

Міністерство освіти і науки України
Національний університет “Києво-Могилянська академія”
Факультет соціальних наук та соціальних технологій
Кафедра соціології

Кваліфікаційна робота
освітній ступінь - бакалавр

на тему:

**«СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ
УКРАЇНСЬКОЇ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ Х»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання спеціальності
054 “Соціологія”

Клімок Катерина Дмитрівна
Наукова керівниця:

к. соц. н, ст. викладачка

Прохорова Анна Андріївна

Рецензентка:

к. соц. н, ст. викладачка

Костюченко Тетяна

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар/ка ЕК: _____

«__» _____ 2025 р.

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1 Визначення соціального капіталу в соціології	7
1.2 Теоретичні підходи до вивчення соціального капіталу у волонтерській діяльності	14
1.3 Волонтерство та волонтерські організацій в Україні	17
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У ДІЯЛЬНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОГО ПРОЄКТУ «Х»	23
2.1 Методологія визначення використання соціального капіталу в українській волонтерській організації «Х».....	23
2.2 Використання керівниками та членами волонтерської організації «Х» соціального капіталу для виконання завдань організації.	26
2.3 Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до організації, соціальних інститутів та узагальненого іншого.	30
2.4 Використання найбільш активними волонтерами організації «Х» соціального капіталу у своїй діяльності та їх сприйняття використання соціального капіталу в організації «Х».	35
Висновки	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТОК А. Гайд для проведення інтерв'ю з організаторами української волонтерської організації «Х»	48
ДОДАТОК Б. Анкета вимірювання використання соціального капіталу членами організації «Х»	52
ДОДАТОК В. Транскрипт інтерв'ю з керівницею української волонтерської організації «Х»	62

ВСТУП

Волонтерство як добровільна та усвідомлена суспільно корисна діяльність без розрахунку на винагороду (Горелов & Корнієвський, 2015), здатне об'єднувати спільноти та суспільства, сприяти вирішенню соціальних проблем, а також бути корисним для самих волонтерів. Волонтерська діяльність об'єднує індивідів з різними поглядами, досвідом та соціоекономічними статусом. Волонтери можуть допомагати вразливим групам населення, а також долучатися до вирішення соціальних проблем у суспільстві, зокрема в кризових ситуаціях та коли дії влади є недостатніми. Резолюції Організація Об'єднаних Націй (ООН) закликають уряди країн долучати волонтерський рух до вирішення соціальних проблем, зокрема, таких як бідність, соціальна нерівність та дискримінація.

Волонтерство асоціюють з такими позитивними наслідками для самих волонтерів як: відчуття благополуччя та приналежності до спільноти; особистий розвиток; розширення кола друзів та мережі зв'язків. Волонтерська діяльність дозволяє індивідам спробувати себе в іншій справі, а також долучитися до зміни суспільства.

Для України, волонтерський рух був і залишається особливо важливим. Ані Революція Гідності, ані спротив російській агресії проти України в 2014 році були б неможливими без участі волонтерів та волонтерських організацій. Вирішальною для країни була і залишається діяльність останніх з протидії широкомасштабній агресії з боку росії проти України. Особливістю українського волонтерського руху є те, що він покриває різні соціальні сфери та часто залучає фахівців та спеціалістів з різноманітних галузей до їх профільної діяльності.

В своєму зверненні з нагоди дня волонтера 2022 року Президент України називає волонтерів найпотужнішою частиною громадянського суспільства. Того дня, 40 волонтерських колективів було нагороджено відзнакою у вигляді серця, серед них як і ті, що мають за мету допомагати безпосередньо військовим на фронті, так і ті, що працюють задля покращення добробуту цивільного

населення. Беззаперечно, допомога Збройним Силам України у протидії російській агресії проти України має бути пріоритетною, але інші сфери суспільного життя також потребують допомоги від волонтерів.

Можна стверджувати, що соціальний капітал може значною мірою визначати волонтерську діяльність індивіда або організації, та навпаки. Досліджень на тему взаємозв'язку між соціальним капіталом та волонтерською діяльністю достатньо для того, щоб сформувані припущення, але недостатньо для того, щоб повністю охарактеризувати таку взаємодію. Відтак, відомо, що: в порівнянні з рештою населення волонтерам властиво мати вищі рівні соціального капіталу; вони більш схильні довіряти іншим людям, а в деяких випадках соціальним інституціям також. Водночас, залишається невідомим якою мірою такі властивості зумовлені саме їх залученням до волонтерської діяльності. Соціальний капітал, беззаперечно, може бути використаний для полегшення робочих процесів в організаціях, але тема використання соціального капіталу у діяльності волонтерських організацій з усталеною структурою є малодослідженою.

«Х» — це українська волонтерська організація, створена у липні 2022 року, яка покликає збирати та поширювати серед всіх українців найкращі практики того, як покращувати комунікацію з іншими людьми. Основними видами діяльності «Х» є розробка та розповсюдження посібників з інформацією про найбільш ефективні практики покращення комунікації, а також проведення лекцій. В усіх цих напрямках беруть участь волонтери: вони збирають емпіричний матеріал, проводячи інтерв'ю та фокус-групи, стоять за стендами з посібниками під час різних подій та заходів і також спілкуються з людьми і розповсюджують посібники, а також проводять лекції.

Отже, актуальність цього дослідження полягає в тому, що українське суспільство має критичну потребу у волонтерах та волонтерських організаціях, діяльність яких значною мірою визначається їх запасами соціального капіталу та вмінням ним керувати. В якості прикладу волонтерської організації, яка

використовує соціальний капітал в своїй діяльності, в цьому дослідженні було використано українську волонтерську організацію «Х» з огляду на те, що вона: була утворена після початку широкомасштабного вторгнення росії в Україну в 2022; покликана допомагати одночасно військовим та цивільному населенню; навчає волонтерів лекторської та дослідницької справи; займається просвітницькою діяльністю щодо покращення комунікації та підтримки зв'язків між людьми.

Відповідно, **об'єктом** цього дослідження є українська волонтерська організація «Х», а **предметом** — соціальний капітал у діяльності волонтерської організації «Х». **Метою** цього дослідження є визначити як соціальний капітал використовується в діяльності української волонтерської організації «Х». Дослідницькі запитання, в свою чергу, є наступними:

1. Як використовується соціальний капітал в діяльності української волонтерської організації «Х» лідерами організації та найбільш активними волонтерами?
2. Чи мають найбільш активні волонтери з волонтерської організації «Х» високі рівні довіри до організації «Х», до соціальних інституцій та до узагальненого іншого?

Для досягнення мети дослідження, а також для того, щоб надати відповіді на дослідницькі запитання, були встановлені наступні завданням:

1. Визначити поняття соціального капіталу організації в соціології.
2. Систематизувати теоретичні підходи до вивчення соціального капіталу у волонтерській діяльності.
3. Узагальнити контекст волонтерського руху в Україні.
4. З'ясувати практики використання лідерами організації «Х» власного соціального капіталу у діяльності організації «Х», соціального капіталу організації, а також їх сприйняття використання учасниками організації власного соціального капіталу у діяльності в межах «Х».

5. Визначити рівень довіри до організації «Х» та до соціальних інституцій, у найбільш активних волонтерів організації «Х».

6. Визначити використання найбільш активними волонтерами організації «Х» власного соціального капіталу у діяльності організації, та їх погляди на використання соціального капіталу в організації «Х».

Теоретико-методологічним підґрунтям цієї роботи стали зокрема: класичні роботи на тему соціального капіталу П. Бурд'є, Дж. Коулмана, Р. Патнема, Р. Берта, Нан Ліна, А. Портеса, Ф. М. Вулкока; напрацювання на тему соціального капіталу в організаціях Дж. Нахапіет та С. Госхал, Р. Ліндерса та Ш. Габбея, К. Леани, Г. ван Бюрена, Ф. Меріотті та Р. Делбрідж; роботи на тему соціального капіталу у волонтерстві та волонтерських організаціях Н. Кінг, Е. Содегрен, М. Гінсбурга та С. Вейсбенд, К. Дедеріха; статті про український волонтерський рух С. Ворщеч, К. Даннета, А. Кудленко, К. Зарембо та Ц. Федінец.

В рамках цього дослідження використовувалися якісні та кількісні методи збору та аналізу інформації. Було проведено напівструктуровані інтерв'ю з лідерами організації «Х» та кількісне онлайн-опитування серед найбільш активних волонтерів організації «Х».

На основі тематичної літератури були сформульовані гіпотези до кількісної частини роботи:

1. Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до самої організації буде вище середнього значення шкали.

2. Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до соціальних інституцій буде вище середнього значення шкали.

3. Більше половини найбільш активних організації «Х» використовує соціальний капітал у своїй волонтерській діяльності в межах «Х».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ДІЯЛЬНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Визначення соціального капіталу в соціології

Соціальний капітал — це термін, який перейшов з соціологічної теорії до повсякденної мови (Portes, 1998). Це відбулось доволі швидко, ще до того, як дослідники дійшли консенсусу щодо того, чим саме є соціальний капітал. Оскільки цьому терміну притаманна багатозначність як в науковій літературі (Woolcock, 1998), так і в повсякденній мові, у кожному дослідженні соціального капіталу спершу варто охарактеризувати те, що автори розуміють під основним концептом, з яким працюють.

Незважаючи на те, що “соціальний капітал” як науковий термін було вперше використано Джейн Джейкобс у 1961 в книзі «Смерть і життя великих американських міст» (Nahapiet and Ghosal, 1998), власне, ідея, що соціальні зв'язки між індивідами можуть мати велику цінність як для самих індивідів, так і для суспільства в цілому, ще тоді не була новою для соціологічної теорії. Еміль Дюркгайм писав про те, як включеність в соціальний контекст визначає людську поведінку (Leenders & Gabbay, 1999). За Дюркгаймом, саме соціальна структура та місце індивідів в ній впливають на такі речі та явища, як: аномія, самогубство, само-руйнування, економічна поведінка (Portes, 1998).

