КОМИТЕТ
ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ
И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
ГОРОДА МОСКВЫ

МОС ВОЛОН ТЁР
делаем мир добрее с 2014 года

ВОЛОНТЁРЫ МОСКВЫ

ЭКОСИСТЕМА ДОБРА: КАК СОЗДАТЬ СООБЩЕСТВО



ПРАВИТЕЛЬСТВО МОСКВЫ
КОМИТЕТ ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ И МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ
ГОРОДА МОСКВЫ

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

Д.А.КРАЙНОВ
А.К.ЛЕВИТ
А.М.МАГУЛАЕВА
Е.М.ПОЛЯКОВА

ЭКОСИСТЕМА ДОБРА: КАК СОЗДАТЬ СООБЩЕСТВО

Москва
2025

УДК 316.354.2
ББК 60.547.7
Н15

Н15 Крайнов Д. А., Левит А. К., Магулаева А. М., Полякова Е. М. Экосистема добра: как создать сообщество – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2025. — 116 с.

Методическое пособие посвящено созданию и развитию сообществ как живых систем, основанных на доверии, поддержке и общих ценностях. В нём последовательно изложены этапы формирования сообщества — от определения миссии и целей до выстраивания устойчивых связей, наставничества и преемственности лидеров.

Пособие создано для руководителей волонтёрских объединений, сотрудников некоммерческих организаций, ресурсных центров и координаторов, работающих с группами активных граждан, сотрудников или объединяющих людей по интересам. В нём представлены практические инструменты, примеры из опыта ресурсного центра «Мосволонтёр».

Пособие помогает понять, как выстраивать долгосрочные отношения с волонтёрами, удерживать мотивацию и превращать сообщество в устойчивую экосистему, приносящую пользу как людям, так и организациям.



ISBN 978-5-905396-15-1

УДК 316.354.2
ББК 60.547.7

© Крайнов Д. А., Левит А. К.,
Магулаева А. М., Полякова Е. М. 2025
©ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2025



Уважаемые коллеги!

Сообщества — это основа современного общества. Именно в них рождаются инициативы, формируются лидеры и сохраняется мотивация людей, которые стремятся делать значимые дела вместе. Создание поддерживающей и развивающей среды, где участники чувствуют ценность своего вклада и могут расти, — важная задача для любой организации, работающей с людьми. От того, насколько осознанно выстраивается эта работа, напрямую зависит устойчивость и эффективность совместных проектов.

Москва на протяжении многих лет развивает системную работу с волонтёрами, активистами, профессиональными и тематическими объединениями. Ресурсный центр «Мосволонтёр» стал площадкой, где накапливается опыт, рождаются новые подходы и практики, которыми город с готовностью делится. Этот опыт показывает: когда люди объединяются вокруг общих смыслов, любое сообщество может стать источником развития не только для своих участников, но и для всего города.

Пусть это методическое пособие станет для Вас вдохновением к созданию таких пространств — мест, где люди находят поддержку, растут вместе и делают общее дело ещё сильнее.

С уважением,
Екатерина Драгунова,
председатель Комитета общественных связей
и молодёжной политики города Москвы



Уважаемые коллеги!

Создание и развитие сообществ — это не просто организационная задача, а процесс, в котором рождается культура сотрудничества и взаимной поддержки. Именно сообщества позволяют людям раскрывать потенциал, обмениваться знаниями, вдохновлять друг друга и вместе достигать большего, чем поодиночке.

Методическое пособие «Экосистема добра: как создать сообщество» раскрывает подходы к формированию таких живых систем — от первых шагов по созданию сообщества до выстраивания доверия, преемственности и устойчивости внутри него. В нём собраны идеи и принципы, помогающие выстраивать пространство, где каждый участник чувствует себя значимым, а совместная деятельность становится источником роста и вдохновения.

Пусть этот материал станет для Вас надёжным ориентиром в работе с людьми, тем инструментом, который поможет объединять, поддерживать и развивать сообщества, делающие Вашу организацию сильнее и добрее.

С уважением,
Александр Левит,
директор ресурсного центра «Мосволонтёр»

РЕЦЕНЗИИ



Яков Чернышев,
руководитель управления по работе с сообществом Всероссийского студенческого проекта «Твой Ход»

«Экосистема добра» — это больше, чем методическое пособие. Это манифест сообщества как живого организма, который требует не управления, а любви, внимания и веры.

Пособие станет настоящим проводником в мир сообществ для руководителей волонтёрских объединений, НКО, корпоративных комьюнити-менеджеров и всех, кто верит в силу объединения людей вокруг общих ценностей.

Выражаю благодарность авторскому коллективу за проделанную работу и уверен, что этот материал поможет вырастить множество «цветущих садов» по всей стране.»



Александра Рягузова,
комьюнити лид закрытого сообщества по подписке Точка Нетворк/ ex руководитель комьюнити отдела Galera club

«Несмотря на то, что это пособие создавалось в рамках развития волонтёрских сообществ, его можно использовать опытным комьюнити-стратегам, продакт-менеджерам, комьюнити-менеджерам и другим специалистам, которые занимаются развитием сообществ. Здесь, от общего к частному, описаны ключевые шаги и метрики для создания, развития и даже вывода из кризиса сообществ, различающихся по масштабу, направлению и структуре.

Отдельное спасибо авторам за тонкое прочтение ключевых источников по построению сообществ и объединение самых важных практик, благодаря чему получилась мощная выжимка и гармоничное объединение материалов.

Шаг за шагом изучая пособие, вы сможете сформировать понимание того, как делать видимыми тонкие взаимосвязи между людьми и научитесь этим управлять.»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ: СОЗДАЁМ СООБЩЕСТВО, В КОТОРОМ ХОЧЕТСЯ РАСТИ 6
ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА ПОЧВЫ. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РОСТА СООБЩЕСТВА 7
1.1. Зачем «высаживать» сообщество 11
1.2. Виды сообществ как типы почв 13
1.3. Что питает почву сообщества: миссия, ценности, цели и правила. 17
1.4. Ландшафтный дизайн — из чего состоит сообщество. 21
1.5. Частые ошибки на старте 24
ГЛАВА 2. ПОСАДКА СЕМЯН. ЗАПУСК СООБЩЕСТВА И ФОРМИРОВАНИЕ ЯДРА 27
2.1. Кто такой «садовник» сообщества и какую роль он играет 29
2.2. Портрет члена сообщества и как его составить . . 31
2.3. Как работать с ожиданиями первых участников. . 36
2.4. Ядро — корневая система. 40
ГЛАВА 3. УХОД ЗА РОСТКАМИ. РАБОТА С ПЕРВЫМИ ФОРМАТАМИ, СОБЫТИЯМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ. . . 45
3.1. Режим полива. Регулярность и ритм встреч. 47
3.2. Форматы общения: от общения в чате до тёплых встреч 52
3.3. Свет и воздух. Прозрачность в сообществе 72
3.4. Первые «сорняки и вредители». Что может пойти не так и как корректировать 74
ГЛАВА 4. РАСЦВЕТ САДА. ФАЗА УСТОЙЧИВОСТИ, РАСШИРЕНИЯ И УГЛУБЛЕНИЯ СВЯЗЕЙ. 79
4.1. Горизонтальные связи и амбиции: дать место расти «лучшим» 81
4.2. Наставничество и взаимоподдержка. 83

4.3. Неформальные роли как возможный рост: амбассадоры, проектные группы, карьерные шаги. . . . 84
ГЛАВА 5. КАК СОБИРАТЬ УРОЖАЙ. КАК СООБЩЕСТВО НАЧИНАЕТ ДАВАТЬ ПОЛЬЗУ. 87
5.1. Сад как польза для организации и участников. 89
5.2. Сообщество как площадка для «посева» новых инициатив 94
5.3. Как собирать обратную связь и делиться результатами 96
ГЛАВА 6. СМЕНА СЕЗОНОВ И ЗАБОТА О ЦИКЛЕ. ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ. 99
6.1. Признаки увядания и выгорания сообщества 101
6.2. Естественные паузы и зимовка: перезапуск и отдых 103
6.3. Смена лидеров, обновление ценностей 104
6.4. Как перезапустить сообщество, не разрушив корни 106
6.5. Когда сообщество перестаёт быть полезным для участников 111
ЗАКЛЮЧЕНИЕ: САДЫ РАСТУТ С ЛЮБОВЬЮ 114

ВВЕДЕНИЕ: СОЗДАЁМ СООБЩЕСТВО, В КОТОРОМ ХОЧЕТСЯ РАСТИ

Добро пожаловать в методическое пособие, которое расскажет о формировании сообществ и их необходимости в волонтёрских объединениях. В настоящее время руководители волонтёрских объединений всё чаще сталкиваются с проблемой высокой текучести добровольцев. Многие волонтёры начинают принимать участие в волонтёрских событиях, но по разным причинам быстро уходят, что снижает эффективность и устойчивость добровольческой организации. Создание поддерживающего сообщества — один из инструментов, который может помочь волонтёрам дольше сохранять мотивацию к деятельности и оставаться в волонтёрском объединении.

За время своей деятельности ресурсный центр «Мосволонтёр» организовал и поддержал разные волонтёрские сообщества — сообщества по направлениям волонтёрской деятельности, сообщество волонтёров-рекрутеров, тренеров-волонтёров, серебряных волонтёров, управленцев, амбассадоров сообщества «Волонтёры Москвы». Мы бы хотели поделиться накопившимся опытом и помочь читателям создать своё сообщество, причём не обязательно именно для волонтёров, ведь описанные подходы можно применять и для других видов деятельности, в которых участники могут обогащать друг друга посредством совместного труда и коммуникации.

В этом пособии мы проведём аналогию «сообщества» и «сада», за которым нужны внимание и уход. Ведь сообщество волонтёров — живой, динамичный и растущий организм:

Сообщество — это **сад**, та самая среда доверия, взаимопомощи и общих ценностей, которая позволяет волонтёру пускать глубокие корни и не искать другую «почву» для реализации своих устремлений.

Менеджер сообщества или руководитель — это **садовник**. Его задача — не контролировать каждый росток, а создавать и поддерживать условия для роста всего сада: вовремя «поливать» признанием, «удобрять» обучением, защищать от «сорняков» выгорания и создавать пространство для идей между волонтёрами.

Волонтёры — **участники сообщества** — это растения, каждое из которых уникально, отличается индивидуальными потребностями и талантами, нуждается в своих условиях для роста в виде мотивации, задач, поддержки.

В саду важно не только посадить растения, но и обеспечить им условия для процветания: правильный уход, внимание к индивидуальным потребностям и создание среды для совместного роста. Пусть этот сад станет местом вдохновения, развития и взаимопомощи — пространством, где каждый участник сможет раскрыть свои возможности благодаря заботе и вниманию со стороны сообщества.

Кому может быть полезно это методическое пособие?

Руководителям волонтёрских объединений в образовательных организациях для развития волонтёрской деятельности обучающихся, сотрудникам некоммерческих организаций и ресурсных центров добровольчества, тем, кто объединяет людей по интересам или виду деятельности в созидательной среде совместной деятельности. Благодаря этому пособию вы научитесь формировать пространство, в котором каждый волонтёр сможет расти и реализовать свои инициативы, а ваше сообщество станет устойчивым грунтом для личностного роста.

Мы будем последовательно проходить все этапы создания сообщества: от определения сообщества, выбора того типа, который подойдёт под ваш запрос, составлением портрета участника организации до работы с различными форматами встреч и поддержания мотивации внутри сообщества. Попробуем вместе выращивать сады, в которые люди будут приходить с радостью и из которых не захотят уходить!

ГЛАВА 1

ПОДГОТОВКА ПОЧВЫ. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ РОСТА СООБЩЕСТВА

1.1. Зачем «высаживать» сообщество

Ваше сообщество — это сад. Почему стоит взяться за его развитие и уход за ним?

В современном мире, полном скоростей и цифрового шума, мы всё чаще чувствуем потребность в чём-то настоящем, глубоком и искреннем. В чём-то, что требует заботы, но и щедро вознаграждает за неё. Представьте, что ваше сообщество это не просто чат в мессенджере или группа в соцсети, а живой цветущий сад. Почему же стоит потратить силы на его создание?

Прежде чем посадить первое семя, «садовник» выбирает место: будет это солнечный склон или тенистая поляна? Точно так же и вы закладываете основу сообщества, определяя его цель и ценности. Это почва вашего сада. Будет ли это сад-огород для обмена практическими навыками? Или японский сад камней для глубоких медитативных бесед? От качества и состава этой «почвы» зависит, что сможет на ней вырасти.

Зачем? Чтобы каждое новый участник понимал, куда он попал, и мог комфортно «пустить корни».

Первые участники — это те самые семена, из которых вырастают могучие деревья. Вы бережно сажаете их, зная, что каждое семя уникально и требует своего подхода. Некоторые всходят быстро, другим нужно больше времени и тепла. Ваша задача на этом этапе — не засыпать сад тоннами случайных семян, а выбрать те, что подходят именно для вашей почвы.

Именно из этих первых ростков формируется ДНК и атмосфера всего будущего сада. Они задают тон и становятся его «сердцем».



Сад не вырастет сам по себе. Его нужно поливать — это ваше внимание, контент, обсуждения, события. Вы пропалываете сорняки — мягко и тактично убираете токсичность, спам и всё, что мешает росту других. Вы подставляете опоры вьющимся растениям — поддерживаете тех, кто только набирается сил.

Без ухода даже самые крепкие саженцы зачахнут. Регулярная забота показывает участникам, что они важны, что их рост ценен. Это выстраивает доверие и лояльность.

Красивый сад — это не монокультура. Это смешение разных культур, форм и цвета. Опытные наставники, как высокие деревья, дают тень и защиту. Активные участники, как кустарники, создают плотность и структуру. Творческие люди, как яркие цветы, дарят вдохновение. Критики и генераторы идей, как полезные насекомые, опыляют и помогают развиваться.

Разнообразие делает экосистему устойчивой и богатой. Каждый член сообщества вносит свой уникальный вклад, обогащая общую картину.

Ухоженный сад всегда приносит свои плоды. Это не только материальные или карьерные блага, хотя и они тоже. Плодами могут быть поддержка, которую получает каждый участник, новые идеи, совместные проекты, дружба, знания, которые вызревают, как сочные фрукты. Садовник тоже получает свой урожай — чувство глубокого удовлетворения от того, что он создал нечто живое и прекрасное.

Урожай — это видимое подтверждение ценности ваших усилий. Он мотивирует идти дальше.

В какой момент сообщество начинает жить собственной жизнью? Растения переопыляются, птицы разносят семена на новые места, в тени больших деревьев сами собой всходят новые ростки. В сообществе это называется самоорганизацией. Участники сами начинают создавать события, помогать новичкам, генерировать контент. Вы из садовника, который всё контролирует, превращаетесь в хранителя этой экосистемы, который направляет и следит за гармонией.

Это высшая цель — создать не просто зависимый от вас проект, а устойчивую, саморазвивающуюся среду.

На протяжении всего пособия мы будем напоминать вам:

- сообщество — это сад, который создаёт опору, где корни растений переплетаются и укрепляют почву, а значит, делают горизонтальные связи в сообществе сильнее и прочнее;
- сообщество даёт не только практическую пользу, ведь, как в саду вы можете помедитировать, так и в вашей организации можете получить поддержку и усилить свои собственные навыки;
- взаимодействие людей в сообществе вдохновляет, но, как у каждого самурая есть путь, так и у каждого сада есть свой цикл развития, и без знания об этом построить прочное сообщество будет сложно.

Если сообщество — это сад, то труд садовника здесь нужно разобрать на детали, ведь это настоящая работа — поддерживать жизнь.

1.2. Виды сообществ как типы почв

Разбираем сады по видам: каким может быть ваше сообщество?

Мир сообществ — это разнообразный сад, в котором уживаются совершенно уникальные, на первый взгляд, не подходящие друг другу растения. В нём есть ухоженные клумбы, дикие луга, огромные пальмы и маленькие частные оранжереи. Каждое сообщество уникально по своему назначению, размеру и правилам. Давайте же прогуляемся по этому миру и составим его карту, чтобы понять, какое именно сообщество вы хотите создать.



1 Бесплатные сообщества

Вход сюда открыт для всех. Цель такого сада — быть максимально доступным, дать возможность каждому насладиться общением, найти единомышленников или получить базовые знания. Это место для прогулок, где нет строгого контроля, но и индивидуального подхода к каждому посетителю меньше.

Пример: открытые Telegram-чаты, форумы по интересам.

Плюсы: быстрый рост, охват широкой аудитории.

Минусы: чаще всего такие сообщества требуют активной модерации, в них сложнее удерживать внимание и вовлечённость его участников.

2 Платные сообщества

Чтобы войти сюда, нужно приглашение или членский взнос. Это создаёт барьер, но и гарантирует высокое качество среды и сервиса. Здесь участники более мотивированы, а у «садовников» есть ресурсы для качественного ухода, ценного контента и эксклюзивных событий.

Пример: образовательные курсы с чатом поддержки, профессиональные клубы.

Плюсы: высокий уровень доверия и вовлечённости.

Минусы: высокие требования участников, необходимость постоянно продавать и продлевать участие в сообществе.

3 Небольшие по размеру сообщества

«Маленький сад камней» (до 50 человек): это камерные, очень личные пространства. Каждый участник на виду, ценен и влияет на общую гармонию. Здесь царит глубокое доверие, часто это сообщества друзей или узких экспертов. Уход за таким садом точечный и внимательный.

Пример: клубы по интересам, событийные сообщества под конкретную цель, например, уборка улицы, субботник и так далее.

Плюсы: единое информационное поле, высокий процент сплочённости сообщества.

Минусы: контакты замыливаются, быстро все знакомятся между собой, мало новых знакомств.



4 Средние сообщества по размеру

Ухоженная усадьба (50—500 человек): идеальный размер для активного взаимодействия. Уже есть разнообразие, но ещё сохраняется ощущение общности. «Садовник» знает если не всех, то большинство «растений» по имени. Сообщество живёт общими дискуссиями и событиями.

Пример: большие профессиональные клубы, форумы, платформы.

Плюсы: большой круг полезных контактов, всегда новые и интересные люди.

Минусы: невозможно охватить весь объем контактов, поверхностное общение внутри, низкая вовлечённость.

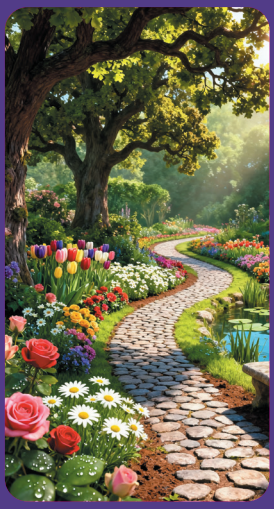
5 Крупные сообщества по размеру

Национальный парк (500+ человек): огромная экосистема с очень прозрачными и модерируемыми правилами взаимодействия, каналами для общения, платформой для взаимодействия, где собраны все контакты участников сообщества. Здесь важны не индивидуальные связи, а общая культура и лидеры мнений.

Пример: большие профессиональные клубы, форумы, платформы.

Плюсы: широкий пул контактов по всей стране и за её пределами.

Минусы: организационно невозможно охватить такой пул участников высоким процентом вовлечённости.



Выбирая тип «сада», вы определяете судьбу сообщества — будет оно направлено на благотворительные инициативы или будет платным для его участников, будет ли оно быстрорастущим в управляемом хаосе или станет уникальным замыслом для создания среды обитания и местом силы для его «растений».

Что посеешь, то и пожнёшь — как нельзя лучше подходит к описанию выбора типа создаваемого вами «сада».



В ресурсном центре «Мосволонтёр» действует сообщество управленцев. Это объединение волонтёров, которые выступают на событиях в роли тимлидеров и менеджеров. Однако попасть в это сообщество может не каждый, хоть оно и бесплатное.

Вход в сообщество управленцев доступен только тем, кто прошёл серьёзный путь:

- пройти программу подготовки тимлидеров и менеджеров «Управляй»;
- накопить опыт не менее 300 волонтёрских часов в роли тимлидера или не менее 200 волонтёрских часов в качестве менеджера;
- пройти оценку компетенций сотрудниками ресурсного центра «Мосволонтёр».

И только после этого, если волонтёр прошёл оценку на достаточном уровне, его приглашают в сообщество.

Почему путь такой сложный? Потому что сообщество предоставляет уникальные возможности, которые недоступны другим волонтёрам. Также происходит формирование некоторого управленческого резерва — если на событии нужны срочно тимлидеры и провести открытый набор нет возможности, можно обратиться к тем, кто точно соответствует ожиданиям и разделяет принципы организации.