В той час як Еміль Дюркгайм сприймав соціальну структуру як систему контролю та стримування людського прагнення до антисоціальності та егоїзму, Карл Маркс бачив в ній втілення справжньої природи людини — прагнення до соціальності, а подекуди й до симпатії, солідарності та співчуття (Штомпка, 2016). Карл Маркс також визнавав, що соціальні норми та цінності мають великий вплив на поведінку людей й беззаперечно виконують функцію легітимізації капіталістичного ладу. Все ж, найважливішою для розвитку теорії соціального капіталу Марксовою спадщиною є введення терміну «капітал» в

соціологічну теорію. За Марксом, капітал — це первісно анонсована вартість товару, що в процесі циркуляції не лише зберігається, а й змінює величину своєї вартості, долучає до себе додаткову вартість або зростає у своїй вартості (Маркс, 1933).

Теорія Карла Маркса про капітал стала праматір'ю інших теорій капіталу, зокрема: людського, культурного та соціального. Відтак, у 1960-х роках виникла та версія теорії про людський капітал, якою ми її знаємо сьогодні, завдяки напрацюванням Томаса Джонсона, Теодора Шюца та Гері Беккера (Lin, 2001a). Термін людський капітал можна визначити як людські ресурси (такі як знання та навички) які можуть використовуватися в якості капіталу, в тому сенсі, що вони є виробленим засобом виробництва та продуктом інвестицій. У 1977 ж році П'єром Бурд'є та Жан-Клодом Пассероном було вперше використано термін «культурний капітал», який вони визначили як інвестицію з боку домінантного класу у відновлення набору символів та значень, які помилково сприйматимуться пригніченим класом як їх власні (Lin, 2001a). З точки зору теорії культурного капіталу, очікуваною, надлишковою вартістю такої інвестиції мала бути легітимізація привласнення домінантним класом результатів роботи представників підкореного класу (Lin, 2001a).

В 1990-х роках термін «соціальний капітал» починає стрімко поширюватися в соціальних науках, не в останню чергу завдяки роботам П'єра Бурд'є, Джеймса Коулмана та Роберта Патнема. Такій швидкій популяризації цього концепту в тематичній літературі надали низку пояснень. По-перше, ідея соціального капіталу пропонує стратегію, яка враховує інституційні механізми поєднання простору між державами, ринком та індивідами, а також не розглядає індивідів як суто раціональних акторів (Bhandari & Yasunobu, 2009).. По-друге, концепт соціального капіталу значною мірою відрізнявся від попередніх економічних теорій про розвиток суспільств, які не враховували соціальні та культурні фактори розвитку (Portes, 1998). По-третє, соціальний капітал задовольняє ту потребу, яка виникла наприкінці 1980-тих років в мережевому

аналізі, а саме потребу в «мережевій теорії, яка описувала б те, як структури взаємодії сприяють координованій дії для досягнення індивідуальних та колективних інтересів» (Leenders & Gabbay, 1999). По-четверте, як зазначав Алехандро Портес:

«Новизна та евристична сила соціального капіталу має два джерела. По-перше, концепт фокусується на позитивних аспектах соціальності, водночас закриваючи очі на її менш привабливі властивості. По-друге, він розміщує ці позитивні наслідки в теоретичну рамку ширшої дискусії соціального капіталу, яка повертає увагу на те, як такі негрошові форми можуть бути важливими джерелами влади та впливу як чийсь акції та банківський рахунок» (Portes, 1998).

Стрімке поширення терміну «соціальний капітал» не обійшлося без негативних наслідків. Відтак, як згадує Портес, в тому вигляді в якому цей термін подекуди вживався, соціальний капітал не враховував потенційних негативних наслідків соціальної структури. Поміж інших проблем, те, що одночасно існувало два підходи до тлумачення соціального капіталу – як «суспільного блага» або як індивідуального активу (Lin, 2001b) і відповідно не існувало чіткого консенсусу стосовно того, на якому рівні його необхідно досліджувати.

Незважаючи на те, що не в усіх тематичних роботах П'єр Бурд'є згадується як один з батьків-засновників теорії соціального капіталу, його внесок до її розвитку не можна переоцінити (Portes, 1998). Алехандро Портес називав теорію соціального капіталу Бурд'є «ймовірно найбільш теоретично витонченою» (Portes, 1998). Перша згадка соціального капіталу П'єром Бурд'є була в його статті «Форми капіталу» (1986), в якій він запропонував розрізняти ще дві форми капіталу, які виходять з економічного: культурний та соціальний. П'єр Бурд'є визначав соціальний капітал на рівні груп/мереж зв'язків (див. Табл. 1.1). В своїх подальших роботах він писав про те, що соціальний капітал є активом групи, який можуть використовувати її учасники для досягнення власних індивідуальних або колективних цілей (Lin, 2001b). На його думку, обсяг соціального капіталу вимірюється розміром мережі зв'язків, типами зв'язків

мережі та якістю ресурсів, які в ній містяться (Lin, 2001b).

Практично паралельно з П'єром Бурд'є про соціальний капітал почав писати американський дослідник Джеймс Коулман. Одним з наукових інтересів Коулмана можна вважати довіру у спільнотах, що зумовлює ефективну співпрацю. Відтак, для дослідника соціальний капітал був в першу чергу «публічним благом», а не-просто ресурсом в руках окремого індивіда. Коулман визначав соціальний капітал за його функцією (див. табл. 1.1). На його думку, соціальним капіталом можна вважати те щось, що є частиною соціальної структури і використовується індивідом для досягнення власних цілей (Coleman, 1988). Джеймс Коулман визначав три форми соціального капіталу: взаємність та довіра; інформаційні джерела та потік інформації; норми, які підтримуються санкціями (Bhandari & Yasunobu, 2009).

Роберт Патнем у своєму тлумачення соціального капіталу: посилався на визначення Коулмана (Putnam, 1993); розглядав соціальний капітал на груповому рівні та вважав його «спільним благом». За словами Портеса, Патнем використовував термін «соціальний капітал» як синонім до слова «громадянськість»; мав дещо заплутане тлумачення соціального капіталу — визначав його одразу як причину та як наслідок (Portes, 1998).

Після Бурд'є, Коулмана та Патнема, зазвичай, в літературі про соціальний капітал згадують Рональда Берта і його відому роботу «Структурні Діри та Хороші Ідеї» на тему ролі соціального капіталу у формуванні та імплементації хороших ідей менеджерами фірм (Leenders & Gabbay, 1999). Рональд Берт одним з перших запропонував розглядати соціальний капітал на рівні організацій, але все ще тлумачив його як актив одного окремого індивіда. Він розробив низку інструментів для оцінки мережі зв'язків і був прибічником ідеї того, що соціальний капітал утворюється в менш щільних мережах зв'язків.

Нан Лін, інший науковець цього напрямку наголошував на тому, що соціальний капітал потребує інвестицій і існує через наявність в мережі зв'язків альтерів (Lin et al., 2001). Ще з початку 1990-тих років він активно проводив

дослідження, в яких вимірював соціальний капітал. Ліну також можна подякувати і за хороші роботи, що узагальнювали попередні напрацювання на тему соціального капіталу. Поміж важливих висновків, які він презентував в своїх статтях:

Таблиця 1.1 Визначення терміну «соціальний капітал» різними дослідниками.

Науковець	Визначення соціального капіталу
П'єр Бурд'є	«Соціальний капітал — це сукупність поточних чи потенційних засобів, які пов'язані з наявністю постійної мережі більшою або меншою мірою інституціоналізованих відносин взаємного знайомства чи впізнання» (Bourdieu, 1986)
Джеймс Коулман	«Соціальний капітал визначається своєю функцією. Це не єдина сутність, а різноманіття сутностей, які поділяють два спільних елементи: вони усі складаються з тих чи інших аспектів соціальної структури, і вони полегшують деякі дії акторів — індивідуальних та корпоративних — в цій структурі» (Coleman, 1988)
Роберт Патнем	«Соціальний капітал тут визначається як риси соціальної організації, такі як довіра, норми та мережі зв'язків, які покращують ефективність суспільства полегшуючи координовану дію» (Putnam, 1993).
Рональд Берт	«Соціальний капітал міститься там де індивід отримує перевагу через свою позицію в соціальній структурі» (Burt, 2004).
Нан Лін	«Соціальний капітал може бути визначений як ресурси, залучені до соціальної структури, які можуть бути одержані та мобілізовані в цілеспрямованій дії» (Lin, 2001).
Александро Портес	«Соціальний капітал — це можливість акторів забезпечити себе перевагами з огляду на свою належність до соціальної мережі зв'язків або до інших соціальних структур» (Portes, 1998).

Як і зазначав у своєму визначенні соціального капіталу Джеймс Коулман, актором, що оперує соціальним капіталом може виступати як одна людина, так і група або організація людей (Leenders & Gabbay, 1999). Деякі науковці

продовжили цю ідею ще далі сфокусувавшись на дослідженні соціального капіталу в організаціях.

Незважаючи на те, що Рональд Берт значною мірою популяризував дослідження соціального капіталу в контексті функціонування організацій (фірм, переважно), всі наступні подібні дослідження вивчали соціальний капітал все ще на індивідуальному рівні (Leenders & Gabbay, 1999). Якщо розглядати організацію як повноцінного актора, то цього буде беззаперечно недостатньо.

Коли мова йде про діяльність організації, важливо розуміти, що одночасно існують та «діють» організація як актор, що має соціальний капітал, та її учасники, кожен з яких також мають соціальний капітал і можуть ним керувати. Тому Ліндерс та Габбей пропонують розрізнити 4 типи взаємодії між соціальною структурою та акторами (організації та їх учасники) (Leenders & Gabbay, 1999) (див. рис. 1.2):

Тип А — Учасники організації використовують власний соціальний капітал для досягнення своїх цілей. Тип Б — Учасники організації використовують соціальний капітал організації для досягнення своїх цілей. Тип В — Організація використовує соціальний капітал її індивідуальних учасників для досягнення своїх цілей. Тип Г — Організація використовує власний соціальний капітал (як організації) для досягнення своїх цілей.

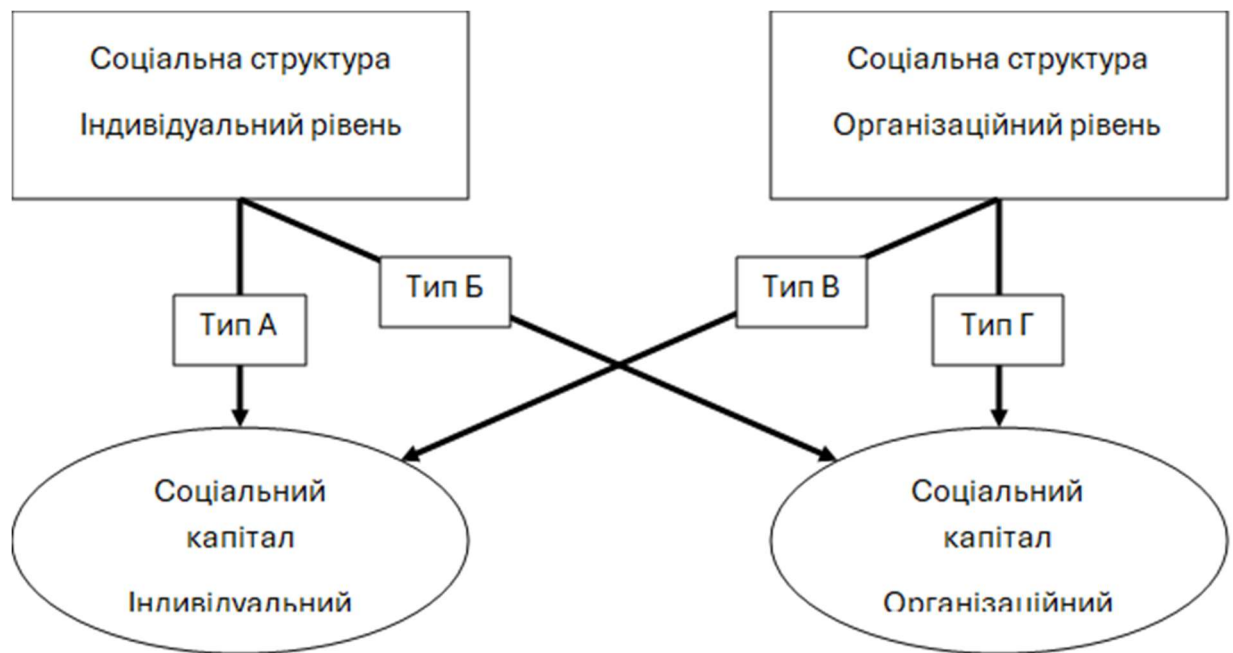


Рисунок 1.1 Схема взаємодії корпоративних акторів з соціальними структурами в організаціях

Чітке розрізнення між соціальною структурою та соціальним капіталом в схемі, запропонованій Leenders та Gabbay, необхідне для того, щоб не заплутатися між тим, що можна вважати джерелами соціального капіталу, а що - його наслідками. Соціальний капітал існує в соціальній структурі, але вони - не одне й те саме. Соціальні структури можуть змінюватися під впливом соціального капіталу.

В свою чергу, для того, щоб уникнути ідеалізації соціального капіталу, автори статті пропонують розрізнення між «соціальним капіталом» — позитивними ресурсами соціальної структури та «соціальним тягарем» - негативними ресурсами з соціальної структури.

Меріотті та Делбрідж наголошують на тому, щоб в дослідженнях соціального капіталу в організаціях необхідно враховувати той факт, що актори не є гіперраціональними і що вони не мають повного уявлення загалом про усю мережу зв'язків в якій вони перебувають (Mariotti & Delbridge, 2012). Також, вони пропонують розрізнення ще двох типів зв'язків: латентних та потенційних, розширюючи теорію Марка Грановеттера про сильні та слабкі зв'язки (Mariotti

& Delbridge, 2012). За ними, потенційними можна назвати зв'язки в ембріонічному стані, що можуть з часом перетворитися у повноцінні зв'язки або «померти», а латентні - це зв'язки, що були призупинені, але вони все ще існують - вони можуть бути відновлені або ж «померти».

В результаті свого дослідження Маріотті та Делбрідж приходять висновку: у випадках перенавантаження мережі та вовторюваності зв'язків, мережам набагато вигідніше відновлювати або створювати латентні зв'язки, підтримуючи їх неформальною взаємодією та особистими зв'язками, аніж вкладатися у розвиток потенційних зв'язків (Mariotti & Delbridge, 2012). Меріотті та Делбрідж досліджували ринок мотоспорту в Європі.

1.2 Теоретичні підходи до вивчення соціального капіталу у волонтерській діяльності

В деяких тлумачних словниках, а зокрема в українських, термін "волонтер" може визначатися як «той, хто став на військову службу за власним бажанням», себто доброволець (Лях, 2012). Насправді, станом на зараз таке визначення є застарілим, оскільки волонтерська діяльність вже не обмежується військовою службою. Отож, волонтер — це «фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну, неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер» (Лях, 2012). Відповідно, волонтерськими організаціями можна вважати будь-які організовані групи людей, об'єднаних чіткою метою.

Щодо взаємозв'язку між соціальним капіталом та волонтерською діяльністю, результати досліджень переважно вказують на те, що соціальний капітал певною мірою визначає волонтерську діяльність індивідів. З огляду на багатогранну сутність соціального капіталу, для цього виділяють декілька пояснень. По-перше, волонтерство передбачає високий рівень довіри та дотримання норм взаємності — а це, як вважають деякі дослідники, можуть бути прояви соціального капіталу. По-друге, дослідження помічають, що люди, які

перебувають в кращому соціально-економічному становищі набагато частіше залучаються до волонтерства, а людям з гарним соціально-економічним становищем також притаманні високі рівні соціального капіталу.

Ву (2018) вказує на те, що великою проблемою в дослідженнях взаємозв'язку між соціальним капіталом та волонтерством є те, що усі вони: використовують абсолютно різні інструментарії для вимірювання соціального капіталу та не враховують нормативні аспекти соціального капіталу, що унеможлиблює, зокрема крос-культурні порівняння.

Ненсі Кінг наголошує на тому, що лідерам неприбуткових організацій як нікому важливо вміти адмініструвати соціальний капітал - свій, організації та її учасників (King, 2004). Для волонтерських організацій це також актуально, адже вони теж можуть вважатися неприбутковими і навіть більше потребують активного залучення з боку людей, з огляду на те, що вони не зможуть матеріально віддячити за роботу. Також, Ненсі Кінг наводить перелік потенційних переваг та ризиків соціального капіталу для неприбуткових організацій (King, 2004).

Патнем стверджував, що така узагальнена довіра може бути наслідком успішної участі у суспільстві, а зокрема успішної участі у волонтерській діяльності. Патнем Стверджував, що спільноти з значним запасом соціального капіталу полегшують спонтанну кооперацію у формі волонтерства. За Патнемом, довіра - це найбільш важливий компонент соціального капіталу. Патнем (1993) пише: «В який спосіб може один знати чи зробив інший щось «від щирого серця» для того, щоб дотриматися свого слова, незважаючи на купу непередбачуваних обставин та контрпродуктивний тиск? І достовірна інформація, і ефективний примус важливі для успішної співпраці».

Функціональний підхід до вивчення волонтерського руху спирається на два припущення (Stukas et al., 2005): перше, що різні волонтери можуть обрати один й той самий вид діяльності через різні причини, цілі, мотиви чи функції; друге, що знання глибинних мотивацій є ключем до набору та утримання

волонтерів. Функціональний підхід до вивчення волонтерства передбачає вивчення волонтерів на індивідуальному рівні. Дотримуючись функціонального підходу, ми передбачаємо, що волонтери мають мотиви — мотиви мають вищі рівні важливості — їх діяльність дозволила їм досягти своїх мотивів - матимуть вищі показники на усіх шкалах (наслідків) аніж ті, чия діяльність не дозволила досягти більш важливих мотивів (або змогла задовольнити лише менш важливі мотиви).

Якість волонтерської діяльності, а саме те наскільки вона задовольнила мотиви та цілі волонтера, може допомогти визначити якою мірою був одержаний соціальний капітал. Іншими словами, ті волонтери, що вважають свою діяльність задовільною можуть з більшою ймовірністю Почати бачити суспільство як місце, в якому люди є відповідальними та такими, що заслуговують на довіру, а також готовими допомогти тим, хто цього потребує, так само як і вони це роблять.

Дуже важлива форма соціального капіталу — це норма волонтерської діяльності. Таке може призвести, з часом, до розвитку узагальненої норми кооперації, що в свою чергу може бути посиленою через взаємодії, але також може зникнути якщо соціальні відносини перестануть підтримуватись. В будь-якій спільноті чи колективі, надважливою формою соціального капіталу є норма, що один має переступити через свої особисті інтереси та почати діяти в інтересах колектива. Норма такого типу, підсилена соціальною підтримкою, статусом, честю та іншими подяками є соціальним капіталом, який загалом підштовхує людину до того, щоб переступити через свої особисті інтереси та діяти в інтересах колектива (Coleman, 1988).