1.3. Что питает почву сообщества: миссия, ценности, цели и правила

Для успешного развития волонтёрского сообщества важно создать прочную и плодородную почву — основу, которая будет поддерживать рост и устойчивость участников. Эта почва формируется из ключевых элементов: ценностей, целей, смыслов и правил. Они служат фундаментом, на котором строится доверие, мотивация и взаимопонимание внутри сообщества.

Для того, чтобы в саду все растения могли расти бок о бок, необходимо заранее понять, что и где будет посажено, какие растения совместимы друг с другом, а какие — нет, что способствует росту растений, а что для них крайне вредно. В этом разделе мы разберём, что должно находиться в основе грунта волонтёрского сообщества.

Сообщество — это группа заинтересованных друг в друге людей, которые обладают **схожей идентичностью**: общие цели, одинаковые ценности, близкий жизненный опыт. Участники группы заинтересованы в совместных действиях для достижения общих целей, которые отражают ценности этого объединения.

С чего начать формирование сообщества?

С определения его границ. А именно с идентичности сообщества — то, что отделяет ваше сообщество от других. **Идентичность сообщества** — те самые аспекты, которые объединяют людей вместе и позволяют им чувствовать причастность к единомышленникам, они определяют границу между «свой» и «чужой». К таким признакам могут относиться общие интересы, жизненные ценности, волонтёрская деятельность, профессия или место жительства.

Для того, чтобы сформировать свою идентичность, а именно — определить границы участка, на котором будет высажен ваш сад, необходимо сформулировать: миссию, ценности, цели и правила.



Миссия — солнце в вашем саду

Отправная точка создания любого сообщества — **формулировка его миссии**. Она определяет цели, которые мы разделяем, ещё до того, как присоединиться к сообществу. Миссия должна определять суть сообщества, чтобы волонтёр понимал, на чём оно основывается.

Важно, чтобы миссию было видно, её можно использовать в качестве слогана организации на сайте, в группе в социальных сетях, в презентациях волонтёрского объединения.

Например, миссия ресурсного центра «Мосволонтёр» — «Делай мир добрее вместе с нами» — её каждый пользователь может увидеть на сайте организации, в конце каждой презентации или выступления. Она означает, что каждый может присоединиться к «Мосволонтёру» и совершать добрые поступки.

Без чёткой миссии сообщество не будет расти. Чтобы сформулировать хорошую миссию, ориентируйтесь на одну основную проблему, которую решает ваша деятельность.

Зачем это нужно? Миссия притягивает единомышленников. Она является главным мотиватором в моменты усталости и рутины. Когда идёт дождь или холодно, растение тянется к солнцу. Так и волонтёр в сложную минуту будет держаться за глубинный смысл своей деятельности.

Недостаточно просто сочинить миссию.

Озвучивайте её. Включайте в приветственные слова для новичков, в публикации о достижениях. Показывайте на реальных примерах, как ваша деятельность соотносится с миссией.

Ценности — состав почвы

Если миссия — это солнце, то ценности — это химический состав почвы, который определяет, какие растения в ней приживутся, а какие нет. Ценности — то, как мы достигаем своих целей. Например, взаимопомощь, уважение, открытость, профессионализм, горизонтальное общение, экологичность.



Для того, чтобы сообщество начало приносить плоды, важно в начале договориться о том, во что оно верит. Общий набор ценностей представляет собой образ жизни для сообщества и определяет направление всех действий.

Важно, что ценности не могут быть просто «спущены сверху». Для успешности сообщества необходимо найти баланс между установкой ценностей «сверху» и их совместной разработкой силами членов сообщества.

Вы — садовник, который должен быть главным примером. Интегрируйте ценности во все процессы. Отбирайте в команду людей, которые разделяют эти ценности. Формулирование ценностей внутри сообщества создаст базу для общей идентичности участников.

В 2021 году в ресурсном центре «Мосволонтёр» сформировалось сообщество амбассадоров «Волонтёры Москвы».

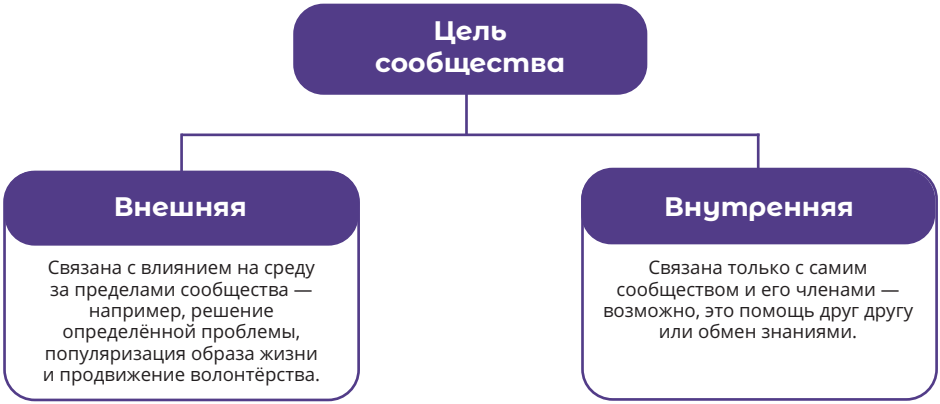
Его миссия — популяризация волонтёрской деятельности среди населения». Однако ценности сформировались только на второй год существования сообщества. Это произошло на втором выездном интенсиве амбассадоров, где участники совместно с координатором сообщества обсуждали сложности, образовавшиеся по итогу первого года деятельности. В течение двух дней команда обсуждала, как можно решить сложившиеся трудности, куда движется сообщество и как сами амбассадоры могут влиять на него. Итоговым решением стало формирование общих ценностей.

Цели — вода для роста растений

Для того, чтобы сообщество давало свои плоды, важно в начале конкретно определить, каких целей вы планируете достичь. У сообщества могут быть как внутренние, так и внешние цели.

Внутренняя цель связана только с самим сообществом и его членами — возможно, это помощь друг другу или обмен знаниями.

Внешняя цель связана с влиянием на среду за пределами сообщества — например, решение определённой проблемы, популяризация образа жизни и продвижение волонтёрства. Если вы формируете сообщество на базе конкретной организации, важно, чтобы ваша внешняя цель не противоречила цели организации. Внешняя цель вашего сообщества может стать его миссией.



Зачем формулировать цель? Цели концентрируют усилия и не дают сообществу распасться. Они дают волонтёрам понятные ориентиры и чувство удовлетворения при их достижении.

Не забывайте два правила. Первое — обсуждайте цели с участниками, чтобы они разделяли их и были мотивированы на достижение общего результата. Второе — один раз в полгода пересматривайте цели и корректируйте их по мере развития сообщества.

Правила — садовая ограда

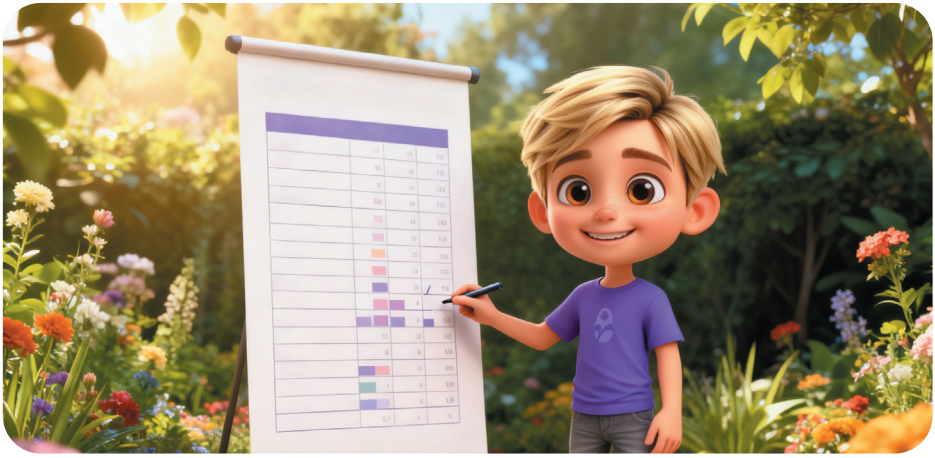
Правила — договорённости, которые обеспечивают порядок, комфорт и безопасность для всех участников. Они защищают от хаоса и выгорания.

Правила помогают сформировать чёткие и понятные регламенты: как стать членом сообщества, как взять задачу, как проходит коммуникация (в каких чатах и по каким вопросам), какой кодекс поведения.

Правила снижают тревожность и уровень неопределённости, особенно для новичков. Они защищают время и личные границы участников, предотвращая выгорание. Ограда не ограничивает, а защищает сад от непрошенных гостей.

Как сделать так, чтобы правила заработали:

- Сделайте их видимыми и доступными для всех. Оформите их в виде красивой брошюры, который каждый получает при вступлении.
- Создавайте их вместе с сообществом. Обсуждайте и принимайте правила на общих собраниях. Правила, навязанные сверху, вызывают сопротивление; правила, принятые сообществом, уважаются.
- Будьте последовательны в их соблюдении. Если правило нарушается, а садовник этого не замечает, почва быстро становится непригодной для жизни. Правила работают только тогда, когда они работают для всех.



Миссия, ценности, цели и правила создают устойчивую «почву», которая питает сообщество: они помогают участникам чувствовать себя частью чего-то большего, укрепляют доверие и мотивацию. Чётко сформулированные факторы идентичности сообщества способствуют формированию единой культуры взаимодействия, снижают конфликтность и повышают эффективность совместной деятельности. В результате сообщество становится не просто группой людей, а живым организмом с сильной внутренней связью и долгосрочной перспективой развития.

1.4. Ландшафтный дизайн — из чего состоит сообщество

Проектируй реальность так, чтобы тебе хотелось в ней жить.

Вы решили разбить сад. Но прежде чем засаживать первый квадратный метр, нужен план. Архитектура сообщества — это и есть ландшафтный дизайн вашего сада. Это не про то, что сажать, а про то, как организовать пространство, чтобы растениям было комфортно, а гостям хотелось возвращаться снова и снова.

Давайте представим, каким бы выглядел дизайн вашего сада?

Входная арка и калитка — процедура вступления и правила

Первое впечатление гостя определяет всё. Ваша «входная арка» — это процесс становления членом сообщества. Что видит новый участник, переступив порог?

Приветственная табличка: автоматическое приветственное сообщение, которое знакомит с духом сада, его историей и главными людьми.

Пример сообщения от «садовника»:



Михаил

«Привет!
Совсем недавно ты стал частью нашего большого сообщества. Чтобы погрузиться в детали и по-настоящему узнать все преимущества, я предлагаю провести встречу, где расскажу подробнее про возможности и уникальные характеристики для каждого участника.
На протяжении всего пути тебя буду сопровождать я: помогу погрузиться, познакомиться и полноценно стать частью нашего сообщества!»

Ухоженная дорожка: инструкция «Как тут всё устроено»

Видимое и понятное описание норм поведения. «Рвать цветы нельзя» = «нет спаму и оскорблениям». Это не ограничения, а защита хрупкой экосистемы.

Зачем? Чтобы новичок из случайного посетителя сразу превратился в желанного гостя, который чувствует заботу и понимает, как здесь всё устроено.

Центральная площадь: главный чат или форум

Это сердце вашего сада, его опора. Место для общих собраний, праздников, важных объявлений и самых оживлённых дискуссий. Здесь бьётся пульс сообщества. Эту площадь обычно окружают «достопримечательности» — закреплённые публикации с самой важной информацией, как скульптуры в городском парке.

Задача архитектора: сделать площадь уютной, но не загромождённой. Инициировать и поддерживать общение, но не навязывать его.

Тематические аллеи и беседки — каналы и ветки по интересам

В большом саду не может быть только одна площадь. Иногда нужно уйти в тихий уголок для глубокой беседы. Давайте представим, как может выглядеть сад-лабиринт?

- Аллея кинолюбов: отдельный канал для обсуждения фильмов;
- Беседка садоводов: группа для тех, кто хочет делиться секретами успеха;
- Тропа здоровья: чат для поддержки и мотивации здорового образа жизни.

Эти зоны предотвращают хаос на главной площади и позволяют каждому найти свою «дорожку» по интересам.

Фонтан в центре сада — неформальное общение

Сообщество живёт не только рабочими процессами. Ему нужно место для неформального обмена личными новостями — всего того, что выстраивает доверительное общение и прочные горизонтальные связи. Это «фонтан», вокруг которого все невольно задерживаются, или «скамейка» в тени дерева для душевных разговоров.

Задача архитектора — создать такое пространство намеренно. Это социальный клей вашего сада.



Оранжерея — база знаний и библиотека

Вся мудрость, накопленная сообществом, не должна пропадать. Архив ценных обсуждений, статей, инструкций, записей эфиров — это ваша «оранжерея» или «библиотека». Это место, куда приходят за вдохновением и проверенной информацией. Оно должно быть идеально структурировано и доступно для поиска.

Оно работает на вас 24/7, помогает новичкам и становится огромной ценностью, ради которой люди остаются.

Садовая команда — модераторы и лидеры мнений

Даже самый продуманный сад не может существовать без садовников. Модераторы — это те, кто пропалывает «сорняки», решая конфликты и не допуская спама, подвязывает слабые ростки, поддерживая новичков. Лидеры мнений — это старые могучие деревья, которые создают благоприятный микроклимат и своей энергией питают остальных.

Их роли и зоны ответственности должны быть чётко определены. Модератор — не надзиратель, не учитель в школе, он не стоит с указкой, но при необходимости напоминает про правила и ценности сообщества.

Сезонные праздники — события и активности

Архитектура — это не только статичное пространство, но и события, которые его наполняют жизнью. Вебинары, мастер-классы, совместные просмотры, задания — это «сезонные цветения», «фестивали урожая» или «зимние ярмарки». Они создают ритм, ожидание и поводы для встреч.

Именно эти события позволяют вам «взращивать» вовлечённость и активность участников сообщества.

Любой ухоженный сад — это не просто набор случайных растений. Это сложная, многоуровневая экосистема, где каждый элемент играет свою роль и поддерживает жизнь всего пространства. Так же устроено и любое здоровое сообщество. Его архитектуру можно описать через схему «ядро — актив — аура», где:

- ядро — «садовники» и ДНК вашего сада;
- актив — цветущие кустарники и многолетники;
- аура — цветы-однолетники и «наблюдатели».

В последующих главах мы затронем то самое ядро сообщества и погрузимся в то, как питать почву таким образом, чтобы актив прирастал внутри вашего «сада».

1.5. Частые ошибки на старте

Начиная выращивать свой сад, так легко увлечься энтузиазмом и допустить ошибки, которые сведут на нет все усилия.



Вредный совет №1: Сажай всё подряд в одну клумбу и жди

Что делать: привлекайте в сообщество вообще всех подряд, без разбора. Не обращайте внимания на мотивы, ценности и ожидания человека. Чем больше людей в чате, тем сильнее сообщество.

Почему это вредно:

Сообщество — это не просто толпа. Это экосистема, где важна общность взглядов и целей. Разные растения требуют разного ухода. Рядом с опытным мотивированным волонтёром человек, пришедший за «галочкой» или из любопытства, будет отбирать ресурсы и замедлять рост других. Это приводит к конфликтам, размыванию ценностей и быстрому уходу самых значимых и активных участников, которые не нашли «своих».

Как предлагаем попробовать:

Проводите отбор. Создайте простой и ясный алгоритм вступления, который поможет и вам, и новичку понять, совпадают ли его цели с целями сообщества. Озвучивайте на этапе привлечения: «Мы здесь делаем вот это, и нам важны вот такие принципы. Если вам это откликается — добро пожаловать!»

Вредный совет №2: Ты же садовник, ты должен делать ВСЁ сам

Что делать: контролируйте каждый листочек, каждую каплю воды. Лично пишите всем напоминания, решайте все проблемы, генерируйте все идеи.

Почему это вредно:

Это прямой путь к выгоранию садовника. Сообщество, за которое всё решают, никогда не станет самостоятельным. Оно останется группой пассивных исполнителей, которые перестанут думать, как только вы перестанете их толкать. Таким образом «ядро» сообщества будет демотивировано, ведь у них заберут их деятельность.

Как предлагаем попробовать:

Делегируйте и создавайте среду для самоорганизации. Ваша задача — не делать всё самому, а создавать условия, где растения могут расти сами. Найдите тех, кто готов взять на себя часть ответственности — «ядро» сообщества — и доверьте ему, например, полив, прополку на своей грядке. Поощряйте инициативу. Ваш сад должен быть жив и без вашего ежесекундного участия.

Вредный совет №3: Пытайся охватить всё сразу

Что делать: действуйте без какого-либо плана и чётких целей. Призывайте в сообщество участников, ещё до конца не понимая, чем оно будет заниматься и какую проблему решать. Просите участников принимать участие в деятельности сообщества, не сформулировав ответ на вопрос «зачем?».

Почему это вредно:

Размытость целей снижает эффективность работы и мешает достижению значимых результатов. Постоянное переключение между задачами вызывает усталость и стресс не только у вас, но и у участников. Отсутствие фокуса ведёт к разобщённости внутри команды и потере мотивации. Как итог — риск выгорания, разочарования и ухода участников.

Как предлагаем попробовать:

- Определите приоритеты. Выберите 2—3 ключевых направления или задач, которые наиболее важны для вашего сообщества в данный момент.
- Разработайте стратегический план. Постройте пошаговую дорожную карту с конкретными целями и сроками.
- Фокусируйтесь на качестве, а не количестве. Лучше хорошо реализовать несколько проектов, чем размыто пытаться сделать всё одновременно.
- Планируйте ресурсы. Распределяйте время, силы и средства так, чтобы не перегружать команду и избегать выгорания.
- Регулярно пересматривайте приоритеты. Адаптируйте план по мере развития ситуации и полученного опыта.

Помните: сосредоточенность и стратегический подход помогают вашему сообществу расти устойчиво, избегая выгорания и размытости целей.

Кейс	Решение
Группа руководителей волонтёрских отрядов школ города решила создать сообщество для обмена опытом. Они собрали участников в общий чат, но обсуждения быстро сошли на нет. Люди не понимают, для чего они собрались: одни делятся новостями, другие предлагают обсуждать методики, третьи просто читают переписку. Что нужно сделать, чтобы сообщество стало живым и полезным для участников?	Необходимо чётко определить и озвучить миссию и цели сообщества. Например, миссия может звучать так: «Создать пространство для обмена педагогическими практиками и взаимного обучения». После этого стоит обозначить конкретные цели — проводить ежемесячные тематические встречи, собирать кейсы, публиковать материалы. Когда участники понимают, ради чего они вместе, появляется энергия и вовлечённость.
В компании организовали сообщество молодых специалистов, в том числе чтобы развивать волонтёрскую деятельность в организации. В первый месяц в чате активно шло общение, но потом появились неуместные шутки, споры и личные перепалки. Новички стали уходить, а активные участники перестали писать. Как вернуть безопасную атмосферу и восстановить доверие?	Нужно ввести и обсудить правила участия. Это могут быть простые договорённости: уважительное общение, отсутствие рекламы и политики, использование определённых каналов для разных тем. Важно не просто опубликовать правила, а создать их вместе с участниками — тогда они будут восприниматься как общие, а не навязанные сверху. Кроме того, стоит обозначить роль модераторов, которые следят за соблюдением норм и помогают участникам решать конфликты.
Руководитель крупного волонтёрского центра решил быстро создать сообщество для оперативной связи с добровольцами. Он запустил общий чат и пригласил всех волонтёров. В первый день было много сообщений, но уже через неделю никто не писал. Участники жаловались, что «слишком шумно и непонятно, зачем это нужно». Что можно было сделать иначе, чтобы сообщество не угасло сразу после старта?	Перед запуском нужно было провести подготовительный этап: определить, кому и для чего нужно это сообщество, согласовать миссию и цели, продумать формат общения и правила. Стоило начать с небольшой группы заинтересованных людей (ядра), которые помогли бы создать культуру общения и задать тон. Постепенное развитие и осмысленная архитектура делают сообщество устойчивым и избавляют от хаоса в начале пути.

ГЛАВА 2

ПОСАДКА СЕМЯН. ЗАПУСК СООБЩЕСТВА И ФОРМИРОВАНИЕ ЯДРА

2.1. Кто такой «садовник» сообщества и какую роль он играет

Каждое сообщество уникально, как уникален набор растений, почвы и климата в любом уголке природы, а менеджер сообщества как «садовник». Его задача не в том, чтобы командовать и контролировать, а в том, чтобы взращивать, заботиться и создавать условия роста — тогда сад начинает жить собственной жизнью.