Як одна з форм соціального капіталу, волонтерська діяльність надає переваги як тим, хто одержуватиме послуги, так і загальній спільноті. Якщо люди продовжуватимуть особисту волонтерську діяльність, їх прив'язаність до спільноти зростає. Відданість спільноті в свою чергу підвищує частоту волонтерської активності в межах спільноти (Stukas et al., 2005). Дослідження показують, що довіра має більший вплив на громадянське залучення аніж

навпаки, що соціальні мережі покращують процес рекрутингу та норми взаємодопомоги, а також що соціальний капітал є значним індикатором для самоорганізації для протидії кризи в суспільстві (Stukas et al., 2005; Södergren, 2017; Dederichs, 2024; Ginsburd & Weisband, 2002).

Усланер (1999) стверджує, що цінності та соціальні відносини які вкорінені в соціальний капітал можуть полегшити процес подолання проблем колективної дії. Соціальний капітал може мати вплив на рішення людей щодо волонтерства чи благодійності в контексті їх спільноти. Усланер (2000) зауважує що якщо люди довірливі то вони більш схильні формувати зв'язки з іншими, а також що розширені зв'язки, які вони створюють будуть посилювати моральні зобов'язання щодо більшої кількості людей. Однак, Усланер стверджує, що соціальні взаємодії не мають впливу на рівень довіри до інших. Що повертає нас до ідеї того, що соціальний капітал покращуватиме шанси колективної дії. Усланер та Браун (2005) пояснюють, що існує порівняно небагато доказів того, що громадська залученість підвищує рівні довіри до інших.

Важливо дослідити соціальні мережі всередині волонтерської спільноти, для того, щоб зрозуміти чи їх існуючі соціальні мережі є частиною того, що відрізняє їх від решти населення країни їх походження. Деяких індивідів могли зарекрутувати члени родини або ж друзі, деякі могли отримати інформацію від своїх контактів, а деякі намагалися допомогти іншим так само, як колись допомогли їм.

1.3 Волонтерство та волонтерські організацій в Україні

Коли ж мова йде про український контекст варто згадати, що в Україні присутнє законодавче визначення волонтерської діяльності як добровільної, соціально спрямованої, неприбуткової діяльності, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги (Про волонтерську діяльність, 2023, стаття 1). Згідно з цим законом, отримувачами такої допомоги можуть бути різні сутності — від вразливих соціальних груп такатегорій

населення до природного середовища та історично-культурно спадщиною України, але щонайважливіше, реципієнтами допомоги від волонтерів можуть також бути Збройні Сили України.

Станом на зараз, три закони регулюють волонтерську діяльність в Україні: Закон 3236-VI від 2011 «Про волонтерську діяльність»; Закон 4572-VI від 2012 «Про громадські об'єднання»; Закон 5073-VI від 2012 «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Згідно з ними, волонтерами може вважатися усі дорослі, що перебувають на території України та діти віком від 14 до 18 років за дозволу батьків і не у видах діяльності пов'язаних з виконанням військових завдань або надання медичної допомоги.

Формально, можна сказати, що український волонтерський рух розпочався зі створення гарячої лінії психологічної допомоги у 1992 році, але за винятком окремого випадку Помаранчевої Революції, його (рух) не було помітно до 2012 і чемпіонату з футболу. Цісилія Федінец наводить для цього пояснення - до самої Революції Гідності, волонтерською діяльністю опікувалась держава - звичайно ж, суто на папері (Fedines, 2024).

В 2013 році відбувся кардинальний переворот - Майдан мобілізував людей, зокрема проти держави. Волонтери були критично важливими під час Революції Гідності, адже саме волонтери залучалися до фізичної боротьби, утримували наметове містечко та лікували потерпілих (How Volunteers Created A 'Second State' Inside Ukraine, 2015).

З початком Російсько-Української війни в 2014 році потреба у волонтерах для України лише зросла. Держава не справлялася зі своїми завданнями - ані з забезпеченням ЗСУ необхідним обладнанням, ані з допомогою потерпілих, зокрема ВПО з окупованих територій Донбасу (Worschech, 2017) . Перші роки збройної агресії з боку РФ, українські волонтери повністю заміняли державу, зокрема вдаючись до нелегальних дій (Fedines, 2024).. І лише через декілька років контроль над забезпеченням ЗСУ перейшов більше під відповідальність держави як і піклування про потерпілих та ВПО (Fedines, 2024)..

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року знову розпалило волонтерський рух в Україні, який тепер працював разом з державою. Найбільша особливість українських волонтерських організацій полягає в їх залученості до військової сфери.

Цю історію українського волонтерського руху Цисилія Федінец підсумовує в своїй за допомогою розділення на чотири фази розвитку громадянського волонтерського руху в Україні впродовж 1991-2022 років (див. таб. 1.2).

Таблиця 1.2 Фази розвитку громадянського волонтерського руху в Україні (1991 – 2022) (Fedinec, 2024)

Фаза		Головна політична подія	Громадянський волонтерський рух...	
			діяльність	динаміка
Домінування держави (1992 – 2013)		Зміна режиму	Не політична	Незмінність (формальна)
Політична активація (2014)		Революція Гідності (Євромайдан)	Політична	Мобілізація (неформальна)
Повний захист	Держава “наздоганяє” (2014-2022)	Тимчасова анексія Криму, початок Російсько-Української війни	Гуманітарна + військова (заміняє державу)	Мобілізація + Дообрання (семі-формальні)
	Мобілізація держави (2022-)	Повномасштаб не вторгнення Росії	Військова + гуманітарна (допомагає державі)	Дообрання (формальне)

Українське громадянське суспільство є малодослідженим (Worschech,

2017). Як закордонні науковці, так і вітчизняні пропустили зокрема феномен потужної мобілізаційної здатності Українського громадянського суспільства. Водночас, недоліки громадянського суспільства в Україні отримували чималу увагу зокрема з метою дискредитації Українського суспільства в цілому. Неспроможність громадянських акторів використати мобілізаційний потенціал українців для досягнення змін в більших структурах та в державних політиках, широко використовувалося для того, щоб представити українське суспільство як інфантильне.

Станом на 2016 рік в Україні існувало близько 70,000 неприбуткових громадянських організацій, що за своєю сутністю є волонтерськими організаціями (Worschech, 2017), що складаються зі звичайних людей, що в свою чергу діють в інтересах населення. З 2014 помітно зросла публічна підтримка благодійної та волонтерської діяльності.

Як і зазначено в Таблиці 1.3, з 2014 року найголовнішим завданням волонтерського руху в Україні було замінити уряд країни у продії військовій агресії з боку сусідньої країни. Відтак, волонтерський рух в Україні з 2014 почав охоплювати різноманітні види діяльності — постачання зброї війську, надання правничої допомоги тощо.

Незважаючи на те, що внаслідок широкомасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року знову виникла потреба у збільшенні волонтерського руху, цього разу волонтерські організації вже співпрацюють з урядом, а не замінюють його.

Волонтерську організацію «Х» було засновано у липні 2022 року внаслідок співпраці засновників з Силами ТрО ЗСУ. Тоді, військові висловили потребу у простих і чітких алгоритмах, «як в такмеді», які б пояснювали в який спосіб можна подолати складнощі у спілкуванні та підтримати стосунки (соціальні зв'язки) у складних ситуаціях. Основним напрямком діяльності організації «Х» можна вважати розробку посібників про комунікацію під час війни.

Узагальнивши та підсумувавши усі визначення соціального капіталу, розглянуті в цьому розділі, отримуємо наступне: соціальний капітал - це набір (корисних) потенційних та дійсних ресурсів, доступні індивіду (або об'єднанню осіб) завдяки його соціальній мережі зв'язків. Теорія соціального капіталу має декілька особливостей, які ускладнюють вимірювання та визначення соціального капіталу. По-перше, соціальний капітал одночасно може міститися на різних рівнях аналізу – він позиціонується одночасно як актив індивіда та як «публічне благо». По-друге, в деяких випадках, соціальний капітал складно відокремити від соціальної структури.

Визначення соціального капіталу в організації в цьому дослідженні спирається на теорію корпоративного капіталу, запропонованої Шоулом Габбеєм та Роджером Ліндерсом (Leenders & Gabbay, 2012). Вони визначали корпоративний соціальний капітал як набір ресурсів, дійсних та потенційних, які належать корпоративному гравцеві з огляду на його соціальні відносини. Такі ресурси, на їх думку, мають полегшувати досягнення цілей корпоративними акторами, які в свою чергу можуть бути як самими організаціями, так і її учасниками. Важливим для цієї роботи є те, що Ліндерс та Габбей: відокремлюють соціальний капітал та соціальну структуру; розрізняють позитивні та негативні наслідки соціальної структури – соціальний капітал та соціальний тягар відповідно; позиціонують соціальний капітал як такий, що може належати одночасно організації та її учасникам (Leenders & Gabbay, 2012).

В теоретичному розділі цього дослідження було розглянуті теоретичні підходи до вивчення соціального капіталу у волонтерській діяльності. Було розглянуто праці на такі теми як: вплив волонтерської діяльності на соціальний капітал індивіда; соціальний капітал як чинник волонтерської діяльності; функціональний підхід до вивчення соціального капіталу у волонтерській діяльності; значення соціального капіталу для неприбуткових організацій та їх лідерів. В результаті опрацювання літератури, було виділено низку проблем, які притаманні цьому напрямку вивчення соціального капіталу: використання

різних інструментів вимірювання соціального капіталу, що перешкоджає порівнянню висновків різних досліджень; відсутність теоретичної рамки, яка враховувала б культурні відмінності; відсутність фокусу на соціальні норми, що зумовлюють волонтерську діяльність.

В цьому дослідженні також було розглянуто коротку історію волонтерського руху в незалежній Україні. У висновку, можна сказати, що волонтерська діяльність має надзвичайно велике значення для українського суспільства. В деяких секторах життя волонтерська діяльність допомагає українському уряду, а в інших секторах виступає єдиним джерелом підтримки для певних соціальних груп населення. Найбільш раціональним заключенням буде те, що у подальшому розвитку українського суспільства, волонтери та волонтерські організації відіграватимуть важливу роль.

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ У ДІЯЛЬНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОГО ПРОЄКТУ «Х»

2.1 Методологія визначення використання соціального капіталу в українській волонтерській організації «Х»

Підставою для дослідження використання соціального капіталу волонтерськими організаціями стало те, що волонтерським організаціям властиво покладатися на соціальний капітал у власній діяльності. В свою чергу, українська волонтерська організація «Х» може розглядатися як приклад успішної волонтерської організації, якій вдається не лише приносити користь для суспільства, а й навчати волонтерів новим навичкам, зокрема лекторській та дослідницькій справам.

Діяльність волонтерської організації «Х» повністю залежить від волонтерів, які допомагають розповсюдити основний продукт діяльності «Х» – посібники та лекції з найкращими практиками щодо покращення комунікації між людьми, а також проводять дослідження для їх покращення. З огляду на попередні теоретичні напрацювання є підстави вважати, що волонтерська діяльність індивідів може визначатися високими рівнями довіри до соціальних інституцій, організації та узагальненого іншого. Успішність організації, в свою чергу, може бути пов'язана з високими обсягами соціального капіталу у волонтерів, їх бажанням його застосовувати, а згуртованість в волонтерській організації – гомогенністю за цінностями в організації. Для того, щоб перевірити такі припущення щодо організації «Х» було проведено кількісне опитування серед волонтерів організації. Вибіркою для опитування стали найбільш активні волонтери спільноти, яких виокремила адміністрація волонтерської організації «Х».

Кількісному опитуванню передували напівструктуровані інтерв'ю з лідерами, які також було засновниками, організації «Х» для визначення їх сприйняття використання соціального капіталу в організації. В той час як метод

кількісного опитування було вибрано з огляду на можливість кількісного порівняння відповідей респондентів та менших витрат часу з боку дослідників, метод напівструктурованих інтерв'ю було обрано з огляду на те, що воно дозволяє працювати з предметами, які є малодослідженими. Респондентами для напівструктурованих інтерв'ю стали лідери організації, оскільки від них значною мірою залежить використання соціального капіталу в організації «Х».

Гайд до інтерв'ю складався з двох блоків, присвячених соціальному капіталу в організації «Х» та схемі підприємства організації «Х» (див. Додаток А). В той час як в блоці про соціальний капітал в організації «Х» використовувався для того, щоб визначити взаємодію організаторів з соціальним капіталом власним, організаційним, волонтерів, блок про схему підприємства був доданий для отримання інформації щодо функціонування організації «Х» з метою подальшого визначення того, як соціальний капітал використовується в діяльності та організації діяльності «Х». Для формулювання запитань з другого було використано концепт «схеми підприємства», запропонований Джоном М. Брайсоном, Майклом Дж. Гіббонсом, Гері Шайє для неприбуткових організацій в статті «Підприємницька Схема для Виживання, Розвитку та Ефективності Неприбуткових Організацій». (Bryson et al., 2001). Вони визначають схему підприємства як набір взаємопов'язаних елементів — систему — що демонструє в правдоподібний та розумний спосіб як організація може виробляти речі, які достатньо цінуватимуться для зовнішнього середовища організації, щоб створювати ресурси, які необхідні для виживання, розвитку та ефективності організації (Bryson et al., 2001, с. 272). Саме з огляду на врахування усіх аспектів існування організації, цей концепт було обрано для використання в гайді. Запитання в другому блоці було сформульовані на прикладі елементів підприємницької схеми (Рисунок 2.1), запропонованої авторами в своїй статті (див. Додаток А).

Figure 1. Elements of an Enterprise Scheme

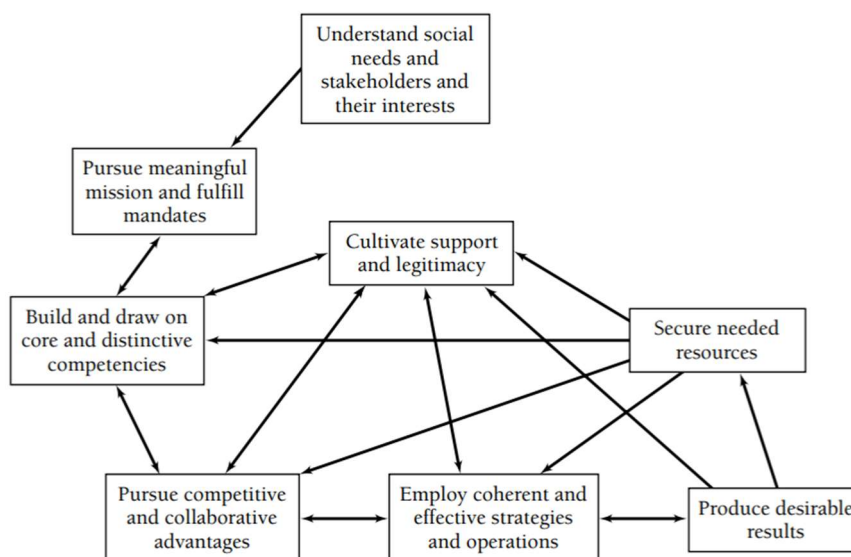


Рисунок 2.1 Елементи схеми підприємства (Bryson et al, 2001)

21 та 22 квітня було проведено два напівструктурованих інтерв'ю з лідерами організації (див. Табл. 2.1). Аналіз інтерв'ю здійснювався методом тематичного кодування.

Таблиця 2.1 Інформація про інтерв'ю та респондентів

№	Псевдонім	Роль в організації	Тривалість	Дата проведення
1	[Лідер_2]	Директорка благодійного фонду.	1 год. 50 хвилин	21.04.2025
2	[Лідер_1]	Засновник і головний редактор.	55 хвилин	22.04.2025

Кількісне опитування проводилося з метою збору емпіричних даних про: використання соціального капіталу найбільш активними волонтерами організації «Х», а також їх сприйняття використання соціального капіталу в організації в цілому; рівень довіри найбільш активних волонтерів до організації

та до соціальних інституцій. Анкета складалась з 3 блоків (див. Додаток Б), з яких перший блок був призначений для збору загальної інформації про респондентів: ім'я, прізвище, вік, місяць та рік приєднання до організації, а також інформацію про соціо-економічний стан, напрямки волонтерської діяльності, про те, звідки і від кого вони дізналися про організацію. Другий блок був присвячений соціальному капіталу і починався з визначення терміну і містив запитання стосовно використання респондентами соціального капіталу у їх діяльності та їх сприйняття його використання в організації «Х» іншими волонтерами та адміністративною командою. Третій блок складався з запитань стосовно рівня довіри респондентів до організації «Х» та до соціальних інституцій.

Анкетування проводилося в період з 5 по 16 травня за використання платформи Google Forms. З 16 найбільш активних волонтерів, яких виокремили адміністратори напрямків волонтерської діяльності опитування пройшло лише 15 людей, незважаючи на те, що прохання про проходження опитування були надіслані респондентам в приватні повідомлення. Аналіз кількісних опитувань здійснювався за використання програмного забезпечення SPSS і передбачало перевірку трьох гіпотез.

2.2 Використання керівниками та членами волонтерської організації «Х» соціального капіталу для виконання завдань організації

Соціальний капітал, незважаючи на свою відносну популярність в повсякденній мові, не має єдиного, чіткого визначення. Саме тому варто зважати на те, що навіть люди, які вже знайомі з цим терміном можуть визначати його по-різному. Саме тому, в гайді для напівструктурованих інтерв'ю, а також в опитнику перед блоком запитань пов'язаних з соціальним капіталом, надавалося визначення соціального капіталу, від якого респондентів просили відштовхуватися у своїх відповідях. Визначення було наступним: «*Соціальний*

капітал – це ресурси, потенційні та реальні, що містяться у мережах зв'язків індивіда з іншими людьми» (див. Додаток А).

З іншого боку, навіть якщо дві людини узгодять між собою визначення, їх сприйняття соціального капіталу все одно може відрізнитися і не завжди це буде одразу помітно з їхніх відповідей. Врешті решт, усім людям доводиться взаємодіяти з соціальним капіталом у своєму житті. Можна припустити, що люди, які працюють в сфері адміністрування мають навіть більше спостережень на думок стосовно соціального капіталу аніж інші.

Отож, незважаючи на те, що обидва лідери організації «Х» стверджували, що не розраховують на свій соціальний капітал у своїй діяльності в рамках «Х», а також намагаються його не використовувати загалом, їх уявлення про соціальний капітал дещо відрізнялися. [Лідер_1] порівнював процес використання соціального капіталу з певним тиском, як от скористатися боргом або провинною. Водночас, [Лідер_2] розглядала соціальний капітал з більш інструментальної точки зору. Для неї, соціальний капітал – це дуже корисний актив, який все ж потребує інвестицій і не є безмежним, а навпаки може бути доволі швидко вичерпним.