В этом разделе будем вместе разбираться, как именно менеджер управляет сообществом и какую роль играет в его становлении. Прежде чем что-то сажать, «садовник» подготавливает землю. В мире сообществ почва — это миссия, цель, ценности и правила.



Напомним, чем занимается «садовник»:

- определяет, что ляжет в основу построения сообщества: будет ли это сообщество экспертов, творческий клуб или тематическое объединение по интересам;
- наполняет «почву» смыслами: зачем люди собираются внутри сообщества, что нас всех объединяет;
- устанавливает правила: не затаптывать грядки, не сорить, уважать соседствующие в саду организмы. Это защита от сорняков и вредителей, а не ограничения в проявлении свободы и роста цветения.

Что дальше? Как только менеджер сообщества открывает ворота сада для новых участников, ему важно учитывать важные детали:

- важно познакомить новичков с правилами сада;
- важно обеспечить первый полив — ответить на вопросы, дать возможность ознакомиться с матрицей возможностей и показать, что где растёт;
- каждому участнику своё: кто-то интроверт и любит закрытые компании, а кому-то важно признание и огласка каждой победы внутри сообщества.

Сад ещё хрупок, и погружение «садовника» на первых порах особенно важно, чтобы растения закрепились в плодородной почве.

Ни один садовник не может заставить растения расти. Но он может создавать для них условия:

- Создавайте контент, обсуждения, события внутри сообщества. «Садовник» всегда должен чувствовать не только смену сезонов, но и наступление засухи, чтобы спасти свои растения от гибели;
- Боритесь с токсичными коммуникациями, конфликтными ситуациями и негативом, которые душат растущее сообщество;
- Публично хвалите активных участников, грея интерес и активность — таким образом вовлеченность будет только нарастать. Давайте возможность проявиться каждому.

Но когда сад начинает оживать? Когда растения начинают опылять друг друга.

- Участники сами начинают задавать вопросы и отвечать друг другу;
- Они сами организуют свои мини-клубы и мероприятия;
- Они сами следят за порядком и помогают новичкам.

Именно тут «садовник» отходит на второй план. Теперь он «хранитель сада»: это не только про наслаждение плодами своего труда и работы, но и про включение тогда, когда это необходимо.



Менеджер сообщества — не строитель, который механически собирает конструкцию. Его сила в терпении, чуткости и любви к своему делу. Он понимает естественные процессы роста и не пытается их нарушить. Он знает, что дуб вырастет через десятилетия, а редис даст урожай через месяц, и для каждого в его саду найдётся место.

Хороший менеджер не создаёт сообщество. Он выращивает его. День за днём, поливая его вниманием, защищая от сорняков и веря, что однажды его сад зацветёт так пышно, что станет самым лучшим и желанным местом для всех его обитателей.

2.2. Портрет члена сообщества и как его составить

В предыдущей главе мы уже рассказывали вам о том, что при формировании сообщества необходимо сформулировать его цель. В этом разделе мы поговорим о вашей целевой аудитории, а именно — о конкретных участниках сообщества.

Садовник, который не знает, какие растения живут в его саду, обречён на неудачу. Он будет поливать кактус так же обильно, как розу, и удивляться, почему один сгнил, а второй засох. Точно так же и с волонтёрами: унифицированный подход ко всем снижает индивидуальную мотивацию.

Первое, что важно запомнить: **цель и целевая аудитория всегда связаны.**

Для того, чтобы определить, кто ваша целевая аудитория, необходимо проанализировать, кому будет полезно ваше сообщество, а затем составить **портрет участника сообщества.**

Анализ целевой аудитории для сообщества — это не просто демография, это глубокое погружение в мотивацию потенциального участника, его боли и контекст, чтобы создать пространство, которое станет для него ценным и незаменимым.





Есть разные способы описания и сегментирования аудитории:

Классический способ, когда за основу берётся «усреднённый пользователь», для которого выписываются социально-демографические характеристики, его занятия и важные факты о нём.

Например, на основании проведённого ресурсным центром «Мосволонтёр» в 2024 году исследования, портрет волонтёра города Москвы выглядит так: девушка в возрасте 17—24 лет, обучающаяся в школе, колледже или вузе, не состоит в отношениях, занимается событийным волонтёрством вместе с Ресурсным центром «Мосволонтёр», хочет приносить пользу, помогать обществу и людям, при этом испытывает трудности с достаточным временем для волонтёрской деятельности.

Такой способ описания аудитории используется всё меньше, потому что он даёт слишком размытые представления о пользователе и не помогает принимать решения.

Второй способ — описание через персону. Этот способ предлагает выбрать из вашей аудитории реального человека, вашего идеального участника сообщества, и описать его по разным характеристикам.

Ниже мы подготовили пример готового портрета участника сообщества и вопросы, которые вы можете задавать при проведении интервью или опроса целевой аудитории.

Целевая аудитория: Первая группа	Вопросы для интервью/ опроса	Пример проанализированного портрета участника сообщества
Фотография		Собирательный образ вашей целевой аудитории.
Возраст	Сколько лет?	От 18 до 25
Образование	Какое образование?	Среднее, среднее специальное, неоконченное высшее, высшее
Цитата (яркая, характеризующая конкретную группу целевой аудитории)	Необходимо спрашивать о **личном опыте, эмоциях и формулировках** самого человека. Именно в таких ответах и кроются яркие цитаты, которые оживляют портрет целевой аудитории.	«Мы здесь не потому, что нам нечего делать. Мы здесь потому, что нам важно одно и то же». «Я пришёл в волонтёрство, потому что хочу помогать другим».
Цели и потребности	Что вас могло бы заинтересовать в участии в сообществе по этой теме? Какие **цели вы хотели бы достичь**, присоединившись к подобному сообществу? Какие **потребности или ожидания** у вас есть в контексте этой темы?	Человек, заинтересованный в волонтёрской деятельности или тематических группах, ищущий возможности для личностного и профессионального развития, а также для полезного взаимодействия с единомышленниками. Его интересует возможность обмена опытом, развитие навыков и расширение круга общения. Он ожидает от сообщества поддержки, вдохновения и практических советов.

Препятствия и болевые точки	С какими наибольшими трудностями вы сталкиваетесь в сфере волонтёрства? **Что вас чаще всего раздражает или отталкивает** в других сообществах или группах? **Что обычно мешает** Вам быть более активным?	Его главная трудность — **нехватка времени** и **непонятный «вход»** в новые инициативы.
Возможности и ресурсы	Чем вы сами могли бы быть **полезны другим** людям с похожими интересами? Какой опыт или знания **вы готовы предложить? Сколько времени** вы бы были готовы уделять сообществу?	Он готов делиться своими **навыками** (работа с соцсетями, фотосъёмка, умение договариваться) и **личным временем**. Его основной ресурс — это **энергия и желание помогать.**
Мотивация	Что для вас **важно при выборе** участия в подобных сообществах? Приходилось ли вам раньше участвовать в группах или сообществах? **Что вам в этом нравилось?**	Важна **атмосфера** в сообществе и **взаимная поддержка**. Его мотивирует **чувство принадлежности** к группе людей, которые делают одно важное дело.
Ценности	Что для **вас важно в общении** с другими людьми? Какие **ценности** для вас важны при выборе сообщества?	В общении он ценит **уважение, честность и открытость**. Для него важно быть услышанным.

Предпочтения (мобильная связь, мессенджеры)	Где вы обычно **ищете новую информацию** по своим интересам? **Какими приложениями** и соцсетями вы пользуетесь каждый день? Как вам удобнее всего узнавать о новых событиях и активностях?	Он ежедневно активен в мессенджере **«Telegram»** и в социальной сети **«ВКонтакте»** — именно там он ищет новости и информацию по своим интересам. Длинные рассылки по почте он, скорее всего, игнорирует.
Технические навыки (опционально)	Если у вас есть специфическая деятельность, требующая дополнительных навыков	

Составляя такие портреты, вы перестаёте быть садовником, который поливает всю клумбу из шланга, и становитесь тем, кто точечно ухаживает за каждым растением, зная его потребности. Важно, что выше мы описали пример только одной группы, но стоит помнить, что в сообществе никогда не будет одинаковых людей.



Поэтому при формировании сообщества помни про три важные составляющие:

1. Какую цель мы перед собой ставим?
2. Кто целевая аудитория для этой цели?
3. Чем участники этой целевой аудитории полезны друг другу?

Каким бы способом вы ни описывали вашу аудиторию, она никогда не будет однородной. Поэтому будет полезно распределить её по группам:

Первая группа — ядро, основа. Это именно те люди, которым идеально подходит ваше сообщество, которые потенциально станут его «ядром» или «активом».

Вторая группа — это аудитория, которой потенциально может быть полезно сообщество, но они не чувствуют в нём острой потребности. Они могут стать «аурой» сообщества.

Важно описать каждую из групп, чтобы на этапе исследования вы могли более прицельно подбирать респондентов и оценивать, насколько ваши вопросы работают для каждой из групп аудитории.

Для исследования целевой аудитории необходимо применять комплексный подход, для этого могут подойти простые методы — анкетирование и интервью. Комплексный подход позволяет получить как количественные, так и качественные данные о потребностях, мотивации, уровне знаний и предпочтениях аудитории.



Конкретные инструменты включают:

1. **Анкеты и опросники** — позволяют собрать структурированные данные о демографических характеристиках, опыте, целях и предпочтениях участников.
2. **Интервью** — дают возможность углубиться в мотивацию, барьеры и ожидания каждого участника.
3. **Фокус-группы** — помогают понять коллективные мнения и выявить общие потребности.
4. **Анализ существующих данных** — например, отчёты по предыдущим мероприятиям или обратная связь.

Комбинируя эти методы, вы получите полноценный портрет целевой аудитории, что позволит адаптировать сообщество под реальные потребности участников.

2.3. Как работать с ожиданиями первых участников

Ваши первые члены сообщества — это не просто участники. Это **соосновáтели или, образно выражаясь, растения и самые смелые испытатели почвы** вашего сообщества. Их опыт и впечатления зададут тон на месяцы вперёд. Если их ожидания не оправдаются, они не просто уйдут — они оставят после себя негативный след, который отпугнёт следующие всходы.

Вступление в сообщество с ложными ожиданиями



Верно выстроенный путь присоединения к сообществу



Шаг 1. «Приглашения в сад»: честность до начала пути

Цель: ещё до вступления человека в сообщество максимально чётко и честно донести, что его ждёт, а что — нет. На этом этапе важно рассказать новым участникам:

- о миссии и ценностях сообщества (зачем мы существуем?);
- о том, какие правила существуют внутри (где и как мы общаемся, что делаем, а что нет?);
- их права и обязанности (что от меня ожидается?);
- о мотивационной системе (что я получу?).

Задача садовника на этом этапе — не «продать» сообщество, а проверить на совпадение ожиданий нового участника и того, что ему может предложить сообщество. Если человек ждёт еженедельных шумных мероприятий, а вы предлагаете тихую переписку, лучше честно сказать об этом сейчас.

Шаг 2. «Посадка нового растения»: закрепляем договорённости

Цель: повторно проговорить правила и дать почувствовать свою ценность и принадлежность с первых минут. На этом этапе важно:

- **Разработать ритуал посвящения** (приветственное письмо/видео, представление новичка в общем чате по шаблону);
- **Дать первую задачу** — быструю и значимую. Задача должна быть такой, чтобы её можно было сделать за один раз и сразу увидеть результат и свою пользу. Это моментально подтверждает ожидание «я здесь нужен и могу приносить пользу».

Шаг 3. «Первый рост»: Постоянная обратная связь

Цель: не ждать, пока ожидания разойдутся с реальностью, а ловить этот момент и корректировать. Для этого следует:

- **Внедрить регулярные личные встречи** (раз в 2—4 недели общаться с новым участником на 15—20 минут и задавать вопросы насчёт ожиданий, сложностей и первых успехов);
- **Создать культуру открытого обсуждения**. Используйте анонимные опросники или открытые общие ретроспективы, где можно говорить: «Я ожидал, что будет вот так, а получилось вот это, давайте это обсудим»;
- **Быть готовым гибко менять правила**. Первые участники — ваши главные советники. Если несколько человек говорят, что какое-то правило не работает, смело меняйте его вместе с ними. Это покажет, что их мнение реально влияет на жизнь сообщества.

Шаг 4. «Укоренение ростков»: Совместное развитие

Цель: превратить первых участников из «потребителей» ожиданий в соавторов, которые вместе с вами формируют реальность. Здесь следует:

- **Вовлекать в создание процессов**. Спрашивайте: «Как нам лучше организовать чат? Как нам принимать решения?» Дайте участникам право голоса.
- **Поручать роли наставников**. Когда приходят новые люди, ваши первые участники — лучшие проводники. Это не только разгружает вас, но и подтверждает их статус и экспертность, что может являться их скрытым ожиданием от сообщества.



Посмотрим на ожидания и реальность, с которой могут столкнуться первые участники:

Ожидание первого участника	Потенциальный разрыв	Действие «садовника»
«Я сразу буду решать глобальные задачи и менять мир!»	Работа начинается маленьких рутинных задач.	**Честно говорить** о пути «от простого к сложному». **Показывать**, как маленькая задача вписывается в **большую миссию сообщества.**
«У меня будет много интересного общения»	Вначале сообщество может быть малоактивным.	**Садовнику важно выступать фасилитатором общения:** знакомить людей, создавать поводы для неформального общения.
«Меня будут учить и развивать»	Нет готовой системы обучения.	**Создавать среду для обучения:** давать доступ к ресурсам, организовывать мастермайнды между участниками, приглашать экспертов.
«Моё мнение будет важно»	Решения часто принимаются без их участия.	**Вовлекать в принятие решений**, спрашивать участников и **наглядно показывать**, как их идеи меняют сообщество.
«Я смогу участвовать в удобное время»	Задачи могут появляться в любое время.	**Сразу договориться о формате и нагрузке.** Уважать личные границы и не беспокоить в нерабочее время.

Работа с ожиданиями первых участников — это **непрерывный диалог**. Ваша задача как садовника — не обещать золотые горы, а вместе с первыми участниками выращивать тот сад, в котором будет комфортно и полезно расти каждому. Именно это создаёт ту самую прочную доверительную основу, на которой можно строить большое и сильное сообщество.

Активных и опытных волонтёров Москвы с 2023 года ресурсный центр «Мосволонтёр» приглашает стать амбассадорами сообщества «Волонтёры Москвы». Целью деятельности амбассадора является популяризация и продвижение волонтёрской деятельности среди населения города Москвы, а также формирование устойчивого взаимодействия среди действующего волонтёрского сообщества. При этом сами амбассадоры тоже объединены в сообщество, менеджером которого является специалист ресурсного центра «Мосволонтёр».

Присоединение новых амбассадоров к действующему сообществу начинается ещё на этапе отбора, в рамках которого участники проходят обучающую программу «Лаборатория добра», а также выполняют задания в рамках стажировки. Эти события помогают новым членам сформировать корректные ожидания от сообщества, познакомиться с деятельностью и правилами взаимодействия. Таким образом, к моменту присоединения в чат амбассадор уже погружен в деятельность, знаком с другими участниками и менеджером.



2.4. Ядро — корневая система

Ядро сообщества: невидимая сила, или почему вымирают сады без корней

Любой садовод знает: чтобы сад цвёл и переживал засуху, ему нужна не просто вода и солнце. Ему нужна мощная, глубокая, переплетённая корневая система. Именно она держит растения при урагане, добывает питание из глубин почвы и не даёт земле превратиться в бесплодную пустыню.

Перенесите эту метафору на ваше сообщество. Яркие цветы — это новые участники, яркие мероприятия и полезный контент. Но всё это — лишь надземная, видимая часть. Истинная сила, устойчивость и жизнь сообщества скрыты под поверхностью. Это его ядро.



Ядро сообщества — это и есть его корневая система. Те самые 5—10 % участников, которые были у истоков, а сейчас — вкладывают душу, время и энергию, чтобы сад жил.

Что происходит с садом, у которого слабые корни?

1. Он не переживает засуху. В периоды спада активности (отпуска, сезонность) сообщество молчит и замирает, так как нет тех, кто будет поддерживать в нём жизнь;
2. Любой конфликт или внешняя угроза разрушат сообщество, если нет сплочённой группы, готовой его отстаивать;
3. Новые «всходы» не приживаются. Новички заходят, видят тишину, и отсутствие глубины и уходят, не чувствуя связи. Им не за что зацепиться.

Как «садовнику» вырастить сильные корни?

• Знайте своих активных участников «в лицо». Выделяйте самых активных, благодарите их лично, давайте обратную связь. Покажите, что вы видите их ценность;

• Создавайте «питательную среду» для их роста. Давайте ядру возможность влиять на решения, предоставляйте ему эксклюзивный доступ к информации или экспертам;

• Позволяйте новым росткам становиться корнями. Создавайте чёткие и понятные «тропы» для тех, кто хочет стать ближе к ядру.

Как работают «корни» вашего сообщества?

• Они держат «почву» вместе. Когда на сообщество обрушивается кризис, именно ядро не даёт ему развалиться;

• Они доставляют «питание» наверх. Большинство участников — «потребители». Они наслаждаются цветами и плодами. Но питание для этого создаёт ядро. Его участники задают вопросы, генерируют контент, помогают новичкам, запускают обсуждения. Они — главные доноры жизненных соков всего сада;

• Они создают сеть доверия. Эта невидимая сеть связей и есть главный капитал сообщества, который нельзя купить за деньги;

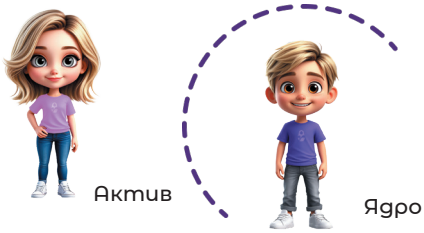
• Они растут вглубь, а не вширь. В то время как новые участники осваиваются на поверхности, ядро углубляется: изучает тему глубже, устанавливает более тесные связи, берёт на себя больше ответственности. Их рост — это качественное, а не количественное изменение.

Для наглядности структуры членов сообщества стоит обратить внимание на схему ниже.



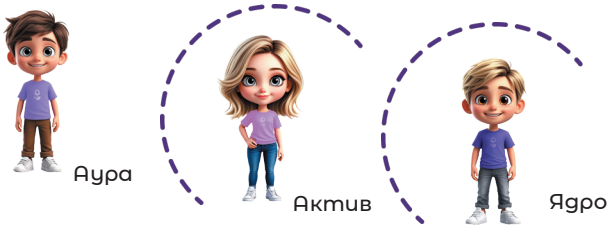
Ядром обычно называют 3—8 человек, составляющих внутреннюю очень плотную структуру (команду, коллектив, организацию), которая держит на себе ключевой замысел или цель.

Для них деятельность, смысл которой они непрерывно пропускают через «собственную жизнь», — это базовое пространство их существования.

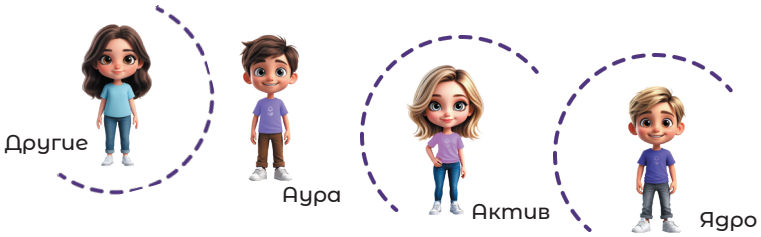


Актив — энергичные и деятельные люди, которые приносят основную вариативность в развитие смысла, удерживаемого в сообществе. Обычно именно здесь расположены вовлечённые люди, которые находятся в сообществе, чтобы держать руку на пульсе указанного смысла, который составляет их место самоорганизации, приложения немалых усилий.

Они известны, их уважают, на них равняются, у них учатся. Вовсе необязательно, что актив «слабее» ядра. Просто у них другой уровень вовлечённости в целеполагание.



Аура — участники сообщества, сочувствующие, сопереживающие, содействующие. Они вовлечены в смыслы, они в курсе, просто не активны. Их можно вовлечь в общую деятельность, но они не вовлекаются сами, не теряя, однако, удовольствия обсуждать и примерять знания к своему опыту. Вовлекаются активно, только если тематика и результат прямо соответствуют их текущим интересам.