І навпаки, весь мій досвід підтверджує, що краще зневажати на свій соціальний капітал і... як би вв'язуватися в цій історії, готуючись до того, що ніяк твій соціальний капітал тобі не допоможе...чи важливі зв'язки для того, щоб щось почати і почати робити? Безумовно, зв'язки дуже допомагають. Хоча б тому, що є люди, які на початку можуть тобі щось порадити, щось дати, просто як знання чи досвід або контакти інших людей, і можуть підтримати. Оце все добре. Чи достатньо цього для того, щоб ти зробив успішний проєкт? Ні. Зовсім не достатньо

[Лідер_2]

Відповідно різними є і аргументи лідерів організації на користь того, чому вони не використовують соціальний капітал. Для [Лідер_1] використання соціального капіталу не поєднується з організацією діяльності «Х», яка

передбачає залучення, а не прохання про допомогу. Однак, [Лідер_1] все ж визнає, що соціальний капітал у організації «Х» так чи інакше існує, і створюється у постійних взаємодіях з іншими акторами, незалежно від того, чи це інші організації або зацікавлені в «Х» люди.

[Лідер_2] відзначає, що існування організації «Х», як і будь-якої іншої організації, неможливе без соціального капіталу. Все ж, в порівнянні з іншими організаціями, «Х» ще більш залежне від соціального капіталу, з огляду на те, що діяльність «Х» значною мірою залежить саме від волонтерів. [Лідер_2] відверто не вказує як пов'язані між собою довіра та соціальний капітал, але зазначає про те, що без довіри в межах організації, нічого не працюватиме.

Якщо нема довіри, побудувати соціальний капітал неможливо. Це важливо. Регулярна комунікація. Якщо ми будуємо будинок разом, нам потрібно постійно домовлятися про щось і комунікувати. Це теж дуже важливо. Без цього спільна робота нормально не виконується. Але всього цього недостатньо, якщо між нами немає певної довіри.

[Лідер_2]

Одне з припущень, які виходять з теорії соціального капіталу є те, що спільні норми та цінності можуть покращувати ефективність співпраці в межах організації. Стосовно спільних цінностей та норм, лідери організації «Х» зазначали, що: саме спільність цінностей приводить до «Х» нових учасників, партнерів та цільову аудиторію; чітко означенні цінності організації виконують роль орієнтира для прийняття рішень для усіх учасників організації.

Статті на тему соціального капіталу в організаціях переважно фокусуються саме на прибуткових організаціях і тим саме у розгляді соціальних мереж організацій, їх представників або учасників не враховують їх зв'язки з отримувачами послуг. Як показують відповіді лідерів організації «Х» фокусуватися на таких зв'язках у випадку неприбуткових організацій є сенс, бо самі лідери про них думають в контексті адміністрування соціального капіталу. Адже у випадку неприбуткових організацій, і волонтерських організацій як

таких, що не отримують фінансування від уряду, фінансування переважно залежить від бажання певних осіб або організацій віддати гроші не отримуючи нічого взамін.

Нашими основними донорами на сьогоднішній день, наш основний клієнт, це корпорації, це компанії українські, які дають нам гроші для того, щоб ми друкували посібники.

[Лідер_2]

З того, як лідери «Х» описують використання соціального капіталу, можна зрозуміти, що вони чітко розрізняють соціальний капітал організації та особистий соціальний капітал. Незважаючи на те, що айдентика організації була сформована лише в 2023 році і організація в перший рік своєї діяльності значною мірою покладалась на репутацію її засновника, станом на зараз, лідери вважають, що організація «Х» має значний обсяг соціального капіталу, який існуватиме навіть якщо відбудеться зміна лідерів.

А далі все стає складніше, тому що я не просто особа. Я представник проєкту. І більшість соціальних контактів, соціальних капіталів, вони створювалися ні у [Лідер_1], ні у цих людей, яких є особисті стосунки з [Лідер_1]. Вони створювалися з основником проєкту «Х», тобто з проєктом, представником якого я був.

[Лідер_1]

Лідери організації «Х» не розраховують ані на свій соціальний капітал, ані на соціальний капітал інших учасників у плануванні діяльності організації. [Лідер_2] та [Лідер_1] стверджують, що свій особистий соціальний капітал вони не використовують у діяльності організації, але зазначають, що не знають чи використовують його інші учасники «Х». Все ж, обидва лідери зазначили, що було б краще, якби учасники «Х» його не застосовували.

2.3 Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до організації, соціальних інститутів та узагальненого іншого.

Гіпотеза 1. Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до самої організації буде вище середнього значення шкали.

Для визначення рівня довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до організації використовувалась шкала організаційної довіри, а також індекс довіри відповідно, розроблені спеціально для цього дослідження. Індекс довіри враховував довіру до адміністрації організації та до інших волонтерів, а також до організації загалом.

Таблиця 2.2 Коефіцієнт Альфа-Кронбаха для шкали організаційної довіри. (Обчислений в SPSS)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,950	15

Коефіцієнт $\alpha = 0,940$, що свідчить про високі рівні узгодженості між змінними. В свою чергу, це означає, що з високою ймовірністю змінні, які використовувалися для вимірювання організаційної довіри можуть бути використанні для вимірювання одного концепту.

Для обрахування індексу організаційної довіри використовувалося середнє значення усіх змінних. Середнє та медіанне значення, а також мінімум, максимум та показник стандартного відхилення представлені в таблиці 2.3. Для перевірки гіпотези 1 використовувався One Sample T-test, а в якості значення для порівняння було використано «3» як нейтральний варіант відповіді «І згоден(-

на), і не згоден(-на)». Результати тесту (див. Табл. 2.4) свідчать про те, що на рівні довіри в 95% можна стверджувати про те, що середнє значення індексу довіри є вищим за 3 ($p < 0.05$).

Таблиця 2.3 Описові статистики для індексу організаційної довіри.
(Обчислення в SPSS)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
org_trust_index	15	3,60	5,00	4,1778	,47986
Valid N (listwise)	15				

Таблиця 2.4 Результати One-Sample T-test для індексу організаційної довіри (Обчислення в SPSS)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
org_trust_index	9,506	14	,000	1,17778	,9120	1,4435

Отже, можна сказати, що емпіричні данні узгоджуються з гіпотезою, що в свою чергу свідчить про те, що в середньому найбільш активні волонтери скоріше довіряють організації, аніж ні.

Гіпотеза 2. Рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до соціальних інституцій буде вище середнього значення шкали.

Для визначення рівня довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до соціальних інституцій використовувалась запитання та віяла відповідей,

що використовуються КМІС для визначення довіри соціальним інституціям. В публічному доступі значення коефіцієнту Альфа-Кронбаха для їх шкали немає. Нижче будуть розглянуті результати середні значення рівня інституційної довіри загалом, а також рівня довіри окремим соціальним інституціям.

Таблиця 2.5 Коефіцієнт Альфа-Кронбаха для шкали інституційної довіри. (Обчислений в SPSS)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,936	,932	15

Коефіцієнт $\alpha = 0,936$ (див. Табл. 2.5), що свідчить про високі рівні узгодженості між змінними. В свою чергу, це означає, що з високою ймовірністю змінні, які використовувалися для вимірювання інституційної довіри можуть бути використанні для вимірювання одного концепту.

Для обрахування індексу інституційної довіри використовувалося середнє значення усіх змінних. Середнє та медіанне значення, а також мінімум, максимум та показник стандартного відхилення представлені в таблиці 2.6. Для перевірки гіпотези 1 використовувався One Sample T-test, а в якості значення для порівняння було використано «2,5» як середнє значення між двома полюсами віяла відповіді: «1» - «Повністю довіряю» та «5» - «Зовсім не довіряю», за умови, що «3» - «Важко відповісти». Результати тесту (див. Табл. 2.7) свідчать про те, що на рівні довіри в 95% не можна стверджувати про те, що середнє значення індексу довіри є вищим за 2,5 ($p < 0.05$).

Таблиця 2.6 Описові статистики для індексу інституційної довіри. (Обчислення в SPSS)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

inst_trust_index	15	1,82	3,25	2,5415	,41546
Valid N (listwise)	15				

Таблиця 2.7 Результати One-Sample T-test для індексу організаційної довіри (Обчислення в SPSS)

One-Sample Test						
	Test Value = 2.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
inst_trust_index	,387	14	,705	,04152	-,1886	,2716

Отже, не можна сказати, що емпіричні данні узгоджуються з гіпотезою. В свою чергу такий результат означає, що, в середньому, не можна сказати про те, що найбільш активні волонтери скоріше довіряють соціальним інституціям, а не довіряють.