Другие — это не члены сообщества. Это люди, не разделяющие смыслов, не вовлечённые в общую деятельность, не способные удержать разговора «о важном». Это вовсе не означает, что они не могут войти в предыдущие категории. Однако считается, что они просто «не различают» важного ни в деятельности, ни в пространстве её обсуждения и развития.

Для того чтобы аккумулировать всю информацию второй главы, мы собрали для вас пошаговый план действий для формирования сообщества:

Пошаговая карта создания сообщества



Кейс	Решение
После запуска сообщества менеджер собрал группу первых участников. На первых встречах все активно обсуждали идеи, но через месяц чат замолчал. Участники не знают, что делать дальше, а менеджер не понимает, как вернуть энергию и мотивацию. Как удержать внимание и помочь первым участникам почувствовать себя частью сообщества?	Важно создать понятную систему взаимодействия и обратной связи. Менеджеру стоит регулярно общаться с участниками, узнавать их ожидания и вовлекать их в создание контента и событий. Например, предложить каждому взять на себя небольшую инициативу: провести мини-встречу, модерировать тему, поделиться опытом. Когда человек чувствует личный вклад и признание, интерес возвращается.
Сообщество существует уже несколько месяцев, но все инициативы исходят только от менеджера. Активные участники есть, но они не берут на себя ответственность. Без «ядра» любые активности быстро затухают. Как сформировать ядро и сделать его устойчивым?	Нужно осознанно выделить активных и мотивированных участников и вовлечь их в управление сообществом. Можно предложить им конкретные роли: модератора, организатора встреч, координатора направления. Важно создать для ядра особое пространство общения — например, отдельный чат или регулярные встречи для обсуждения планов. Чувство значимости и влияние на процессы формируют у участников внутреннюю мотивацию быть частью ядра.
Городской центр инициатив создал сообщество жителей района, чтобы вместе развивать общественные пространства. На старте координатор активно предлагал идеи — субботники, фестиваль, конкурс дворовых проектов. Но часть активистов стала выражать недовольство: «Нам не дают самим решать, всё уже придумано». Как выстроить работу, чтобы активисты чувствовали себя соавторами, а не исполнителями?	Нужно перейти от управления к соорганизации. Координатору стоит провести открытую стратегическую встречу: спросить участников, какие проблемы района им ближе, что они хотят реализовать, кто готов взять на себя ответственность. Из предложений можно сформировать инициативные группы с минимальным участием координатора. Когда участники видят, что их голос влияет на решения, они становятся активнее и ответственнее.

ГЛАВА 3

УХОД ЗА РОСТКАМИ. РАБОТА С ПЕРВЫМИ ФОРМАТАМИ, СОБЫТИЯМИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ

3.1. Режим полива. Регулярность и ритм встреч

Представим картину: вы подготовили почву, посадили первые семена и даже посыпали удобрениями. вы поливаете свой сад, подпитывайте его, но чего не хватает? Конечно же, яркости событий и смены сезонов.

Какими могут быть мероприятия в сообществе? Для чего они?

- Повседневный полив — это поддержание жизни. Но мероприятие — настоящий ливень, который пропитывает почву и пробуждает к новому;
- Точно так же, как и в обычном состоянии, участники просто находятся рядом, внутри сообщества благодаря нетворкингу и обмену опытом, они получают новые идеи, которые рождают совершенно новое;
- Условный «День открытых дверей» позволяет привлекать новых участников, обогащая ваше сообщество единомышленниками и теми, кто будет задавать тон и настроение в вашем «саду».

События в сообществе — не просто развлечение. Именно они — дыхание и пульс, зарядка и энергия, которые превращают набор отдельных людей в общий организм, процветающий и самообновляющийся.

В этом разделе мы поговорим о необходимости регулярности и ритме встреч.



Ритм — это пульс вашего сообщества

Если он слишком редкий — сообщество «засыпает». Если слишком частый и хаотичный — вызывает выгорание. Правильный ритм создаёт чувство надёжности, предсказуемости и постоянства.

Любое сообщество строится на коммуникации участников. Если нет коммуникации, значит, нет социальных связей, люди не будут узнавать друг друга, проникаться доверием, приобретать привычку чем-то делиться. Отсюда сле-

дует, что в попытке вовлечь людей, менеджеру сообщества, в первую очередь, нужно общаться.

С точки зрения участника, именно общие впечатления и переживания формируют ядро сообщества. Подобные события способствуют более тесному взаимодействию, что укрепляет взаимное доверие между членами.

Объединять людей можно бесчисленным количеством способов как офлайн, так и онлайн. Это могут быть ежемесячные встречи за обедом, собрания, еженедельные видеозвонки, поездки на выходные, совместные утренние зарядки, путешествия и мероприятия.



Согласованность — ключевой фактор

Ритм и ощущение регулярности значат больше, чем конкретные форматы активностей, и именно они повышают эффективность любого взаимодействия. Согласованность даёт участникам чувство защищённости и показывает, что сообщество и его отношения — это долгосрочная инвестиция, в которую стоит вкладываться.

Совместный опыт может создаваться как организаторами сообщества (сверху вниз), так и его рядовыми участниками (снизу вверх), либо обоими способами сразу. Разница заключается не только в масштабе и логистике, но и в степени разделения ответственности. Если всё инициируется только «сверху», участники привыкают к пассивной роли и начинают воспринимать готовые решения как данность. Вовлечение членов сообщества в организацию процессов может серьёзно повлиять на культуру организации и представление о коллективной ответственности.



Простота — залог устойчивости

Часто молодые сообщества стремятся к сложным форматам взаимодействия, тогда как зрелые сообщества обычно приходят к простым и повторяющимся моделям. В долгосрочной перспективе простота обеспечивает стабильность и регулярность.



Учёт разнообразия

Учёт разнообразия. Продуманные форматы взаимодействия должны учитывать интересы разных групп. Важно создавать такие события, в которых каждый сможет найти комфортную для себя роль и способ участия.

Ритм жизни сообщества — это не просто расписание. Это **естественный цикл дыхания вашего сада**, где вдох — это активные действия и общение, а выдох — это перезарядка, осмысление и рост.

Ключевой принцип: **ритм должен быть регулярным, предсказуемым и разнообразным**. Не существует одного идеального графика для всех. Ваш ритм будет зависеть от типа сообщества, целей и доступности участников. Рассмотрим уровни ритма: от ежедневного до ежегодного.



1 **Ежедневный ритм поддерживает жизнедеятельность сообщества** — фоновый уровень общения, который показывает, что сад жив:

Что делать: неформальное общение в главном чате. Обмен новостями, шутками, поддержкой, небольшими вопросами и победами.

Цель: создавать чувство постоянного присутствия и сопричастности. Быть «радиостанцией» сада.

Усилия: не требует обязательного участия всех. Поддерживается самими участниками. Роль садовника — «подкидывать дров» в виде интересного контента, вопросов или признания заслуг участников.

2 **Еженедельный ритм помогает координировать** — сердцевина рабочего процесса. Без этого ритма теряется фокус и движение вперёд.

Что делать: короткие созвоны или письменный отчёт (15—30 мин). Что сделано на прошлой неделе? Что планируем на следующую? Кто за что отвечает?

Цель: держать руку на пульсе проектов, синхронизироваться, устранять препятствия.

Усилия: обязателен для ключевых активных участников. Фокус на действиях и результатах.

3 **Ежемесячный ритм поддерживает развитие сообщества** — самый важный ритм для роста и удержания мотивации.

Что делать:
Тематическая встреча/воркшоп. Обучение новому навыку.
Нетворкинг-сессия. Глубокое знакомство участников друг с другом.
Встреча для «сверки часов». Обсудить, что было сделано за прошедший месяц.

Формат: офлайн или качественный онлайн с интерактивными форматами.

4 **Квартальный ритм помогает подводить промежуточные итоги и праздновать** — ритм, который позволяет ощутить масштаб и значимость общего пути.

Что делать: большое событие, посвящённое подведению итогов квартала/сезона.

Цель: отметить достижения, поблагодарить ключевых участников, перезагрузиться, анонсировать большие планы на следующий цикл.

Формат: максимально неформальный и праздничный — пикник, праздничное событие с наградами. Важно делать акцент на **признании и благодарности**.

5 **Годовой ритм определяет направления будущей деятельности.**

Что делать: подведение итогов года и стратегическая сессия с ключевыми участниками.

Цель: ответить на вопросы: «Куда мы движемся? Соответствует ли наша миссия текущим реалиям? Что нужно изменить? Какие большие цели ставим на следующий год?»

Формат: длительная встреча (несколько часов или даже выезд, чтобы участников не отвлекали внешние факторы).

Правильный ритм — это каркас, который не даёт вашему сообществу развалиться. Он создаёт **чувство надёжности и согласованности** — «я знаю, что каждую среду у нас созвон, и я могу вынести свой вопрос туда», **борется с выгоранием** — есть понятные периоды активности и отдыха, **укрепляет чувство общности** — через регулярное совместное присутствие.

Найдите свой пульс, и ваш сад будет расти здоровым и сильным.



В сообществе серебряных волонтёров ресурсного центра «Мосволонтёр» выстроена система регулярных мероприятий, поддерживающих интерес и вовлечённость участников.

Конкурс «Серебряная весна» побуждает волонтёров делиться историями о своей деятельности в соцсетях, что усиливает чувство общности и делает их вклад более заметным.

Патриотические выезды в течение года в города воинской славы помогают серебряным волонтёрам не только расширить свой кругозор и укрепить патриотические чувства, но и почувствовать сопричастность к истории и культуре страны. Такие выезды способствуют формированию сильного командного духа, создают условия для неформального общения и обмена опытом, а также служат источником вдохновения для дальнейшей добровольческой деятельности.

Ежегодное событие «Серебряная зима» подводит итоги добровольческого года. В его программе торжественная церемония награждения активных участников, творческие мастер-классы, обмен опытом и знакомство с новыми проектами. Атмосфера праздника и внимания к каждому создаёт у волонтёров ощущение значимости и сопричастности к общему делу.

3.2. Форматы общения: от общения в чате до тёплых встреч

Чтобы сад был живым и процветал, одной только миссии и ритма встреч недостаточно. Нужны разные инструменты для разных задач. Иногда недостаточно только подогревать коммуникацию в чате сообщества. Важно использовать весь потенциал сообщества и развивать в нём, традиции, общие обучения и события. Чтобы во всём этом участникам было интересно принимать участие, стоит внедрять геймификацию и различные конкурсы.

Форматы общения — это и есть инструменты работы с сообществом. Их правильный выбор и сочетание создают богатую экосистему, в которой каждому растению найдётся комфортное место.

В этом разделе мы поговорим о следующих форматах:



Геймификация



Общение



События



Обучение



Традиции



Конкурсы

На этапе зарождения сообщества всё **начинается с общения**. Общение строится не только очно, но и онлайн.

Сейчас наиболее популярным мессенджером для общения является «Telegram». Для того чтобы продвинуться дальше, разберёмся с несколькими особенностями этой платформы. В онлайн-формате можно объединить участников либо в канал, либо в чат:

Канал — предполагает выдачу информации «в одну сторону». У канала нет участников, но есть подписчики или аудитория, которые могут ставить реакции на сообщения или комментировать их.

Чат — предполагает общение участников между собой. У чата всегда есть владелец, который определяет список администраторов. Последние могут быть наделены разными правами. Чат — это сетевая форма коммуникации в сообществе, то, ради чего люди вступают в сообщество, — общение между собой.

Часто организаторы путают суть и создают канал, подключая к нему чат (как функцию для поля «комментарии»). Такой чат не является пространством для общения между собой. Это просто техническая возможность комментировать контент автора канала. Уровень вовлечённости и доверия совершенно разные.

При создании чата важно обращать внимание на:

1. **Название чата** (должно быть уникальным, коротким)
2. **Описание чата** (важно прописать: причину быть здесь, проблемы, которые решает сообщество, призыв к действию)
3. **Аватарка** (должна иметь: крупный визуал, ваш отличительный знак, может меняться в связи с проходящим мероприятием).

Чаты бывают событийные и регулярные:

Особенности событийного чата: выше градус эмоций, больше сообщений, меньше правил.

Если вы только создаёте сообщество, то вы создаёте событийный чат. После мероприятия вы объявляете в нём новые правила, по которым дальше будет жить этот чат. Это сделать важно, чтобы люди на следующий день после события не стали выходить из него. В событийных чатах не регулируйте ничего, кроме экстренных ситуаций. Дайте возможность чату жить. До 700 сообщений в день — это норма для событийного чата.

Особенности регулярного чата: больше правил и дисциплины, меньше эмоций, меньше активности.

Среднестатистически в день в групповых чатах бывает не более 5 сообщений. В регулярных чатах для повышения вовлечённости можно использовать **открытые вопросы в чат**. Введите норму спрашивать: «А кто у нас...?». «Кто и каким спортом занимается?» — особенно когда кто-то выложил пост об этом. «Кто посоветует книгу? Кто посоветует фильм?» — это создаст почву для ответа.

Проясняйте, когда кто-то непонятно сформулировал запрос в чат, **задавайте уточняющие вопросы, обращайтесь к аудитории**: «У кого какие мысли на эту тему?»

Люди, составляющие **«ядро» сообщества**, тоже должны писать в чат свои вопросы и просьбы, чтобы коммуникация **исходила не только от вас**: «Кто сейчас где отдыхает? Кто как проводит праздники? Кто как проводит время?».



Ниже мы составили ещё ряд вопросов, которые могут стать основой для коммуникации и темами для публикаций в чате сообщества.

Небольшой список с вопросами на обсуждение в чате:

1 **Быстрые вопросы** — для знакомства, создания лёгкой атмосферы.

- Что заставило тебя улыбнуться сегодня с утра?
- Какое мороженое ты любишь?

- Если бы о тебе снимали фильм, какой бы жанр это был?
- Есть ли у тебя питомец? Как его/её зовут? Почему такое имя? Если питомца нет, то как бы назвал(а), если бы он был?
- Твоя любимая книга в детстве?
- Какой самый бесполезный факт ты знаешь?
- Если придётся петь в караоке, какую песню ты выберешь?
- Как выглядит твой идеальный завтрак?
- Какой фильм или сериал ты можешь пересматривать снова и снова?
- Какой худший фильм ты когда-либо смотрел(а)?

2 ***Личное*** — вопросы о себе, своих привычках, ценностях и внутреннем мире.

- Без чего ты не представляешь свою жизнь?
- Ты любишь сюрпризы? Какой сюрприз врезался в твою память?
- Как бы ты описал(а) свою личность в трёх словах?
- Что отбивает у тебя желание что-либо делать?
- Какая твоя самая любимая комната в доме?
- Какой приём ты используешь, когда хочется отдохнуть, а надо работать?
- Что ты больше никогда не будешь делать?
- Что делает жизнь хорошей?

3 **Сильные стороны и достижения** — чтобы похвастаться, вдохновить и узнать о навыках друг друга.

- Какая у тебя суперсила и, если на пять минут выключить скромность, что ты о себе расскажешь нам?
- Каким проектом ты гордишься?
- Что ты делаешь лучше, чем большинство людей?
- Что ты изучил(а) за последний год, чего не знал(а) раньше?

4 **Ценности** — вопросы о жизненных принципах и философии.

- У тебя есть любимая пословица, присказка или поговорка?
- Какие качества ты ценишь в людях?
- Что для тебя свобода?
- Что для тебя значит дружба?
- Кто твой лучший учитель? Опиши его.
- За какую работу ты никогда не возьмёшься и почему?

5 **Будущее и мечты** — вопросы о желаниях, целях и устремлениях.

- Если бы у тебя брали интервью, то какую тему ты бы хотел(а) обсудить и почему?
- Если бы тебя взяли в научную экспедицию, то куда бы ты поехал(а)?
- Если бы ты выиграл(а) 10 миллионов долларов, что бы ты сделал(а) с деньгами?
- Какие три желания ты бы загадал(а) золотой рыбке?

6 **Прошлое и опыт** — вопросы о воспоминаниях и пережитом опыте.

- В какой момент ты был(а) счастлив(а)?
- Какой самый лучший подарок ты получал(а)?
- Какая самая приятная вещь, которую когда-либо кто-либо делал для тебя?
- Какой самый необычный подарок ты получал(а) на день рождения?
- Какую самую бунтарскую вещь ты делал(а) в подростковом возрасте?
- Какой был самый лучший день в твоей жизни и почему?
- Что бы ты сказал(а) себе в 16 лет?
- Какое самое невероятное совпадение когда-либо случалось с тобой?

7 **Вкусы и предпочтения** — о книгах, местах, людях, чтобы найти общее.

- Кто твой любимый русский писатель?
- Самое любимое место на Земле?
- С кем ты бы хотела(а) пообщаться из известных людей современности? А из исторических личностей?
- Что самое ценное в твоей жизни?

Возможно, эти вопросы покажутся вам очень отстранёнными от волонтёрской деятельности, но важно понимать, что сообщество — это про людей, и волонтёрство — это лишь одна сторона их интересов.

Также мы сделали электронную версию этого гайда, чтобы он всегда был у вас под рукой.

Гайд с вопросами для обсуждения в сообществе

Для того, чтобы вовлекать участников в общение, иногда открытых вопросов может быть недостаточно. Важно разбавлять диалоги различными форматами, например:

1 Голосования

- За темы встреч
- За выбор места встречи или поездки
- За выбор времени встреч
- За выбор фирменного стиля (логотипы, аватарка)

2 Обсуждение погоды и природных явлений

- Кидайте фото ваших закатов / Я одна вижу этот закат?
- У меня у одной за окном вместо весны снег?
- У кого за окном какая погода сейчас?

3 Стикеры и мемы

- Создавайте стикеры с лицами участников, фразами с мероприятий
- Организуйте конкурсы с мемами по теме
- Предлагайте картинку и из неё просите сделать мем
- Делайте мемы вокруг какой-то ситуации

4 Челленджи и личные истории

- Запускайте «Кто больше сделал шагов» (особенно во время совместных мероприятий)
- Челлендж «Моё место силы»

Челлендж
«Угадай мелодию/фильм/
книгу по эмодзи»

Челлендж «Цвет дня», выберите
цвет, и пусть все участники
присылают фотографии
с объектами этого цвета
(в конце дня сделайте коллаж)

Фото из детства
(или фото с какого-то праздника)

Рассказывайте
личные истории

5 Активация участников

Отмечайте в чате
«заснувших» участников

Пишите личные
сообщения «уснувшим»

Переводите из личных сообщений в общий чат:
«Хорошая идея, предложишь в чате?»

6 Отмечайте желаемое поведение

Как быстро ответили

Какие произошли позитивные
изменения в действиях
конкретного человека
или в событии

7 Внутренние традиции и общение

Фото с мероприятий,
где встретились участники чата

Закулисье каких-то событий,
которые видят только «свои»

Поздравления
с днём рождения

Приветствие новых
участников в чате

Поздравления со значимыми событиями в сообществе

Внешние возможности для участников (обучения, кинопоказы, встречи)

8 Пользуйтесь возможностями чата

Объявляйте день кружочков

Формируйте культуру реакций на сообщениях

Предлагайте чем-то поделиться в голосовом формате (но заранее обсудите длительность сообщения)



Для того чтобы автоматизировать часть процессов, в мессенджере «Telegram» есть чат-боты, которые забирают на себя часть функций.

Чат-бот — программа (сервис), которая выполняет ряд функций, помогающих вовлекать сообщество.

Мы подобрали несколько ботов, которые могут помочь работе сообщества.

QR-код на бот и ссылка для онлайн-версии методички	Описание бота
@Toptgcmc_bot	Бот предназначен для удаления сообщений о присоединении или выходе из чата ваших групп. Когда вы присоединяйте в чат большое количество участников, всем приходят уведомления о входе. Для того чтобы этого не происходило, добавьте этого бота в чат, и предоставьте ему права «администратора» чата.
Бот: @Random1zeBot Инструкция к боту: https://cutt.ly/21DTeSP	Этот бот поможет провести конкурс в мессенджере «Telegram» и определить победителя.
@randomcoffee_official_bot	Бот Random Coffee создан для организации встреч 1 на 1 в групповых чатах. Это прекрасная возможность пообщаться незнакомым или малознакомым участникам сообщества. Как это работает? В конце каждой недели бот спрашивает в чате, кто готов пообщаться на будущей неделе. В понедельник бот составляет пары из всех, кто отметился, и присылает список в этот чат. День, время и формат встречи участники выбирают сами. Менеджер сообщества по началу может предлагать вопросы для обсуждения.
@kandinsky21_bot	Умеет генерировать картинки по описанию, смешивать изображения, создавать аватары и стикеры. Может предложить несколько вариантов по одному запросу.
«Напомни мне»: @RemindMegaBot	Позволяет установить напоминание текстовым или голосовым сообщением, причём с указанием времени в любой формулировке, например: «Каждый день в шесть вечера» или «Через 20 минут».