Таблиця 2.8 Описова статистика для змінних, що вимірюють довіру до Президента України, Верховної Ради України та Уряду України (Обчислення в SPSS)

		Президент України	Верховна Рада України	Уряд України
N	Valid	10	10	10
	Missing	6	6	6
Mean		2,30	1,90	2,20
Std. Deviation		,675	,738	,422
Minimum		1	1	2
Maximum		3	3	3

Таблиця 2.9 Описова статистика для змінних, що вимірюють довіру до

ЗСУ та СБУ, Національної поліції України (Обчислення в SPSS)

		Збройні сили України	Служба безпеки України	Національна поліція України
N	Valid	14	10	10
	Missing	2	6	6
Mean		3,50	2,90	2,70
Std. Deviation		,519	,568	,483
Minimum		3	2	2
Maximum		4	4	3

Таблиця 2.10 Описова статистика для змінних, що вимірюють довіру до Судів та Прокурорів (Обчислення в SPSS)

		Суди	Прокурори
N	Valid	10	12
	Missing	6	4
Mean		2,00	2,00
Std. Deviation		,667	,603
Minimum		1	1
Maximum		3	3

Таблиця 2.11 Описова статистика для змінних, що вимірюють довіру до Церкви, Українських ЗМІ та волонтерів (Обчислення в SPSS)

		Церква	Українські ЗМІ	Волонтери
	Valid	10	11	13
	Missing	6	5	3
Mean		2,20	2,27	3,15
Std. Deviation		,632	,647	,376
Minimum		1	1	3

Maximum	3	3	4
---------	---	---	---

2.4 Використання найбільш активними волонтерами організації «Х» соціального капіталу у своїй діяльності та їх сприйняття використання соціального капіталу в організації «Х»

Як вже зазначалося у підрозділі 2.1, другий блок кількісного опитника містив запитання, пов'язані з соціальним капіталом. Як і лідерам організації, найбільш активним волонтерам також надали визначення (теж саме) соціального капіталу на яке вони мали орієнтуватися в своїх відповідях на запитання цього блоку. Вони мали відповісти на 5 запитань з однаковим віялом відповідей (1 – Ні, 2 – Скоріше ні, ніж так, 3 – Важко відповісти, 4 – Скоріше так, ніж ні, 5- Так):

- Чи покладаетесь Ви на свій соціальний капітал у Вашій волонтерській діяльності в межах «Х»?
- Чи використовували Ви свій соціальний капітал для виконання Ваших завдань як волонтерів «Х»?
- На Вашу думку, чи використовують інші волонтери зі спільноти свій соціальний капітал в своїй волонтерській діяльності в рамках «Х»?
- На Вашу думку, чи використовує адміністративна команда «Х» свій соціальний капітал у виконанні власних обов'язків?
- Чи траплялися випадки, коли Ви використовували ресурси, доступ до яких Ви отримали через приналежність до «Х», для отримання власної вигоди, не пов'язаної з волонтерською діяльністю в «Х»?

Під час напівструктурованого інтерв'ю [Лідер_2] зазначала, що для тривалої та стабільної волонтерської діяльності необхідно перестати використовувати свій соціальний капітал і тим більше розраховувати на нього.

Лідерка посилалась на те, що з досвіду організації ті волонтери, що починали свою волонтерську діяльність з використання особистого соціального капіталу більш ймовірно будуть менш залучені у волонтерство в межах в «Х».

Водночас, 10 з 16 найбільш активних волонтерів на запитання про те, чи покладаються вони на свій соціальний капітал відповіли «Так» або «Скоріше так, ніж ні» (див. рис. 2.2). Вже 14 з 16 респондентів вказали, що або використовували власний соціальний діяльності в межах «Х» або скоріше використовували його, ніж ні (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.2 Результати відповідей респондентів на запитання про те, наскільки вони покладаються на соціальний капітал в своїй волонтерській діяльності



Рисунок 2.3 Результати відповідей респондентів на запитання про те,

чи використовували вони свій соціальний капітал для виконання своїх завдань

На відміну від лідерів організації, найбільш активні волонтери все ж схиляються до думки, що інші волонтери та члени адміністративної команди використовують соціальний капітал для виконання власних завдань в межах організації «X» (див Рис. 2.4, Рис. 2.5).

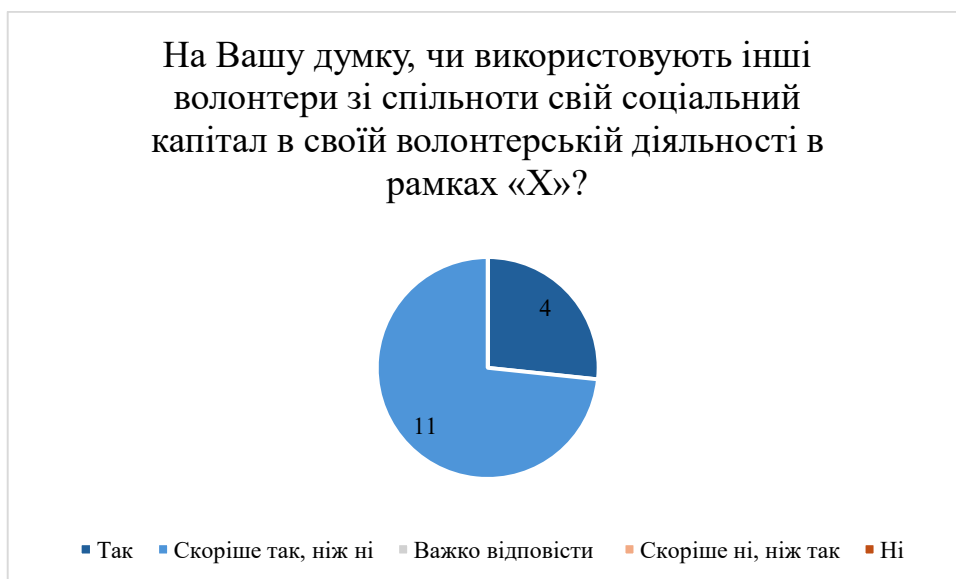


Рисунок 2.4 Результати відповідей респондентів на запитання про використання іншими волонтерами соціального капіталу в їхній діяльності



Рисунок 2.5 Результати відповідей респондентів на запитання про використання адміністративною командою організації «X» власного

соціального капіталу для виконання власних обов'язків

Гіпотеза 3. Більше половини найбільш активних організації «Х» використовує соціальний капітал у своїй волонтерській діяльності в межах «Х».

Для перевірки цієї гіпотези вважатимемо, що “використовували” передбачає, що респондент обрав відповідь «Так» або «Скоріше так, ніж ні» на друге запитання запитання з цього блоку. Відповідно, гіпотезу буде спростовано, якщо дані стверджуватимуть, що менше 50% найбільш активних волонтерів обрало одну з цих відповідей. Враховуючи той факт, що лише 15 з 16 найбільш активних волонтерів заповнили анкету, використовуємо дані зі стовпця «Valid percent» (див. Таб. 2.12) і отримуємо відповідь, що 87,4% найбільш активних волонтерів зазначили, що в минулому використовували свій соціальний капітал для виконання власних завдань в межах організації «Х». Отож, статистичні дані підтверджують гіпотезу.

Таблиця 2.12 Розподіл відповідей на запитання про використання власного соціального капіталу для виконання власних завдань в межах організації «Х» в минулому

Чи використовували Ви свій соціальний капітал для виконання ваших завдань як волонтерів «Х»? (Оберіть 1 варіант відповіді, який підходить найбільше)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Скоріше ні, ніж так	1	6,3	6,7	6,7
	Скоріше так, ніж ні	4	25,0	26,7	33,3
	Так	10	62,5	66,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Missing	System	1	6,3		

Total	16	100,0		
-------	----	-------	--	--

Соціальний капітал організацій можна вважати як такий, що може використовуватися як самою організацією, на рівні керівництва, так і іншими її учасниками (Leenders & Gabbay, 1999). До того ж, соціальний капітал організацій залежить і з'являється зі соціальних структур в межах організації, але також і з соціальних структур до яких належать лише окремі учасники (Leenders & Gabbay, 1999). Відтак, задля визначення використання соціального капіталу українською волонтерською організацією «Х» було прийняте рішення опитувати і лідерів організації, які визначають в який саме спосіб організація використовуватиме соціальний капітал, так і учасників організації, які найбільше залученні до волонтерської діяльності в її межах.

Було проведено два напівструктурованих інтерв'ю з лідерами волонтерської волонтерської організації «Х» та одне кількісне опитування серед найбільш активних волонтерів організації, попередньо виокремлених адміністративною командою «Х». За дозволу респондентів, інтерв'ю були записані, а згодом транскрибовані та проаналізовані методом тематичного кодування. Кількісне анкетування відбувалося в онлайн-форматі за використання платформи Google Forms і аналіз його результатів здійснювався в програмному забезпеченні SPSS.

Гайд для напівструктурованих інтерв'ю передбачав визначення сприйняття лідерами «Х» використання соціального капіталу в організації, так і визначення того, які аспекти діяльності організації залежать від соціальної структури організації та її учасників. Лідери організації «Х» наголошували на тому, що не використовують соціальний капітал у своїй діяльності в межах організації і що хотіли б, щоб інші учасники, волонтери зокрема, також цього не робили. З їх слів зрозуміло, що вони визнають важливість соціального капіталу для організації.

Також лідери «Х» наголошували на важливості підтримки зв'язків в межах організації, з її партнерами та цільовою аудиторією. З огляду на те, що переважна більшість робіт на тему соціального капіталу в організаціях присвячена скоріше фірмам та компаніям, ці теорії не завжди враховують необхідність деяких організацій, а зокрема волонтерських, підтримувати зв'язки з отримувачами їх послуг.

В підрозділах 2.3 та 2.4 було перевірено три гіпотези: рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до самої організації буде вище середнього значення шкали; рівень довіри найбільш активних волонтерів організації «Х» до соціальних інституцій буде вище середнього значення шкали; більше половини найбільш активних організації «Х» використовує соціальний капітал у своїй волонтерській діяльності в межах «Х». За результатами аналізу, було виявлено, що статистичні дані узгоджуються з гіпотезами про довіру до організації та про використання соціального капіталу найбільш активними учасниками. Водночас, друга гіпотеза була спростована.

На відміну від лідерів організації «Х», найбільш активні волонтери організації зазначали, що використовували соціальний капітал у власній волонтерській діяльності і що певною мірою покладаються на нього. На думку найбільш активних волонтерів як інші волонтери «Х», так і члени адміністративної команди скоріше використовують соціальний капітал для виконання власних завдань в межах організації, аніж ні.

ВИСНОВКИ

Соціальний капітал можна визначити як ресурси, потенційні та реальні, що містяться у мережах зв'язків актора з іншими людьми. У випадку соціального капіталу, акторами можуть бути як люди, так і групи людей, а, зокрема, організації. Для будь-якої організації соціальний капітал є надзвичайно важливим, оскільки він, серед іншого, відповідає за соціальний контроль та співпрацю в межах організації, та з її партнерами. Соціальний капітал організації існує одразу на двох рівнях – макро- та мікро-. Соціальним капіталом організації може оперувати як сама організація, представниками якої виступатимуть лідери, так і її окремі учасники. Відповідно, соціальний капітал з'являється у соціальній структурі як окремих учасників організації, так і організації в цілому.