SaluteSpeech bot Ссылка: @smartspeech_sber_bot	Расшифровывает аудио- и видеосообщения, переводит их в текст. Можно добавлять в чаты и отмечать на сообщения.
Stickers Bot Ссылка: @Stickers	Официальный бот мессенджера «Telegram» для создания стикеров. Позволяет создавать наборы с картинками, анимированными изображениями или видео.
Uno Bot Ссылка: @unobot	Создаёт партию игры в Uno в групповом чате. Интерфейс на английском.
ЧГК Ссылка: @chgk_bot	База вопросов игры «Что? Где? Когда?». Можно добавить в чат и соревноваться.

Эти боты могут помочь вам подогревать интерес к сообществу среди участников и упрощать вам задачи как менеджеру. При этом важно помнить, что менеджеру необходимо быть «двигателем» коммуникации. И поэтому важно не забывать об этих простых действиях:

- общение с участниками сообщества про интерес к теме;
- индивидуальные приглашения в сообщество и пояснение через миссию и ценности;
- ежедневное предложение тем для обсуждения в сообществе;
- использование публикаций с открытыми вопросами для формирования обсуждений;
- использование опросников как простого способа поделиться мнением и вовлечься;
- призывы не забывать про лайки и реакции в чатах.

При развивающемся сообществе важно предоставлять возможности участникам больше общаться горизонтально, то есть друг с другом, а не вертикально, только между менеджером сообщества и участником.

Вам как менеджеру стоит обращать внимание и составлять для себя список активных участников сообщества с перечнем их интересов или экспертных тем, чтобы можно было их привлекать отвечать на вопросы, а также формировать «ядро» сообщества.

Ядро можно «подговаривать» помогать вам с комментариями и реагированием на какие-то вопросы, чтобы лучше «раскачивать» других участников. Со временем ядро может частично или полностью забрать на себя общение с участниками.

О чём часто забывают создатели сообществ, так это о том, что нужно отключить роль лидера и эксперта. Если вы хотите, чтобы участники начали общаться между собой, дайте им эту возможность, подтолкните навстречу друг к другу.

Постепенно при масштабировании сообщества часть коммуникационных процессов можно и нужно отдавать в руки «ядру» и «активу». Если в начале при формировании сообщества процесс коммуникации будет занимать более 70 % времени менеджера, то при правильных действиях в развивающимся сообществе эти действия снизятся до 20—30 %.

Однако если вы на старте не будете тратить эти 70 % времени на общение, скорее всего, с сообществом ничего не получится.



Вторым важным звеном в коммуникации участников являются **события**.

Коммуникацию можно и нужно выстраивать не только в чате, но и на очных встречах. Поскольку любое сообщество строится вокруг потребностей, организация и проведение мероприятий является неотъемлемой частью. И, в свою очередь, выступает **«клеем» для участников сообществ**. Важно делать мероприятия, на которых люди будут понимать, что они в одной команде.

Для того, чтобы понять, какое событие вы хотите организовать в сообществе, поймите, какое количество человек вы готовы на него пригласить. Размер группы кардинально меняет её психологию, динамику и инструменты управления. Опытный садовник знает, что нельзя одинаково ухаживать за комнатным цветком, грядкой и лугом. Людей можно объединить в малые, средние и большие группы.

Для наглядности посмотрим на сравнительную таблицу, которая суммирует ключевые различия:

Параметр	Малая группа (3—12 чел.)	Средняя группа (13—50 чел.)	Большая группа (50+ чел.)
Тип связей	Плотные, личные, все со всеми	Кластерные: внутри подгрупп — тесные, между подгруппами — слабые	Слабые, опосредованные общими символами и лидерами
Роль менеджера сообщества	Фасилитатор, равный участник	Модератор, координатор, связующее звено	Лидер, вдохновитель
Основной формат общения	Личные сообщения, общий чат, глубокие созвоны с камерами	Несколько чатов по темам/проектам, рабочие видеовстречи	Общий канал связи, массовые мероприятия
Что питает группу	Дружба, личная преданность, общее дело	Чувство принадлежности к «избранным», общие победы	Идея, миссия, культ лидера, чувство сопричастности к чему-то большому
Формат мероприятия	Ужины Кружки Встречи по обсуждению вопроса/ запроса участника.	Локальные события Мастер-классы Клубные дни	Фестивали Премии Рейтинги Слёты «Свои» среди «чужих»

Организуйте костюмированные праздники и события. Костюмы работают на эмоции, а само событие подразумевает вовлечение на нескольких этапах:

- подготовка образа;
- обсуждение в чате с вопросами, идеями, шутками и т.д.;
- сам праздник;
- послевкусие, когда участники вспоминают, как это было, обмениваются фотографиями.

Конкурсы



Также важно не забывать о таком простом, но эффективном инструменте, как **конкурсы**.

Казалось бы, что может быть проще организации конкурса для повышения вовлечённости участников? Выбор лучшего фото, поиск самого креативного комментария, случайное определение победителя среди поставивших лайки.

Действительно, это прекрасный инструмент для активации аудитории, включая даже самых неактивных участников. Примечательно, что если в одном конкурсе участвует одна группа людей, то в другом — совершенно иная. Кто-то легко напишет пост о мероприятии, а другому интереснее нарисовать новый логотип. Именно поэтому, конкурсы должны быть разнообразными: по уровню сложности, форматам и системе вознаграждений. Ключевые принципы организации успешных конкурсов:

1 Начните с конца

Продумайте систему выбора победителя до запуска конкурса. Определите чёткие критерии оценки и протестируйте технические возможности — например, возможность сбора всех хештегов или анализа статистики.

2 Двигайтесь от простого к сложному

Начните с простых форматов — случайный выбор среди лайкнувших или оставивших комментарий. Постепенно усложняйте задания, отслеживая реакцию сообщества и определяя, какие форматы вызывают наибольший отклик.

3 Правила — основа конкурса

Чем оригинальнее концепция, тем детальнее должны быть прописаны правила. Заранее продумайте, как оценить субъективные работы (например, рисунки в разных техниках), чтобы избежать спорных ситуаций при подведении итогов.

4 Прозрачность условий

В анонсе конкурса обязательно укажите:

- Даты начала, окончания и подведения итогов;
- Критерии оценки работ и запрещённые приёмы;
- Способ подачи заявок;
- Описание призов и их количество;
- Механизм выбора победителей;
- Условия дополнительных номинаций (если есть).

5 Много маленьких призов

Несколько небольших наград позволяют порадовать больше участников и снижают уровень негатива в сообществе. Помните: даже самые адекватные участники могут воспринять результаты субъективного выбора как несправедливость. Множество небольших поощрений создают более позитивную атмосферу и уменьшают пространство для споров.



Традиции



Ещё один формат общения — выстраивание и соблюдение **ритуалов и традиций**.

Ритуалы и традиции — регулярно повторяющиеся действия, направленные на укрепление чувства общности и принадлежности к группе. Они несут символическую ценность и могут иметь глубоко личный характер. Их ключевая задача — наполнять смыслом рутинные административные процессы в сообществе, такие как принятие новых участников.

Создание осмысленных традиций

Важно отличать содержательные традиции от бесполезных. Хотя традиции часто возникают спонтанно, наиболее эффективными становятся те, которые сообщество сознательно отбирает и культивирует. Успешные сообщества целенаправленно создают ритуалы, отражающие их ценности и цели. Изначально инициируемые руководством, эти практики постепенно закрепляются до тех пор, пока участники не начинают самостоятельно их поддерживать и развивать.

Простыми, но эффективными способами укрепления связей могут стать:

- Публичное поздравление членов сообщества с днём рождения — это создаёт повод для взаимодействия и демонстрирует внимание друг к другу;
- Обязательное приветствие всех участников на мероприятиях — помогает новичкам чувствовать себя желанными и показывает заботу сообщества о каждом участнике.

Такие практики не требуют значительных ресурсов, но существенно усиливают ощущение единства и взаимной поддержки в сообществе.

Обучение



Обучение как ещё один формат общения в сообществе — это мощный инструмент, который превращает пассивных участников в активных создателей знаний, укрепляет доверие и создаёт прочные связи. Такой подход превращает сообщество в живую самообучающуюся экосистему, где каждый одновременно и учитель, и ученик.

Зачем использовать обучение как формат общения?

1. **Создание глубины взаимодействия.** Совместное обучение — это всегда диалог, вопросы, обсуждения.

2. **Раскрытие внутренних экспертов.** В любом сообществе есть скрытые таланты. Образовательные форматы дают им возможность проявиться, повысить свой статус и получить признание.

3. **Совместное создание ценности.** Участники вместе создают интеллектуальный продукт: новое знание, руководство, решение проблемы. Это сильнее всего сплачивает команду.

4. **Естественное удержание участников.** Люди возвращаются туда, где они растут и получают новую полезную информацию.

Ключевые форматы обучающего общения

Их можно разделить на три категории по степени вовлечённости.

1 **Минимальное вовлечение:** *участники потребляют готовую информацию в удобном темпе.*

- **База знаний/библиотека:** создание общей базы статей, гайдов, инструкций и записей вебинаров.

- **Рассылка:** регулярная рассылка с главными новостями, полезными статьями и лайфхаками от участников сообщества.
- **Экспертные посты/каналы:** участники-эксперты делятся кейсами и разборами в общем чате или отдельном канале.

2 **Среднее вовлечение:** происходит живой обмен знаниями в реальном времени.

- **Мастер-классы:** участники сами проводят короткие обучающие сессии для других по своим темам экспертизы.
- **Сессия «Вопрос — ответ»** с приглашённым экспертом или опытным участником сообщества.
- **Книжные клубы:** совместное чтение и обсуждение книги, актуальной для темы сообщества.

3 **Максимальное вовлечение:** участники совместно решают проблемы и создают новые знания.

- **Мастермайнды:** небольшие группы (5—7 человек), которые регулярно встречаются для проработки вопросов или запросов каждого участника. Вместе ищут решения.
- **Совместные челленджи:** группа на протяжении определённого времени (неделя, месяц) вместе осваивает новый навык («Челлендж по написанию текстов»), делится прогрессом и поддерживает друг друга.

Как успешно внедрить обучение в своё сообщество: советы

1. **Выявите запрос.** Спросите у участников, чему они хотят научиться и чем сами могут поделиться. Используйте опросы и личные беседы.
2. **Начните с малого.** Не запускайте сразу сложный курс. Проведите один формат и посмотрите на отклик.
3. **Стимулируйте обмен.** Поощряйте тех, кто задаёт вопросы и тех, кто даёт развёрнутые, полезные ответы. Введите роль «Эксперта месяца».
4. **Фиксируйте итоги обучающих дискуссий.** Делайте конспекты сессий, шаблоны, чек-листы и публикуйте их в общий доступ.
5. **Делайте процесс, а не событие.** Ценность в регулярности. Лучше короткая еженедельная сессия по 30 минут, чем один большой раз в полгода вебинар.

Обучение — это не просто «ещё один вид активности» в сообществе. Это **качественно иной уровень коммуникации**, который превращает группу людей в единый организм, способный к постоянному росту и адаптации. Когда участники учатся друг у друга, они по-настоящему инвестируют в общее будущее.

Геймификация



Для того, чтобы все предыдущие форматы участникам не казались очень тяжёлым, есть ещё один формат, который облегчит участие в процессах. Все взрослые любят играть в игры, даже если не признаются в этом. И это отлично. Ведь игровой процесс помогает лучше усваивать материал и приобщаться к общему делу. Поэтому в сообществе очень важны элементы геймификации.

Геймификация — это внедрение элемента игры в жизнь сообщества. Конкурсы за баллы и призы, рейтинги, опросы и голосования, викторины — способов добавить игры в жизнь сообщества много.

Основные элементы геймификации как формата общения:

- **Баллы и очки**

За выполнение определённых действий: участие в обсуждениях, помощь новичкам, создание контента.

- **Лидеры и рейтинги**

Таблицы лидеров по активности или достижениям для стимулирования соревновательного духа.

- **Значки и награды**

Виртуальные или реальные значки за особые достижения или вклад.

- **Уровни и прогрессия**

Участники проходят уровни по мере выполнения заданий или накопления очков.

- **Задания и квесты**

Специальные миссии или челленджи, выполнение которых даёт награды.

- **Тематические события и турниры**

Регулярные активности с соревновательным или совместным характером.

- **Обратная связь и поощрения**

Постоянное признание достижений участников через комментарии, лайки или публичное признание.

Примеры геймификации в волонтёрском сообществе:

1 «Карта достижений» с наградами и значками

Описание:

Создайте систему значков и уровней, которые волонтёры могут зарабатывать за выполнение различных задач: участие в мероприятиях, помощь новичкам, организацию событий или долгосрочную работу.

Как реализовать:

- За каждое выполненное задание участник получает очки или значки (например, «Помощник месяца», «Организатор», «Лучший наставник»).
- Накопленные очки позволяют подниматься по уровням (например, «Новичок», «Активист», «Лидер»).
- В конце месяца или года проводите церемонию награждения с публичным признанием и небольшими призами.

2 «Волонтёрский квест» с заданиями и командными соревнованиями

Описание:

Организуйте серию заданий или мини-квестов, которые участники выполняют как команда или индивидуально. Каждое задание — это определённая миссия: подготовить мероприятие, провести акцию, помочь определённой группе людей.

Как реализовать:

- Разделите участников на команды. Каждая команда получает список заданий на месяц.
- За выполнение каждого задания команда получает баллы или бонусы.
- В конце месяца подводите итоги и награждаете наиболее активные команды — например, памятными сертификатами или небольшими призами.

3 Волонтёрские активности с публичным рейтингом

Описание:

Создайте таблицу с рейтингом самых активных волонтёров по количеству выполненных задач, времени участия или помощи в конкретных проектах.

Как реализовать:

- Регулярно обновляйте таблицу с именами участников и их достижениями (например, количество проведённых мероприятий, часов помощи).
- Публикуйте рейтинг на сайте сообщества или в соцсетях.
- Предлагайте дополнительные бонусы или признание для лидеров (например, возможность выбрать следующую инициативу).

Такие игровые механики делают помощь волонтёров более увлекательной, стимулируют инициативность и помогают формировать сплочённое сообщество с ощущением достижения общих целей.

Важно: используйте геймификацию не только для волонтёрских активностей. Геймификация превращает общение в сообществе в увлекательный процесс, стимулирует активность и способствует развитию у участников чувства причастности и достижения целей вместе с командой. Это мощный инструмент для создания динамичного и мотивирующего пространства.



Подводя итоги раздела, хотим вам напомнить, что важно создавать ритм жизни сообщества, чередуя форматы: камерные встречи небольших групп дополняйте образовательными семинарами для среднего состава и масштабными событиями — фестивалями или церемониями награждения для больших групп.

Такой подход решает сразу несколько задач: поддерживает интерес участников, отвечает разным запросам и создаёт чёткое сердцебиение вашего сообщества. Ритм — пульс сообщества, который показывает, живёт ли ваше сообщество полной жизнью или существует формально.

Ваше сообщество — это прекрасный сад, наполненный разнообразными растениями и цветами. Каждый формат общения — это как разные части этого сада. Все эти элементы вместе создают гармоничный и живой сад, где каждый участник чувствует себя частью этого мира, а разнообразие форм помогает ему расти, цвести и приносить плоды. Чем богаче наш сад, тем красивее и сильнее наше сообщество.

3.3. Свет и воздух. Прозрачность в сообществе

Если ваше сообщество — это сад, то прозрачность коммуникации — это свет и воздух, без которых невозможна жизнь. Солнечный свет помогает растениям видеть путь для роста, а свежий воздух предотвращает загнивание корней и распространение болезней. Так и в сообществе: открытость и ясность информации позволяют участникам двигаться в нужном направлении и доверять друг другу, предотвращая слухи, недопонимание и токсичную атмосферу.



Прозрачность — это не про то, чтобы вывалить на участников все данные подряд. Это про создание понятной и доступной системы, в которой каждый знает, где найти нужную информацию, как принимаются решения и куда двигаться дальше. Здесь важны несколько элементов: свободное участие, сама прозрачность и самоорганизация сообщества.

Свободное участие как свет

Свободное участие предполагает, что каждый участник может легко присоединиться к сообществу, выразить свою точку зрения, предложить идеи или инициативы без лишних препятствий. Это создаёт ощущение открытости и доверия.

Свободное участие позволяет потенциальным заинтересовавшимся незнакомцам зайти и посмотреть на вашу работу. И если им она приглянётся, они почувствуют в ней вызов, то смогут постепенно вовлекаться в сообщество. Свободный доступ для всех заинтересованных, какой бы безумной и непохожей ни была бы их точка зрения, даёт нам в перспективе широкое и разностороннее сообщество.

Прозрачность как воздух

Прозрачность — ясность в действиях, правилах, решениях и коммуникациях. Это позволяет участникам видеть «сквозь» процессы внутри сообщества.

Воздух обеспечивает свежесть в саду: без него растения задыхаются или растут неправильно. Аналогично, отсутствие прозрачности вызывает недоверие и непонимание. Прозрачные процессы помогают участникам понять причины тех или иных решений, что повышает их вовлеченность и ответственность.

Прозрачность критически важна для быстрой проверки идей и эффективного продвижения в работе. Если несколько участников команды работают над задачей отдельно от остальных в течение короткого срока (например, пары дней), это допустимо. Однако, если такая работа продолжается неделями, её результаты рискуют предстать перед группой как уже свершившийся факт, который сложно оспорить или улучшить.

Действия одного человека в изоляции ещё можно воспринять как эксперимент. Но когда втайне работают двое или больше — это начинает походить на скрытый сговор. Группе становится трудно отвергнуть неудачные идеи, выработанные в закрытом кругу. Секретность и некомпетентность часто связаны: команды, работающие в изоляции, лишаются доступа к коллективной мудрости и критической обратной связи.

Самоорганизация как ветер

Самоорганизация — это способность участников самостоятельно управлять своими действиями, инициативами и ресурсами без постоянного внешнего контроля.

Некоторым людям нужно получать указания о том, что им делать. Однако лучшие участники предпочитают самостоятельно выбирать себе задачи. Успешное сообщество умеет выявлять проблемы и самоорганизуется для их решения. Более того, оно делает это быстрее и эффективнее любой иерархической структуры. Поэтому важно разрабатывать правила, которые подчёркивают, что каждый может заниматься тем, что ему интересно и важно для сообщества.

Сообщества действительно нуждаются в иерархии полномочий, но она должна быть гибкой. Важно выбирать людей, с которыми вы работаете, а они пусть сами выбирают тех, с кем хотят работать.

Вместе эти элементы создают благоприятную среду для развития сообщества — такой же живой, яркий и устойчивый сад, где каждый участник чувствует себя частью общего роста и процветания.





В Москве ежегодно благодаря Ресурсному центру «Мосволонтёр» и московскому региональному отделению Всероссийского общественного движения «Волонтёры-медики» проходит Московский форум волонтёров в сфере охраны здоровья. Это крупная площадка для обмена опытом и развития добровольчества в медицинской сфере. Волонтёрство в сфере охраны здоровья развивают более 100 тысяч москвичей, и форум собирает представителей социально-ориентированных некоммерческих организаций, волонтёрские центры, трудовые коллективы и жителей города.

Программа форума включает чемпионат по оказанию первой помощи, слёт школьных волонтёрских отрядов, выставки и мастер-классы, тематические сессии об эффективном взаимодействии НКО и медицинских учреждений, а также встречи с представителями медицинских организаций и добровольческих инициатив. Участники форума знакомятся с лучшими практиками помощи пациентам, донорства и психоэмоциональной поддержки.

Особое внимание уделяется вовлечению молодёжи и семей: организовывается детская зона с интерактивными мастерскими и творческими занятиями. Это помогает формировать преемственность поколений в волонтёрском движении и культуру ответственного отношения к здоровью.

Форум стал примером того, как регулярные городские события объединяют активных москвичей, создают профессиональное сообщество волонтёров в сфере охраны здоровья и усиливают чувство сопричастности к общему делу — заботе о здоровье горожан.

3.4. Первые «сорняки и вредители». Что может пойти не так и как корректировать

Даже в самом ухоженном саду рано или поздно появляются сорняки, а на листьях растений — первые вредители. Это не признак плохой работы садовника, а естественный этап роста любой экосистемы.

В сообществе «сорняками» могут стать конфликты, токсичное поведение, пассивность или нарушение правил. Важно не игнорировать их, а вовремя распознать и принять меры, чтобы сохранить здоровую атмосферу для остальных участников. Научные исследования подтверждают: игнорирование ранних сигналов проблем — одна из ключевых причин распада волонтёрских инициатив.

Какие «сорняки» и «вредители» встречаются чаще всего?

«Сорняк» пассивности — участник формально присутствует, но не проявляет активность, избегает взаимодействия. Причиной может стать перегрузка задачами, отсутствие понятных целей.

Как «прополоть»:

- Лично обратиться к участнику, спросить о его самочувствии и интересах.
- Предложить пересмотреть нагрузку или временно сменить роль.
- Напомнить о миссии сообщества и его личном вкладе в общее дело.



«Вредитель» конфликтов: агрессивные споры, нарушение границ, критика без конструктивного предложения. Причинами могут быть: столкновение амбиций, личные противоречия, усталость.

Как нейтрализовать:

- Чётко озвучить правила общения и напомнить о ценностях сообщества.
- Перевести конфликт в конструктивное русло: «Я вижу, что тема важна. Предлагаю обсудить её в отдельном чате и найти решение».

«Сорняк» скрытой оппозиции: участник формально соглашается, но саботирует решения или распространяет недовольство. Причина — неучастие в принятии решений, ощущение несправедливости.

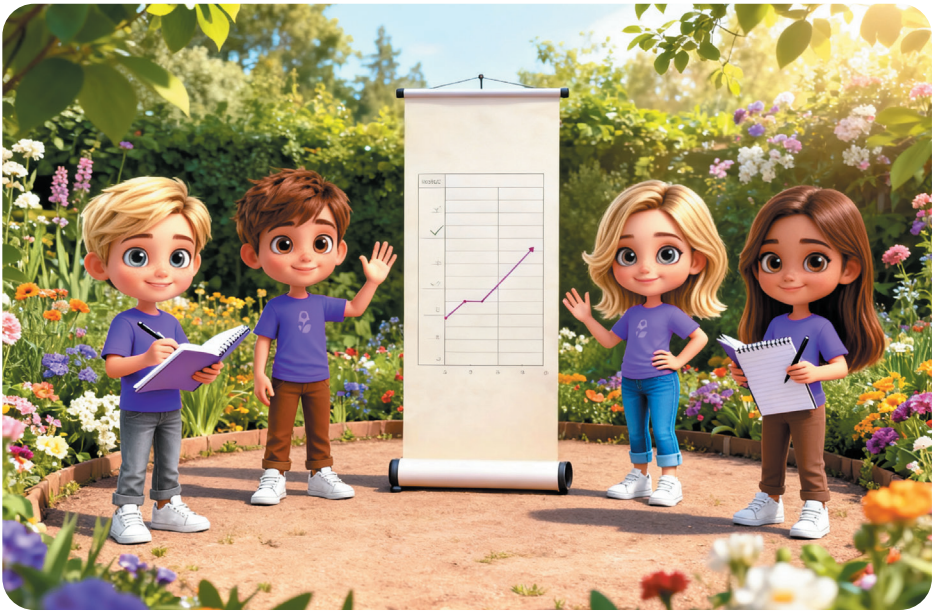
Как устранить:

- Вовлекать таких участников в обсуждение правил и планирование.
- Дать возможность взять на себя ответственность за конкретный участок работы.
- Открыто обсудить их идеи и предложения.

«Вредитель» эгоцентризма: участник пытается доминировать, перетягивает внимание на себя, игнорирует интересы группы. Возможно, из-за желания признания, недостатка обратной связи.

Как скорректировать:

- Направить энергию в полезное русло: поручить роль ментора или организатора.
- Обсудить в личном разговоре важность баланса между личным вкладом и поддержкой других.



Для того чтобы такие «сорняки» возникали реже, важно делать профилактику и создавать устойчивую экосистему, например:

1. Регулярное напоминание правил — раз в квартал проводить ретроспективу: какие правила работают, а какие устарели.
2. Открыто обсуждайте ошибки и провалы, создавайте «естественных защитников» наставников или амбассадоров сообщества.
3. Если участник постоянно нарушает правила и не идёт на диалог, вежливо предложите ему покинуть сообщество. Ваш сад должен быть безопасным местом для всех.

Важно помнить, 85 % конфликтов в сообществах возникают из-за неясных правил и недостаточной обратной связи. Регулярная «прополка» — не карательная мера, а инструмент заботы об экосистеме. Ваша задача — не вырастить сад без единого сорняка, а создать среду, где здоровые растения смогут процветать, а проблемы будут решаться быстро и конструктивно.

В этой главе мы рассмотрели важность проведения встреч и их роль в развитии сообщества. Регулярность и ритм встреч создают стабильную основу для взаимодействия, укрепляют доверие и позволяют участникам быть в курсе событий. Мы обсудили разнообразные форматы общения — от онлайн-чата до тёплых личных встреч — каждый из которых способствует созданию более живого и сплочённого сообщества.

Уделили время прозрачности, открытости коммуникаций и необходимости делиться информацией, чтобы участники чувствовали себя уверенно и могли активно содействовать. Также мы затронули возможные сложности: что может пойти не так, и как своевременно корректировать процессы для повышения эффективности.

Успешное сообщество — это результат постоянной работы над организацией встреч, поддержанием открытых коммуникаций и гибким подходом к решению возникающих проблем. Только так можно создать атмосферу доверия, инициативности и совместного роста.



Кейс	Решение
В сообществе для обмена опытом и развития участников проводятся обучающие встречи, которые организует менеджер. Участники чувствуют недоверие: «Почему эти люди выступают, а мы — нет?» Как повысить прозрачность и сохранить уважение к организаторам?	Следует сделать процессы выбора и принятия решений открытыми. Например, опубликовать критерии отбора спикеров или форму для предложений тем. Можно проводить онлайн-опросы, где участники голосуют за спикеров или темы. Когда процесс ясен, даже те, чьи идеи не выбрали, сохраняют доверие.
Менеджер проводит ежемесячные встречи сообщества. Всё по плану: презентации, новости, пара выступлений. Но люди приходят, слушают — и молчат. После встречи чат не оживает, идей не появляется. В кулуарах участники говорят: «Да, всё полезно, но как-то... не цепляет». Что можно сделать, когда формат перестал вдохновлять, но сообщество не умирает, а просто «остыло»?	Возможно, проблема не в частоте встреч, а в эмоциональной пустоте формата. Хороший путь — изменить фокус: не «информировать», а вовлекать. Например, начать встречу не с новостей, а с короткого круга «Что у вас получилось в этом месяце». Или пригласить участника — не звезду, а «человека изнутри» — рассказать о своём опыте. Иногда достаточно ввести элемент непредсказуемости: мини-квиз, «историю месяца» или экспериментальную рубрику. Главное — не бояться признать: «Похоже, наши встречи стали слишком шаблонными. Давайте попробуем вместе найти, как их обновить». Само это признание оживляет доверие.
В сообществе волонтёров атмосфера максимально поддерживающая. Никто никого не критикует, участники отвечают друг другу только одобрительно. Но однажды на обсуждение выходит участница с непростым кейсом, и все молчат — боятся сказать что-то, что может «ранить». После встречи она пишет: «Я пришла за обратной связью, а ушла с пустотой». Как сочетать доброжелательность и честность в сообществе, где принято «не обижать»?	Такие ситуации требуют пересмотра правил обратной связи. Вместо «не критикуем» можно ввести принцип «говорим бережно, но честно»: сначала отмечаем, что было ценно, потом делимся вопросами или идеями для улучшения. Менеджеру стоит запустить разговор: «Что для нас значит безопасное общение? Можно ли быть честными, оставаясь уважительными?» Эти темы укрепляют культуру доверия: сообщество перестаёт быть «кружком доброты» и становится пространством реального профессионального роста.

ГЛАВА 4

РАСЦВЕТ САДА. ФАЗА УСТОЙЧИВОСТИ, РАСШИРЕНИЯ И УГЛУБЛЕНИЯ СВЯЗЕЙ

4.1. Горизонтальные связи и амбиции: дать место расти «лучшим»

На этапе зрелости сообщество перестаёт быть централизованной системой, где все нити сходятся на менеджере сообщества. **Формируются горизонтальные связи** — прямые неформальные контакты между участниками, позволяющие решать задачи, обмениваться опытом и поддерживать друг друга без постоянного участия координатора. Это признак здоровой и устойчивой экосистемы.

Для энергичных и амбициозных волонтёров именно такие связи и возможность влиять на сообщество становятся ключевым нематериальным мотиватором. Задача лидера — создать условия, в которых такие участники смогут реализовать свой потенциал, не уходя из сообщества.



Конкретные примеры из практики российских НКО и волонтёрских объединений.

1 Инициативные группы внутри сообщества

Пример: В сообществе амбассадоров ресурсного центра «Мосволонтёр» инициативные группы работают автономно. Опытные волонтёры самостоятельно координируют события, приглашают к организации других амбассадоров, а новички учатся у них, минуя централизованное обучение.

Любой активный участник может предложить идею и собрать вокруг себя команду для её реализации. Менеджер сообщества предоставляет ресурсы и поддержку, но не контролирует процесс микроменеджментом.

2 Система менторства и «старших» волонтёров

Пример: По итогам первого сезона запуска сообщества амбассадоров, стало понятно, что новичкам необходим процесс адаптации, который на себя взяли опытные участники первого сезона и стали наставниками для новичков.

В рамках адаптации новичков наставники проводят групповые встречи, рефлексии и мини-обучения. Статус наставника повышает социальный капитал участника внутри сообщества.

3 Делегирование права принимать решения

Пример: В сообществе волонтёров-рекрутеров ресурсного центра Мосволонтёр рекрутеры самостоятельно проводят отбор участников на события, формируют отчёты по каждому и передают проанализированные данные координаторам мероприятий. Они могут самостоятельно отвечать на частые вопросы, координировать запросы и принимать оперативные решения.

4 Внутренние образовательные проекты

Пример: В сообществе серебряных волонтёров ресурсного центра «Мосволонтёр» волонтёры сами инициируют запросы на лекции и мастер-классы, а также проводят обучения самостоятельно. Например, как правильно писать посты для социальных сетей.

5 Участие в стратегическом планировании

Пример: В сообществах по направлениям ресурсного центра «Мосволонтёр» волонтёрской деятельности участники ежегодно проходят опросы о будущей деятельности и обсуждают на общих собраниях этапы привлечения новых волонтёров.

Поддерживайте инициативу, давайте возможность проявиться участникам так, как они не могут проявиться в обычной жизни. Предлагайте новые вызовы. И тогда сообщество станет самообновляющейся системой, где лучшие участники будут расти вместе с ним, а не уходить в поисках новых вызовов.

Сообщество тренеров-волонтёров ресурсного центра «Мосволонтёр» является пространством для обмена опытом в сфере неформального образования, а члены сообщества приглашаются в качестве соорганизаторов обучающих программ ресурсного центра. Сообщество пополняется ежегодно после проведения тренинга тренеров «Обучай», таким образом, в нём объединены участники с разным опытом. Многолетняя деятельность сообщества создала условия, в которых не только менеджер приглашает участников на программы, но и другие члены сообщества зовут друг друга в качестве экспертов на свои мероприятия.

4.2 Наставничество и взаимоподдержка

Любой садовод знает: самый процветающий сад — это не коллекция редких растений, посаженных в ряд. **Это экосистема, где большие деревья защищают хрупкие ростки от ветра, где корни одних обогащают почву для других.**

Так и в сообществе: его сила — не в количестве участников, а в глубине их связей. В том, как опытные «деревья» становятся наставниками для молодой «поросли».

Представьте молодой саженец. Он полон потенциала, но уязвим. Его может сломать шторм, сжечь палящее солнце или заглушить сорняки.

Наставник в сообществе — это как старый могучий дуб для такого ростка.

- Он даёт тень и защиту: наставник не даёт новичку «сгореть» от неудачи или критики. Он создаёт безопасное пространство для ошибок и экспериментов;
- Он делится ресурсами: его глубокие корни (опыт) добывают питательные вещества (знания, связи, инструменты) из самых глубин, делясь ими с тем, кто ещё не дорос до этого уровня;
- Он показывает направление роста: дуб тянется к солнцу годами. Его ствол — готовый ориентир. Так и наставник на собственном примере показывает путь, помогая избежать тупиковых ветвей и ненужных искривлений.



Наставничество — это не «обязанность старожила». Это естественный закон сада: сильные поддерживают слабых, чтобы вся роща стала крепче. Но в саду важно не только вертикальное наставничество «сверху вниз». **Есть сила и в горизонтальной поддержке**. Наставничество может быть групповым, где наставник помогает группе людей одновременно достигнуть своих личных целей и результатов, а может быть индивидуальным. Второй путь наиболее эффективен.

Как выстроить систему наставничества?

- Используйте встречи-дискуссии, коучинговые сессии как инструменты роста новичков внутри сообщества;

• Поддерживайте тех, кто готов помогать, но и не забывайте о тех, кто уязвим, кому нужна поддержка и помощь в моменте. Именно это делает ваше сообщество небезразличным друг к другу;

• Замечайте общие точки роста и интересы, чтобы связка наставника с новичком дала свои плоды.

Есть красивые, ухоженные сады, в которых цветы растут «в одиночку». Они выглядят восхитительно, но в них будто бы нет жизни. В сообществе-экосистеме каждый должен расти «друг об друга», обогащаясь навыками.

И именно такой сад переживёт любую засуху и даст самый богатый урожай.

4.3 Неформальные роли как возможный рост: амбассадоры, проектные группы, карьерные шаги

Любой садовод, наблюдая за своим творением, рано или поздно замечает удивительную вещь: сад начинает жить по своим собственным законам. В нём возникает естественная иерархия и распределение ролей. Это не план, навязанный сверху, а органичный процесс роста. Точно так же в здоровом сообществе неизбежно и необходимо появляются неформальные роли. Это **признак зрелости экосистемы**.

Как обычно это происходит? Вернёмся в наш сад и прогуляемся по тропинкам.

От хаоса к порядку

На первый взгляд, все растения равны. Так оно и есть в сообществе. Все получают одинаковое влияние «садовника», но одни тянутся к солнцу быстрее, а другие остаются в тени.

Крепкие корни пускают активные участники. Они генерируют идеи, предлагают мероприятия, первыми отвечают на вопросы, у них ещё нет никаких титулов и званий, но их авторитет начинает виднеться на горизонте. **Именно они становятся центром притяжения внутри сада.**

Неформальные лидеры и советники

Это не назначенные «сверху» садовники, это участники, которых уважают за мудрость и опыт. Они делятся лучшими практиками, их слово весомо. Они тонко чувствуют «климат сада»:

• они гасят конфликты в сообществе до этапа их возникновения;

• они наставляют участников, помогая погрузиться в правила, миссию, ценности;

• они являются «живой библиотекой» внутри вашего сада: помнят историю, победы, ключевые достижения и найденные внутри сообщества решения.

Они — коллективный разум, память вашего сообщества.

Амбассадоры

Некоторые растения в саду выделяются особенно яркими цветами или дивным ароматом. Они привлекают пчёл и бабочек со всей округи.

Это амбассадоры вашего сообщества. Они настолько гордятся своим садом, что не могут не говорить о нём с внешним миром.

- они сами рождают позитивный контент о жизни сообщества;
- приводят друзей и коллег, потому что искренне верят в ценность вашего сада;
- представляют сообщество на внешних площадках, с гордостью рассказывая о его ценностях и достижениях.

Их авторитет рождается из любви, а не из формального статуса. Они — главный инструмент мягкого привлечения новой, качественной аудитории.

Проектные группы внутри сообщества

Со временем в саду растения начинают группироваться по видам и потребностям. Одни лучше растут на солнечном холме, другие — в тени.

В сообществе это проектные группы. Они формируются стихийно вокруг общей цели или интереса:

- группа экспертов, которая берёт на себя разработку проекта;
- команда, которая организует внутреннее обучение или мероприятие;
- «комитет» по улучшению адаптации новичков.

Это следующий виток эволюции: от общей беседы к реализации проектов. Здесь появляется своя, ещё более узкая иерархия: лидеры проектов, исполнители, кураторы.

Что получает участник, проходя этот путь? Он растёт.

- Росток (новичок): изучает правила, присматривается;
- Молодой побег (активный участник): вносит вклад в дискуссии, помогает другим;
- Крепкий куст (советник): формирует атмосферу, обладает авторитетом;
- Цветущее дерево (амбассадор): представляет сообщество вовне;
- Дерево-создатель (лидер проектной группы): инициирует и ведёт реальные дела.

Позвольте Вашему саду самоорганизоваться, и вы получите не просто набор растений, а устойчивую, процветающую и самовоспроизводящуюся экосистему.

Кейс	Решение
В студенческом сообществе запустили программу наставничества. Опытные участники взяли по 2—3 новичка, но спустя пару месяцев всё застопорилось: пары не встречаются, отчётов нет, интерес снизился. Наставники жалуются, что «все заняты», а новички — что «ничего не происходит». Как вернуть жизнь в наставническую систему, чтобы она не стала формальностью?	Иногда форматы «сверху» не приживаются, если в них нет личного смысла. Менеджеру стоит переосмыслить подход: вместо жёстких пар сделать открытый список наставников, где новичок сам выбирает, к кому обратиться. Можно добавить лёгкие групповые встречи-разговоры, а не только индивидуальные пары. Главное — показать, зачем наставничество нужно самим наставникам: через признание, благодарности, возможность вести авторские темы. Тогда поддержка станет взаимной, а не принудительной.
В городском сообществе инициативных граждан менеджер по-прежнему старается всё согласовывать через себя: утверждает тексты, контролирует отчёты, вмешивается в детали. Активные участники чувствуют, что им не доверяют. Они стали реже появляться и обсуждают возможность создать «свою группу». Как отпустить управление, не потеряв координацию и единство сообщества?	На этом этапе важно переходить к модели соуправления: вместе с активом определить зоны ответственности и форматы отчётности. Можно запустить «совет координаторов» — группу, которая принимает решения по проектам без постоянного участия менеджера. Также стоит пересмотреть собственную роль: из контролёра стать фасилитатором, который помогает договориться и создаёт рамки, но не вмешивается в процесс. Когда люди чувствуют доверие, они чаще сохраняют лояльность.
Онлайн-сообщество за два года выросло с 200 до 3000 человек. В чате по-прежнему есть актив, но большинство участников — «молчаливые наблюдатели». Люди жалуются, что стало «безлично» и «не чувствуется общности». Можно ли вернуть чувство близости в большом сообществе или это неизбежная плата за рост?	Полная близость действительно невозможна в крупных масштабах, но можно сохранить ощущение присутствия через децентрализацию. Создайте тематические подгруппы, локальные чаты, клубы по интересам. Помогает также введение ритуалов: ежемесячные дайджесты «Что происходит в сообществе», подборки «Лучших идей месяца», офлайн-встречи лидеров направлений. Большие сообщества не должны копировать камерность, но могут поддерживать структуру, в которой личность не теряется.

ГЛАВА 5

КАК СОБИРАТЬ УРОЖАЙ. КАК СООБЩЕСТВО НАЧИНАЕТ ДАВАТЬ ПОЛЬЗУ

5.1. Сад как польза для организации и участников

Развитое сообщество — это не просто группа энтузиастов, а **стратегический актив организации**, напрямую влияющий на её эффективность, устойчивость и инновационный потенциал. Осознание этой пользы — ключевой аргумент для менеджера сообщества в диалоге с руководством. Когда ценность сообщества становится измеримой и видимой через снижение затрат, рост лояльности, приток идей, это открывает доступ к ресурсам, поддержке в дальнейшем развитии. Таким образом, сообщество становится частью стратегии роста организации, а его менеджер — проводником этой трансформации. Существует несколько ключевых направлений, в которых сообщества приносят пользу организации:

1. **Усиление бренда** — сообщества, помогают строить партнёрские отношения с организациями, занимающимися схожей деятельностью, демонстрировать экспертность через выступления на тематических слётах и публикацию информации на внешних ресурсах. Также сообщества повышают лояльность к организации тех людей, которые в это сообщество не входят.

2. **Решение непростых задач**. С помощью сообществ организация может внедрять новшества, которые сформировало и протестировало сообщество.

3. **Взращивание человеческого капитала через обучение**. Благодаря сообществу человек растёт и развивается, прорабатывает навыки и учит других.



Показатель	Влияние сообщества
Снижение затрат на человеческие ресурсы	Участники сообщества могут выступать организаторами крупных событий не только внутри сообщества, но и для всей организации.
Повышение лояльности аудитории	Участники сообщества становятся амбассадорами бренда организации, увеличивают охваты узнаваемости, а также влияют на «продолжительность жизни» волонтёров в добровольческом сообществе.
Ускорение инноваций	Сообщество выступает как некая «исследовательская лаборатория», которая тестирует гипотезы, генерирует идеи и помогает развивать организацию.
Устойчивость в кризисных ситуациях	Сообщество обеспечивает быструю мобилизацию ресурсов — не только материальных, но и человеческих.
Привлечение талантов	Сообщество становится кадровым резервом: помогает раскрывать потенциал участников и проявлять их таланты в «нерабочих» задачах.
Развитие культуры обратной связи	Участники сообщества могут быть первыми «тестировщиками» новых инициатив или проектов. Обратная связь от сообщества поможет снизить количество ошибок при запуске нового.

Как измерить пользу: чек-лист для организации.

Посчитайте экономию: сравните бюджет до и после вовлечения сообщества в операции.

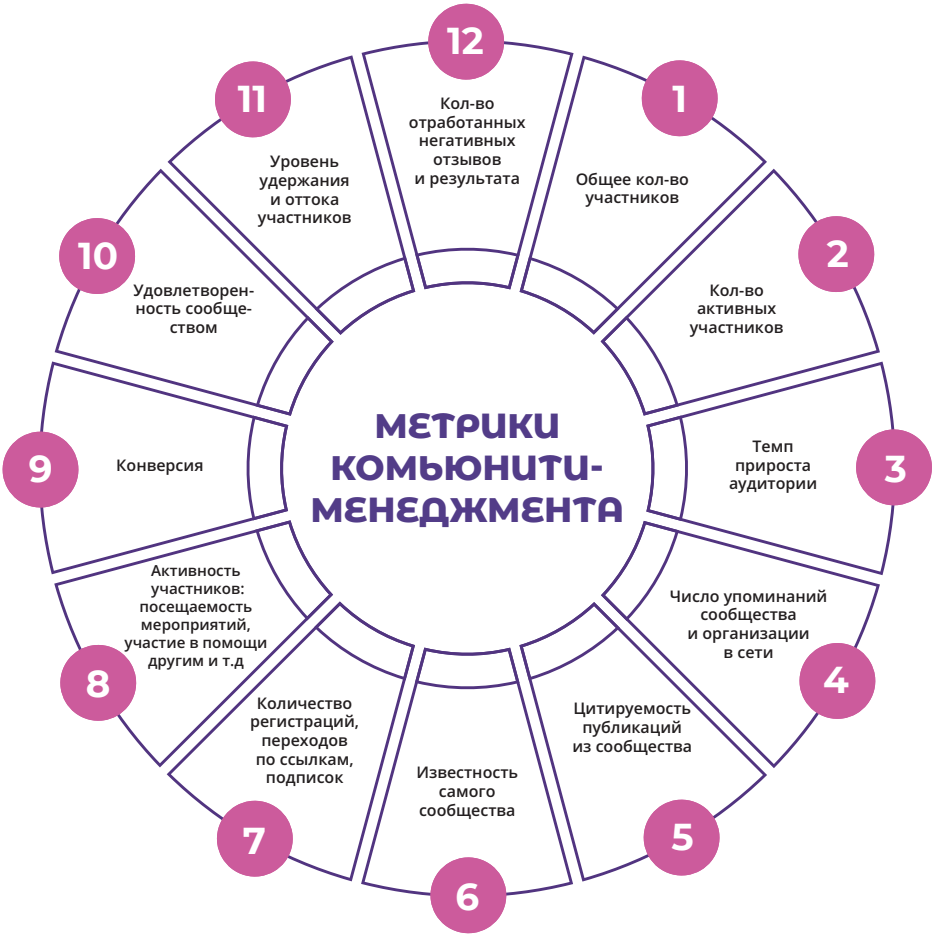
Опросите участников: используйте NPS-опрос для оценки лояльности.

Анализируйте инновации: сколько идей от сообщества было внедрено за год?

Оцените скорость реакции: насколько быстрее вы решаете проблемы с поддержкой сообщества?

Вывод: Сообщество — это не «приятное дополнение», а инфраструктурный элемент, который повышает эффективность по всем ключевым организационным метрикам. Но помните, что перед тем, как сообщество вернёт вашей организации пользу с процентами, в неё необходимо вложить усилия. Не стоит ждать результатов от сообщества через два месяца после его создания. Сообщество для организации — это игра вдолгую.

Другие метрики мы также представили в источнике на картинке ниже.



При этом важно отметить, что сообщество полезно не только организации, но и самим участникам. Сообщество — среда для взаимного обучения, основная суть сообщества в приращении знаний, а не в деятельности.

В условиях стремительных изменений, когда скорость процессов и объём информации непрерывно растут, принадлежность к сообществу становится ключевым фактором **не только конкурентоспособности, но и внутренней стабильности**.

С одной стороны, сообщество помогает быть участнику **частью коллективного знания**, где сформирован процесс регулярного обмена актуальными практиками, без которых человек может быть нерентабельным в сфере.

С другой стороны, исследования показывают, что проблемы, с которыми сталкивается человек сейчас: неопределённость, страх за потерю стабильности, расфокус внимания и кризис доверия. Всё это складывается в агрессивное

влияние внешней среды. А внутренние сообщества — это тот формат взаимодействия, при котором формируется **безопасная среда для обмена опытом, доверия и совместных эмоций**. Поэтому сообщество — это тот фактор, который может компенсировать волонтёрам агрессивное влияние внешней среды.

Возможно, вы замечали, что базовые виды мотивации на примере экипировки, рейтинговой системы, грамот и другие, не всегда работают — это связано с тем, что внутренне людей волнуют другие потребности, такие как безопасность и стабильность. Теперь вниманием наших волонтёров управляем не мы, а социальные сети, чаты сообществ и клубов, каналы лидеров мнений.

Таким образом, сообщество представляет собой мощный инструмент личных и организационных интересов, где выгоды получают все участники экосистемы. Для организации это инструмент повышения эффективности, снижения затрат и генерации инноваций, а для участников — живая среда для профессионального роста, нетворкинга и личностного развития. Осознание этой взаимной пользы не только укрепляет ценность сообщества, но и открывает возможности для его дальнейшего развития и поддержки со стороны руководства.



Возможности и автоматизация в сообществах

Работа менеджера сообщества — это не только вдохновляющие посты и горячие дискуссии. Это тонны рутины: добавление новых участников, ответы на одни и те же вопросы, сбор обратной связи и отслеживание активности. Что, если большую часть этой работы можно переложить на автоматизированные системы?

Речь идет о специализированных CRM (Customer Relationship Management) платформах. Это не просто база данных, а целый цифровой помощник, который берёт на себя процессы, чтобы вы могли сосредоточиться на самом главном — выстраивании крепких и живых отношений между участниками. Ключевая идея — автоматизация процессов.

Примеры платформ для автоматизации сообществ:

- Кастомизированный бот: базовый инструмент для автоматизации в самом мессенджере «Telegram». Отлично подходит для онбординга и простых реакций;
- Airtable: кастомное решение. Вы создаете базу данных, связываете её с Telegram-ботом или формами на сайте. Универсально, но требует больше настроек;
- amoCRM: можно вести целую воронку этапов — от первого касания с участником сообщества до его полноценного онбордига. Требует ручной работы, но сохраняет базу звонков, заметок и истории коммуникации;
- Даже простая онлайн-таблица может уже облегчить эту работу.

Какие возможности дают эти платформы?

Сегментация и таргетирование

Система автоматически «вешает теги» на участников на основе их действий.

Пример: участник, который посетил 5 мероприятий подряд, получает тег «активный».

На основе этих тегов можно:

- отправлять точечные рассылки (только «активным» или только «новичкам»);
- создавать отдельные чаты для групп;
- предлагать релевантные мероприятия.

Сбор и анализ обратной связи

Вместо хаотичных опросов в общем чате CRM позволяет автоматизировать сбор обратной связи.

Пример: через неделю после вступления в сообщество бот автоматически спрашивает: «Как тебе у нас? Есть ли предложения?». Ответы структурируются и попадают в общую ленту отзывов.

Управление контентом и мероприятиями

Автоматические напоминания: система сама пришлёт участникам напоминание о предстоящем вебинаре за день, за час и за 10 минут до начала.

Аналитика и отчётность

Платформа показывает не просто количество участников, а качественные метрики:

- уровень активности;
- темпы роста сообщества;
- эффективность онбординга (сколько новичков становятся активными);
- прогрев аудитории по воронке: от «новичок» → «участник события» → «активный участник» → «амбассадор».

Структура превращает хаотичное общение в измеримый и масштабируемый процесс. Вы освобождаете время от рутины, чтобы заниматься творческой частью работы: генерировать идеи, создавать атмосферу доверия и помогать рождаться настоящим связям между людьми в вашем сообществе.

5.2. Сообщество как площадка для «посева» новых инициатив

Зрелое сообщество — это не просто пространство для поддержки существующих процессов, а живая лаборатория инноваций, где естественным образом возникают и вызревают новые идеи, проекты и коллаборации. Уникальность этой площадки заключается в том, что инициативы рождаются «снизу» — от самих участников, что гарантирует их высокую вовлеченность.

Почему сообщество становится идеальной средой для инициатив?

Доверительная среда: участники, чувствуя безопасность и поддержку, готовы делиться даже сырыми и рискованными идеями.

Разнообразие компетенций: в сообществе представители разных возрастов и опыта, что позволяет сразу смотреть на идею с разных углов и находить неочевидные решения.

Быстрая обратная связь: идею можно мгновенно проверить на реальной аудитории, получить критику и предложения по улучшению.

Доступ к ресурсам: сообщество может стать источником краудфандинга, нетворкинга и менторской поддержки для запуска первоначальной версии проекта или идеи.

Амбассадоры сообщества «Волонтёры Москвы» в 2025 году разработали инициативу экологического забега «Беги и собирай». Суть инициативы в следующем:

Плоггинг — экологическое движение, при котором бег трусцой сочетается со сбором мусора. Во время такого забега участники пробежки собирают пластиковые и стеклянные бутылки, алюминиевые банки, бумажные обёртки, целлофановые пакеты и т.д.

До старта экологического забега участников команда организаторов рассказала о волонтёрском сообществе Москвы и о направлениях, которые активно погружают неравнодушных жителей города в экологическую и ЗОЖ сферы.

По итогам забега участникам предоставили возможность получить часы волонтёрской помощи на платформе «Мосволонтёр» за участие.

В рамках этой инициативы амбассадоры, проживающие в восточном административном округе Москвы, выявили проблему загрязнения Белого озера, вокруг которого ежедневно гуляли родители с детьми. Амбассадоры обратились в администрацию района, к которому прикреплена территория озера, и попросили о содействии в реализации инициативы. Благодаря администрации получилось организовать площадку проведения забега, питание участников и последующую сортировку собранного мусора. А ресурсный центр «Мовсолонтёр» помог в сборе заявок на это событие и проставление волонтёрских часов.

Как создать условия для зарождения инициатив?

Выделите пространство для экспериментов: Создайте отдельный чат «Идеи и инициативы», проводите хакатоны, где каждый может предложить свой проект.

Хакатон — это ограниченное по времени мероприятие, в ходе которого команды сообща работают над созданием макета решений для конкретных задач или проблем. Многопрофильная команда помогает посмотреть на проблему под разным углом.

Где найти проблему? Узнайте у своей организации, возможно есть проблемное поле, до которого не доходят руки, или нет ресурсов. Ваше сообщество и формат хакатона может помочь решить проблему организации минимальными усилиями.



Введите систему микро-грантов: предоставьте небольшие бюджеты на запуск пилотных проектов, отобранных голосованием участников.



Назначьте менторов: закрепите за перспективными инициативами опытных наставников из числа активных членов сообщества.



Дайте инструменты: предоставьте шаблоны для оформления идей, проведения опросов, управления малыми проектами.



Отмечайте и празднуйте любой прогресс: даже если инициатива не масштабировалась, важно поблагодарить за попытку и проанализировать опыт.

Не все инициативы должны становиться большими проектами. Ценность в самом процессе генерации идей, который держит сообщество в тонусе, даёт участникам возможность проявить лидерские качества и постоянно обновляет повестку.

5.3 Как собирать обратную связь и делиться результатами

Любой «садовод» знает: чтобы сад процветал, недостаточно просто поливать и полоть. Нужно прислушиваться к нему. Наклониться и посмотреть, не бледнеют ли листья. Проверить влажность почвы. Понять, чего ему не хватает.

Ваше сообщество — это тот же живой организм. Оно постоянно посылает вам сигналы. Задача мудрого «садовода» — научиться их слышать, анализировать и благодарить сад за его труд.

Инструменты сбора обратной связи

1 Быстрые и регулярные опросы

Состояние почвы нужно проверять постоянно. Не ждите, пока растения начнут вянуть.

Пример: используйте лёгкие, необременительные опросы: «Как вам наша последняя встреча?», «Какие темы хотите обсудить?», «Насколько комфортно вам в нашем сообществе? (шкала от 1 до 10)».

2 Неформальные беседы и личное общение

Каждый «садовод» должен понимать настроения растений внутри сообщества, ведь самые ценные мысли скрыты в шёпоте листьев — тихих, личных разговорах.

Пример: через коммуникацию с активными участниками проверяйте «температуру» вашего сообщества: «Что могло бы сделать наше сообщество лучше?».

3 Наблюдение за поведением

Люди сами показывают нам, что они чувствуют, как и к чему относятся.

Пример: следите, на мероприятия по каким темам участники любят приходить, что они обсуждают. Это как следы на воде покажет вам, в каком направлении улучшать событийность вашего сообщества.

4 «Уголок идей»

Если в сообществе нельзя поделиться идеями, рано или поздно участники покидают его и идут туда, где их будут слышать.

Пример: создайте ветку в чате или пространство, где участники сообщества могут высказывать свои идеи и предложения. Обсуждайте их, выбирайте лучшие и привлекайте активных участников к их реализации. Так рождается сопричастность.

Как делиться с сообществом результатами?

1 Публично и экологично

Участники вложили в «сад» своё время, энергию и ресурсы. Они тоже хотят видеть плоды этой работы.

Пример: введите рубрику «отчёты менеджера». Покажите, за что вы благодарны участникам сообщества — например, они привели новичков. Особое внимание уделите идеям, которыми сообщество обогатилось за последнее время, и тому, что было принято в реализацию.

2 Персонализированная благодарность

Чья помощь наиболее важна? Кто сделал наибольший вклад?

Пример: авторский мерч, открытки, публичные благодарности индивидуально участникам сообщества, а может быть, признание и личные встречи с наставниками и амбассадорами сообщества, если речь о новичках.

3 Обратная связь меняет ваш сад

Это самая важная часть, она показывает, что вы не просто слушаете, вам важно слышать участников и действовать, улучшать.

Пример: «Помните, вы предлагали сделать чат для новичков? Так вот, мы его создали! Спасибо за гениальную идею» или «Вы жаловались на спам. Мы внедрили новые правила, и вот статистика: спама стало на 70 % меньше!»



Собирайте обратную связь, как заботливый садовник, который прислушивается к каждому шёпоту своего сада.

Делитесь результатами как щедрый хозяин, который празднует общий урожай со всеми, кто помогал его растить.

Кейс	Решение
В городском сообществе появилось множество инициатив: уборка парков, лекции по экологии, благотворительные акции. Но большинство проектов остаются «локальными» и быстро заканчиваются. Активисты устали от одноразовых идей. Как помочь участникам делать инициативы устойчивыми и долгосрочными?	Стоит создать структуру сопровождения идей — не только вдохновлять, но и помогать в развитии. Например, провести «Хакатон доработки идей» или ввести формат мини-грантов, где проекты получают поддержку и обратную связь. Полезно также пригласить экспертов или менторов из других организаций, чтобы участники учились проектному мышлению. Главная цель — перевести энергию «разовых вспышек» в системные формы, не лишая участников самостоятельности.
Сообщество придумало десятки идей для улучшения корпоративной культуры. Но когда вы делитесь их инициативами с руководством, слышат: «Это, конечно, здорово, но у нас сейчас другие приоритеты». Участники демотивированы: кажется, всё, что они делают, остаётся «в тени». Как сделать так, чтобы вклад сообщества стал видимым и уважаемым, не превращаясь в саморекламу?	Иногда организации просто не видят «язык пользы», на котором говорит сообщество. Можно превратить идеи в конкретные эффекты: цифры, примеры, истории успеха. Например: «После нашей программы вовлечённость выросла на 12 %». Ещё лучше — пригласить представителей руководства поучаствовать в жизни сообщества, чтобы они сами увидели живую ценность. Польза сообщества не только в результатах, но и в мостах, которые оно строит между людьми, идеями и решениями.
В сообществе волонтёров каждый месяц выбирают «Человека месяца» и публикуют благодарность в чате. Сначала это вызывало восторг, все писали поздравления, делились эмоциями. А теперь — тишина. Люди пролистывают сообщения. Побеждают одни и те же. Инициатива вроде бы хорошая, но перестала работать. Как вернуть смысл в культуру признания?	Публичная благодарность теряет силу, если превращается в рутину. Можно поменять формат: вместо «лучшего» участника — «история месяца». Пусть человек сам расскажет, что сделал и что его вдохновило. Ещё один вариант — передавать благодарность по цепочке: каждый участник пишет «спасибо» другому за что-то конкретное. Когда признание идёт «снизу вверх», а не от менеджера, оно снова становится живым, личным и искренним.

ГЛАВА 6

СМЕНА СЕЗОНОВ И ЗАБОТА О ЦИКЛЕ. ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ВСЁ МЕНЯЕТСЯ

6.1. Признаки увядания и выгорания сообщества

Сообщества, как и живые организмы, проходят естественные циклы развития: рост, расцвет, зрелость и периоды спада. «Смена сезонов» — это не кризис, а закономерный этап, требующий осознанного перехода от стратегии роста к сохранению и обновления. Игнорирование этих циклов — частая причина выгорания лидеров и распада даже самых сильных сообществ.

Волонтёрские сообщества, как и любые коллективы, подвержены рискам увядания и выгорания участников. Распознавание этих признаков важно для своевременного реагирования и поддержания здоровой атмосферы.

«Высшая школа экономики» публикует исследования и статьи по организационной психологии и управлению коллективов и сообществ, а также признаки их деформации, в том числе признаки увядания. Ниже перечислены основные признаки, на которые стоит обращать внимание:



Снижение мотивации и инициативы

- Участники перестают проявлять инициативу или предлагают меньше новых идей.
- Внутри сообщества ощущается апатия или равнодушие к проектам и задачам.
- Люди начинают выполнять только минимальные требования, избегая дополнительных усилий.

Рост конфликтов и недопониманий

- Усиливаются разногласия, недоверие или обиды между участниками.
- Конфликты возникают чаще и становятся более острыми, что мешает совместной работе.

Уменьшение вовлеченности и участия

- Участники реже посещают встречи или участвуют в мероприятиях.
- Обратная связь становится редкой или формальной, а желание помогать снижается.

Эмоциональное истощение и раздражительность

- Люди чувствуют себя усталыми, раздражёнными или подавленными без видимых причин.
- Возникает ощущение «выгорания», когда усилия не приносят ожидаемого удовлетворения.

Потеря чувства смысла и ценности

- Участники начинают сомневаться в значимости своих действий или целей сообщества.
- Возникает ощущение, что усилия не приводят к реальным результатам.

Физические признаки усталости

- Постоянная усталость, снижение энергии, проблемы со сном или физическое недомогание без очевидных причин.



Раннее выявление признаков увядания и выгорания позволяет предпринять меры для восстановления мотивации, улучшения атмосферы и поддержки участников. Это помогает сохранить здоровье сообщества, его эффективность и долгосрочную устойчивость.

6.2. Естественные паузы и зимовка: перезапуск и отдых

В природе нет ничего вечно цветущего. За буйством красок весны и лета неизбежно следует увядающая, но мудрая осень и тихая, холодная зима. Это пауза. Глубокий, необходимый отдых, без которого невозможен новый виток жизни. Так и в нашем сообществе — у каждого «сада» есть свой цикл роста.

Как понять, что «вечное лето» закончилось?

- Участники менее активны: уже не пишут в чаты, меньше приходят на мероприятия и откликаются на инициативы «садовника»;
- Крупные события завершены, а следующая встреча не скоро, особенно если участники из разных регионов;
- Поток запросов от участников будто бы поставили на «стоп».

Какие ошибки на этом этапе совершает «садовод»?

- Паникует: «Сообществу конец! Надо срочно что-то делать!»;
- Делает лишние действия: «Нам срочно нужно 5 мероприятий в день!»;
- Дожимает: «Я буду писать своему участнику каждый час, чтобы он помнил обо мне!».

Реакция мудрого «садовода» — принятие. И что, теперь ничего не делать? Нет, в это время за садом нужен особенный, грамотный и профессиональный уход.

Корни растут вглубь: никто не говорит, что участники прекратили общение. Менторские сессии, личные встречи и поддержку никто не отменял;

Снежное одеяло: когда зима вступает в свои права, никто не может ничего с этим делать, а убегать от этого не нужно. Проверяйте пульс сообщества там, где это необходимо: сократите количество встреч, но сделайте их полезнее, насыщеннее, более камерными;

После зимы всегда наступает весна: «садовник» может использовать это время для планирования «высадки» новых семян или подготовки к смене цикла. Что улучшить в правилах, форматах, инструментах сообщества? Как раз будет время доработать и сделать сообщество ещё более полезным для его участников.

Не бойтесь тишины в вашем сообществе, не пытайтесь оживить его искусственными методами, не стремитесь заполнить собой пространство жизни для ваших растений, затмевая солнечный свет. Будьте светом, но давайте возможность вашему саду иногда иметь возможность оставаться в тени.

6.3. Смена лидеров, обновление ценностей

Сообщества и организации — это живые системы, которые развиваются и меняются со временем. Одним из ключевых процессов их устойчивого развития является смена лидеров и периодическое обновление ценностей. Эти процессы помогают сохранить актуальность, мотивацию и эффективность сообщества.

Как спроектировать процессы так, чтобы новые лидеры появлялись сами, чтобы уход одного человека не разрушал сообщество, и чтобы знания стали тем, что передается дальше, а не только хранится у «посвящённых»?

Здесь важно говорить про **преемственность, которая является живой тканью команды**. Это когда у каждого нового участника не просто есть доступ к логинам от общей почты или аккаунта в социальных сетях, а есть понимание: «Почему для нас важно сообщество» и главное — где участник может стать полезным именно своей сильной стороной.



Что важно делать, чтобы была настоящая преемственность?

Организуйте процессы, а не просто чат с инфоблоком. **Преемственность — это когда любой волонтёр знает** не только свои задачи, но и почему именно они так делаются, может попробовать себя в вашей роли или обязанностях, знает, где спросить помощи и как передавать дальше.

В первую очередь, в этом поможет **делегирование с сопроводительными комментариями**: например, вы не просто, как лидер, отдаёте шаблон письма для СМИ, а показываете новому лидеру, как устроен процесс, какой шаблон письма необходимо использовать, почему именно такой шаблон, а не другой. То есть вы можете оставить письменные инструкции по всем процессам, либо, если позволяет время, самостоятельно вживую передать процессы.

Вторая вещь — **совмещённые «рабочие круги»** и публичная похвала за попытки, а не только за результат. Пусть новый участник попробует провести небольшую встречу, пусть ошибётся, но после вместе разберите опыт: что не получилось, что улучшить, что в его действиях вам показалось классным.

Третья — **практика наставничества**. Это не значит формальные «менторские пары и трёхмесячные планы» — иногда достаточно объявить неделю теневого сопровождения: пусть новичок «ходит как тень» и смотрит ваш рабочий день, а потом задаст вопросы на кофе с вами.

Добавь к этому **«живые» инструкции**: не бездушные PDF, а маленькие видеозаписи, чек-листы в виде историй, практики «разговоров на кухне» — образцы действий перед глазами.

Все эти пункты имеют смысл только тогда, когда команда **умеет поддерживать желания других**.



Пространства для ошибок и роста не бывает **без культуры «не осудить, а оценить опыт»**. Именно в среде, где мнение новичка считается равнозначным, а старшие не стесняются признаться: «Я сам сначала напортачил», начинают рождаться новые лидеры.

При смене лидерства могут **поменяться и ценности сообщества**. Это нормальный процесс, которого важно не бояться. Ведь ценности — это ориентиры, по которым движется организация, и не скорректировать их при выявлении новых лидеров, скорее, будет ошибкой.

Важно вынести обсуждение ценностей на всех и помнить, что не стоит включать в обсуждение только «удобных» участников. Приглашайте тех, кто критикует. Важно переводить ценности в действия: без конкретных шагов ценности останутся на бумаге.



Вовлечение участников сообщества позволяет сменить ценности эволюционно, а не революционно, сохраняя доверие и историю сообщества.

Смена лидеров и обновление ценностей являются закономерными процессами развития сообщества. Они позволяют сохранять его живым, актуальным и способным к росту в условиях изменений внешней среды. Правильное управление этими процессами способствует долгосрочной устойчивости и процветанию организации и сообщества.

6.4. Как перезапустить сообщество, не разрушив корни

Весна не наступает в один день. Сначала появляются проталины, потом первые робкие ростки.

Сообщество пробуждается от «спячки» постепенно, не мешайте ему и не перегружайте. Здесь мы остановимся и нарисуем вместе дорожную карту действий и шагов по «тропинкам» восстановления вашего сообщества.

Шаг №1. Диагностика

В любом исследовании, перед любым интервью, везде — это самый важный первый шаг. Почему нашему «саду» нужны перемены? Какие? Как быстро? В чём они проявятся? А точно ли нужны?

Для начала необходимо честно ответить себе на вопросы:

- Есть ли почва для роста?

Что это значит: форматы мероприятий стали привычны, обсуждения вялые или их почти нет, всё повторяется и давно приелось.

- Тесно ли нашим растениям в «саду»?

Старые рамки и правила остались привычными, а сообщество приросло в своих участниках, нет простора для развития.

- «Сад» забросили?

Активность почти на нуле, но несколько «многолетников» (ядро) грустят о том, как же было раньше.

Заметили хотя бы 1 из этих факторов? Пора действовать*.

*этот ряд действий будет необходим при наличии активных участников в сообществе и живых «корней» (его ядра)



Шаг №2. Берём в руки лопату

Это, пожалуй, самый неприятный шаг среди всех. Прежде чем идти и предлагать активные действия, важно получить ответы на вопросы:

- Все ли растения можно «реанимировать»?
- А что если среди наших участников завелись «сорняки», которые портят почву?
- Необходимо ли попросить выйти часть участников из сообщества, чтобы сохранить его целостность, миссию и ценности?



Важный принцип каждого «садовника» — не навреди. Важно не отказаться ото всех участников сообщества, оставив только лишь ядро, а критически осмыслить ситуацию и понять, кому действительно нужно оставаться в вашем «саду».

Шаг №3. Совет белой и красной розы

Вы не хозяин сада в одиночку. Вы главный садовник, который советуется с самыми древними и уважаемыми «деревьями» — ядром сообщества.

Что делать: созовите «садовый совет». Честно и открыто расскажите о проблемах и вашем видении перезапуска. Спросите:



«Что для вас было самым ценным в нашем саду?»

«Что мы безвозвратно потеряем, если поменяем вот это?»

«Какой вы видите наш новый сад?»

Это способ сохранить «дух места» — ту самую магию, ради которой всё когда-то собрались. Их поддержка — ваш главный ресурс. Без неё вы будете перекапывать сад в одиночку.

Шаг №4. Копать в глубину

Что-то можно поменять, а что-то — нет. Исходя из этого принципа, начинайте изменения. Помните: люди становились частью сообщества ради сути, а не формы. И вот второе может меняться.

Что можно и нужно менять:

- Форматы общения: старые чаты можно закрыть, создав новые с чёткой тематикой. Это как разбить запущенный цветник на аккуратные клумбы;
- Правила и ритмы: обновите «правила полива». Внедрите новые традиции, более подходящие нынешнему составу сообщества;
- Визуал и платформа: смело меняйте «садовую мебель» — дизайн, бота, платформу, если старая уже не отвечает потребностям.

С огромной осторожностью работайте с «корневой системой»:

- Ценности и дух сообщества. Это почва. Её можно удобрить, но не заменять полностью;
- Ядро участников. Это многолетние растения с глубокими корнями. Их нужно предупредить, вовлечь и сделать соавторами перемен;
- История и общая память. Не стоит начинать с чистого листа, стирая всё прошлое. Ссылайтесь на него: «Помните, как мы тогда...? Теперь давайте вырастим из этого во что-то новое!».



Шаг №5. Новые семена и бережный полив

После перепланировки нельзя оставить сад без внимания.

- Представьте обновлённый сад: соберите всех — и старых, и новых участников — и с любовью проведите для них экскурсию. «Посмотрите, мы сохранили нашу любимую яблоню (ядро), но разбили здесь новую клумбу под смелые эксперименты!»;

• Уделите внимание «старожилам»: лично общайтесь с теми, кому непривычно. Помогите им «прижиться» на новом месте. Их адаптация — ключевой показатель успеха;

• Запустите новые ритуалы: начните первый общий созвон после перезапуска, проведите конкурс в обновлённом чате. Покажите, что жизнь не просто продолжилась, а стала интереснее.



Шаг №6. Дайте изменениям прижиться

После пересадки многие растения болеют. Так же происходит и с сообществами, у всего есть свой цикл жизни. Будьте готовы к периоду адаптации, сложностям, а иногда и выходу участников из сообщества или, наоборот, возвращению тех, кому чего-то не хватало.

Главный секрет «садовника» в том, чтобы работать в партнёрстве с ядром, но не для него. Вы создаёте изменения в том числе для новичков, а не повторяете действия, которые уже «приелись».

• Менеджер сообщества может и должен проводить «касания» с каждым участником минимум 1 раз в месяц;

• Составьте «тепловую карту» лояльности не только ядра, но и всех участников;

• Покажите сообществу, что изменения — это не страшно, а лишь новый этап.





В Ресурсном центре «Мосволонтёр» действует сообщество волонтёров-рекрутеров, объединяющее активных участников, которые помогают проводить отбор добровольцев на крупнейшие городские, всероссийские и международные события.

Ежегодно волонтёры-рекрутеры проводят порядка 150 интервью и организовывают мотивационные встречи для новых членов команды. Программа привлекает более 100 заявок каждый год, из которых отбираются лучшие кандидаты, прошедшие обучение. Именно они обеспечивают качественный отбор волонтёров для таких мероприятий, как «Международные мультиспортивные игры стран БРИКС», «Всемирные игры дружбы», Комплекс мероприятий по организации празднования годовщины Победы в Великой Отечественной войне 1941—1945 годов, форум-фестиваль «Территория будущего. Москва 2030» и другие.

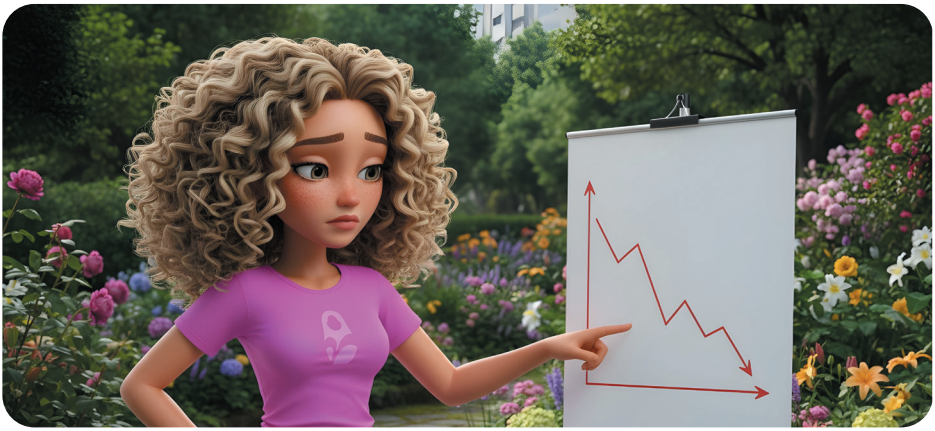
Обучение и сопровождение участников включают онлайн-вебинары, мотивационные и рабочие встречи, где рекрутеры-наставники делятся опытом, разбирают кейсы и обсуждают рабочие процессы. Каждый квартал подводятся итоги: лучшие рекрутеры получают сувенирную продукцию и поощрения, а самые активные — возможность участия в выездных интенсивах.

Такое регулярное взаимодействие формирует устойчивое сообщество волонтёров-рекрутеров, где участники развивают профессиональные и коммуникативные навыки, чувствуют свою значимость в системе добровольчества и вносят вклад в развитие городских и международных проектов.

Сообщество существует уже не один год и переживало разные темпы развития. В том числе координация сообщества передавалась от одного специалиста к другому. Именно качественное накопление информации о деятельности, поддержание тёплого контакта со «старичками» сообщества не даёт волонтёрам-рекрутерам распасться — сообщество продолжает функционировать.

6.5. Когда сообщество перестаёт быть полезным для участников

Сообщества создаются для конкретных целей: поддержки, роста, обмена опытом. Но наступает момент, когда энергия иссякает, интерес угасает, и участие становится формальностью. Как отличить временный спад от системного кризиса? Как понять, что сообщество перестало быть полезным?



Поговорим о признаках увядания сообщества:

1 Почва истощена: нет питательной среды для роста

- Здоровая почва — это смыслы, знания и энергия сообщества. Если она оскудела, обсуждения стали поверхностными. Вопросы повторяются, ответы — шаблонны, а новые темы не вызывают интереса;
- Нет глубины и экспертизы. Участники перестали узнавать что-то новое. То, что раньше вдохновляло, теперь кажется пустым;
- Контент не цепляет. Посты, мероприятия или идеи стали формальностью. Нет живости и актуальности.

2 Участники переросли сад: ваши цели разошлись

Участники растут, и это нормально. По каким характеристикам можно понять, что произошли сильные изменения?

- Участникам стало «тесно». Нет процесса самореализации, нет целей, совпадающих с сообществом;
- Нет «вызова». Сообщество больше не мотивирует стать лучше, выше, сильнее. Теперь это просто +1 место, где есть знакомые люди.

3 «Садовник» исчез

Никакой сад не выживает без заботы и поддержки. Если лидеры сообщества пропали, то участники теряют фокус:

- Нет целей и видения. Непонятно, куда движется сообщество;
- Нет заинтересованности от самих «садовников»;
- Исчезли события и инициативы;
- Правила не работают. Теперь участник — сам себе хозяин.

Это три важных тезиса, на которые стоит обратить внимание как самому участнику, так и «садовнику» при ответе на вопрос: «А полезно ли это сообщество в данный конкретный промежуток времени?».

Мы не советуем:

- «реанимировать» сад, если действительно на это нет ресурса и интереса;
- делать активные действия «для галочки», поливая растения бесконечным потоком воды в виде событий, шума и новых форматов;
- обвинять растения в отсутствии активности. Помните: люди приходят в сообщество за своими личными целями и всегда должны иметь возможность поставить на паузу свой процесс развития внутри него, впрочем, как и сам «садовник».



Кейс	Решение
Долгое время сообщество вели два опытных менеджера. Теперь их сменили новые координаторы: более спокойные, рациональные, без «огня». Часть участников шепчется: «Всё, душа ушла». Новые лидеры стараются, но не чувствуют поддержки. Старые тоже в напряжении — вроде ушли, но всё ещё наблюдают. Как помочь сообществу пережить смену лидеров без потери идентичности?	Это переходная фаза, и ей нужна легализация эмоций. Можно устроить открытую встречу «разговор поколений»: что мы хотим сохранить, а что — обновить. Пусть старые лидеры передадут символическое «право заботы» новым. Важно дать новичкам время — не сравнивать их, а дать возможность стать другими. Сообщество не должно быть копией, оно должно меняться вместе с лидерами.
Координатор создал сообщество ещё студентом. Спустя 5 лет оно выросло, а он сам устроился на постоянную работу и уже не может вкладываться так, как раньше. Но признаться в этом трудно: кажется, что без него всё развалится. Тем временем участники всё чаще обсуждают: «А может, пора кого-то нового?». Как уйти красиво и не оставить сообщество без будущего?	Иногда лучший вклад лидера — своевременный уход. Можно открыто сказать: «Я чувствую, что пришло время передать дальше. Давайте подумаем, кто готов взять на себя роль». Хорошо работает мягкий переход — наставничество, где старый координатор помогает новому в течение пары месяцев. Так уход превращается не в конец, а в акт зрелости, когда сообщество получает самостоятельность, а лидер — уважение и покой.
Сообщество авторов социальных проектов существует уже шесть лет. Проекты реализованы, участники выросли, разъехались, интересы разошлись. Менеджер собирает онлайн-встречу: «Ребята, может, пора признать, что наш цикл завершился?» Возникает пауза. Кто-то грустит, кто-то говорит: «А может, просто отпразднуем и закроем красиво?» Как понять, что сообщество действительно готово завершиться, и сделать это достойно?	Закрытие — не поражение, если его прожить осознанно. Можно устроить «финальную встречу благодарности»: вспомнить, что удалось, чему научились, чему это сообщество нас научило. Хорошо, если останется символ — общий документ, фотоальбом, письмо «себе в будущее». Иногда смерть сообщества — форма его зрелости. Из таких историй рождаются новые, уже с другими людьми, но с тем же духом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: САДЫ РАСТУТ С ЛЮБОВЬЮ

Создание и развитие сообщества — это не реализация проекта с чёткими показателями эффективности и сроками, а **бережное выращивание живой экосистемы**, где главный ресурс — человеческие отношения. Как сад требует не только правильных технологий, но и заботливого внимания, так и сообщество процветает там, где есть доверие, искренний интерес и готовность слышать друг друга.

Важно помнить, что вам **не нужно быть супергероем**. Сила сообщества рождается не из идеальных планов, а из эмпатии, наблюдательности и способности замечать потребности каждого участника. Иногда достаточно вовремя задать вопрос: «Как ты себя чувствуешь?» или увидеть, что кто-то потерял интерес, чтобы предотвратить выгорание и вернуть энергию в общее дело.

Волонтёр — не инструмент для достижения целей, а человек, часть экосистемы. Его мотивация, рост и эмоциональное состояние так же важны, как и результат его работы. Когда вы перестаёте видеть в людях «ресурс» и начинаете ценить их уникальность, сообщество становится средой, где каждый может найти своё место и расцвети.

Пусть ваш сад растёт медленно, но устойчиво. Пусть он переживает смены сезонов, но сохраняет свои корни. И пусть главным мерилом успеха станут не цифры, а **атмосфера взаимной поддержки** и **радость от общего пути**.

Ваш сад уже прекрасен — потому что в нём есть вы и те, кто поверил в вашу общую мечту. Продолжайте любить его, и он подарит вам не только плоды, но и смысл.



Список источников и литературы

1. Кондаранцева К.А., Килина А.Г., Курганкина Н.С., Левит А.К., Медведева А.В., Рюмин А.Р. Пять ключей эффективной работы с волонтёрами. Версия 2.0 — М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтёр», 2023 — 134 с.

2. Резницкий Е., Сталь Д. Сила сообществ. Как создавать живые комьюнити для бизнеса и не только. — Эксмо, 2023 — 392 с.

3. Титов В. Комьюнити-менеджмент. Стратегия и тактика выращивания лояльных сообществ. — АСТ, 2018 — 196 с.

4. Мини-курс «Формирование комьюнити-культуры для развития волонтерства», Ассоциация волонтерских центров + Compot. [Электронный ресурс] — Режим доступа: // URL: https://edu.dobro.ru/courses/25/ (дата обращения: 19.09.2025)

5. Портал Мосволонтёр [Электронный ресурс] — Режим доступа: // URL: https://mosvolonter.ru/ (дата обращения 29.08.2025)

6. The Community Canvas. Практическое руководство по созданию значимых сообществ [Электронный ресурс] — Режим доступа: // URL: https://community-canvas.org (дата обращения: 19.09.2025)

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Москва, Ленинградский проспект, д. 5, с. 1
info@mosvolonter.ru
+7 (499) 722-69-90
www.mosvolonter.ru