Соціальний капітал як термін набув популярності зокрема з огляду на те, що він пропонував вирішення соціальних проблем, таких як байдужість та самотніть, й вказував на шлях покращення суспільного життя. Відтак, волонтерство з самого початку пов'язували з високими рівнями соціального капіталу. Станом на зараз, все ще немає чіткого визначення взаємозв'язку між соціальним капіталом та волонтерською діяльністю, однак дослідження переважно показують однакові результати: соціальний капітал є вищим у індивідів залучених у волонтерську діяльність, а волонтерам притаманні вищі рівні довіри до узагальненого іншого, а іноді й до соціальних інституцій також.

Історія українського волонтерського руху за часів незалежності України, демонструє, що протягом тривалого часу волонтерський рух доповнював роботу державних інституцій, а часом, і виконував її замість них. Незважаючи на те, що станом на зараз український уряд систематично співпрацює з волонтерськими організаціями, в деяких аспектах суспільного життя людям доводиться значною мірою покладатися саме на волонтерів. Отож для українського суспільства волонтерські організації є незвичайно цінними й відповідно важливо розуміти як вони оперують і в які способи можна покращити та полегшити їхню діяльність.

Використання соціального капіталу в українських волонтерських організаціях в цій роботі досліджувалося на прикладі організації «Х», котра була започаткована в 2022 році і спеціалізується на поширенні практик покращення спілкування між людьми, шляхом видання безкоштовних посібників та проведення безкоштовних лекцій зокрема. Іншою особливістю організації «Х» є те, що вона навчає волонтерам, на яких тримається діяльність організації, новим навичкам, зокрема, в таких вимірах як лекторська та дослідницька справи.

Для дослідження використання соціального капіталу як лідерами організації, так і її учасниками, було використано різні методи збору та аналізу даних. Відтак, було проведено два напівструктурованих інтерв'ю з лідерами організації «Х» та кількісне опитування серед найбільш активних волонтерів (n=15), яких визначили керівники кожного з напрямків волонтерської діяльності в «Х».

Незважаючи на те, що лідери організації «Х» по-різному сприймали соціальний капітал, вони, все ж, однаково ставилися до його використання в організації. Лідери «Х» свідомо не розраховують на соціальний капітал і намагаються уникати його використання, а також сподіваються на те, що інші учасники організації не покладаються на власний соціальний капітал і намагаються не використовувати його. Лідери організації «Х» чітко проводять межу між соціальним капіталом організації та власним особистим соціальним капіталом. Вони наголошують на важливості підтримки зв'язків не лише з партнерами організації, а й з її цільовою аудиторією, від якої, з огляду на статус «Х» як неприбуткової організації, повністю залежить фінансове забезпечення організації.

В той час як лідери організації «Х» наголошували на тому, що соціальний капітал не варто використовувати у діяльності «Х», переважна більшість найбільш активних волонтерів спільноти зазначила, що скоріше покладається на соціальний капітал у своїй волонтерській діяльності і що вже використовувала його в минулому для виконання власних завдань як волонтерів в «Х». Найбільш

активні волонтери також схиляються до думки про те, що інші волонтери та учасники адміністративної команди використовують соціальний капітал у виконанні власних завдань.

Результати кількісного опитування також були використані для перевірки двох інших гіпотез – про те, що рівні організаційної та інституційної довіри у найбільш активних волонтерів будуть вищими за середнє значення шкали. На рівні довіри в 95% статистичні данні узгоджувалися з гіпотезою про організаційну довіру – найбільш активним волонтерам «Х» скоріше притаманно довіряти організації, аніж ні. Гіпотеза про вищий рівень інституційної довіри була спростована на тому ж рівні довіри в 95%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Безпалько, А. А. (2024). *Соціальний капітал у роботі волонтерських організацій Львова у контексті реагування на повномасштабне вторгнення Росії*. Кваліфікаційні випускні роботи здобувачів вищої освіти бакалаврських програм. <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30375>
- Горелов, Д. М., & Корнієвський, О. А. (2015). *Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики (аналітична доповідь)*. НІСД. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-02/volonter-697e4.pdf>
- Лях Т. Л. (2012). *Менеджмент волонтерських груп від А до Я: навчально-методичний посібник*. Київ: Версо.
- Маркс К. (1933). *Капітал: критика політичної економії*. Том перший. Книга 1 *Процес продукції капіталу*. Харків: Партвидав «Пролетар»
- Прохорова А. А. (2021). *Фреймінг-аналіз в історико-соціологічних інтерпретаціях протестних подій: на прикладі Євромайдану 2013–2014 років*.
- Штомпка, П. (2022). *Соціальний капітал. Теорія міжособистісного простору* (пер. з поль. М. Яковина). Київ: ДУХ І ЛІТЕРА
- Asquaaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Nyathi, N. (n.d.). *measuring and valuing social capital A Systematic Review*. <https://nbs.net/wp-content/uploads/2022/01/NBS-SA-Social-Capital-SR.pdf>
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). *Social Capital and Community Resilience*. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Bhandari, H., & Yasunobu, K. (2009). *What is Social Capital? A Comprehensive Review of the Concept*. *Asian Journal of Social Science*, 37(3), 480–510. <https://doi.org/10.1163/156853109X436847>
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. *Handbook of theory and research for the*

- sociology of education*. New York: Greenwood Press
- Bryson, J. M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. (2001). Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 271–288. <https://doi.org/10.1002/nml.11303>
- Burt, Ronald S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Channell-Justice, E. (2022). *Without the State*. University of Toronto Press.
- Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95–S120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Csilla Fedinec. (2023). The Ukrainian Civil Volunteer Movement during Wartime (2014–2022). *Central European University Press EBooks*, 331–352. <https://doi.org/10.1515/9789633866641-013>
- Dederichs, K. (2024). *Join to connect? Voluntary involvement, social capital, and socioeconomic inequalities*. *Social Networks*, 76, 42–50. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2023.07.004>
- Fukuyama, F. (1995). Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89–103. <https://doi.org/10.2307/20047302>
- Gabbay, S., & Leenders, R. T. A. J. (2001). Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital. *Semantic Scholar*. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(01\)18001-8](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(01)18001-8)
- Ginsburg, M., & Weisband, S. P. (2002). Social capital and volunteerism in virtual communities: the case of the Internet Chess Club. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 7, 10. <https://doi.org/10.1109/hicss.2002.994152>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Hromadske International. (2015, January 30). *How Volunteers Created A “Second State” Inside Ukraine*. Medium. <https://medium.com/@Hromadske/how-volunteers-created-a-second-state-inside-ukraine-ebefb5d82e1c>

- King, N. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 471-486. <https://doi.org/10.1002/NML.48>.
- Knoke, D. (1999). Organizational Networks and Corporate Social Capital. *Corporate Social Capital and Liability*, 17–42. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5027-3_2
- Kudlenko, A. (2023). Roots of Ukrainian resilience and the agency of Ukrainian society before and after Russia’s full-scale invasion. *Contemporary Security Policy*, 44(4), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13523260.2023.2258620>
- Lin, N., Cook, Karen S., Burt, R. S., (2001). *SOCIAL CAPITAL: theory and research*. New York: Aldine de Gruyter
- Lin, N. (2001a). *Theories of Capital: The Historical Foundation*. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action (pp. 3–18), Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815447.002>
- Lin, N. (2001b). *Social Capital: Capital Captured through Social Relations*. In Social Capital: A Theory of Social Structure and Action (pp. 19–28), Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815447.003>
- Mariotti, F., & Delbridge, R. (2012). *Overcoming Network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The Roles of Potential and Latent Ties*. *Organization Science*, 23(2), 511–528. <http://www.jstor.org/stable/41429350>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Perras, C. (2019). Measuring social capital: A guide for organizations Research and text. https://cite-id.com/documents/atelier-mesurer-le-capital-social-guide-destin%C3%A9-aux-organisations/Measuring-social-capital_A-guide-for-organizations.pdf
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>

- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work : civic traditions in modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Södergren Wall, E. (2017). *Social Capital Among Volunteers: A case study on the collective action of international volunteers during Europe's refugee crisis*. Uppsala University 37.
- Stukas, A. & Daly, M., & Cowling, M. (2005). Volunteerism and the creation of social capital: A functional approach. *Australian Journal on Volunteering*, 10, 35-44.
- Uslaner, E. M. (1999). Trust but verify: social capital and moral behavior. *Social Science Information*, 38(1), 29–55.
<https://doi.org/10.1177/053901899038001002>
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
<https://doi.org/10.1023/a:1006884930135>
- Worschech, S. (2017). New Civic Activism in Ukraine: Building Society from Scratch? *Kyiv-Mohyla Law and Politics Journal*, 0(3), 23–45.
<https://doi.org/10.18523/kmlpj119984.2017-3.23-45>
- Wu, Z., Zhao, R., Zhang, X., & Liu, F. (2018). The Impact of Social Capital on Volunteering and Giving: Evidence From Urban China. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(6), 1201–1222.
<https://doi.org/10.1177/0899764018784761>
- Zarembo, K. (2017). Substituting for the State: The Role of Volunteers in Defense Reform in Post-Euromaidan Ukraine. *Kyiv-Mohyla Law and Politics Journal*, 0(3), 47–70. <https://doi.org/10.18523/kmlpj119985.2017-3.47-70>

ДОДАТОК А. Гайд для проведення інтерв'ю з організаторами української волонтерської організації «Х»

Пан_і Х, вітаю! Щиро дякую за те, що виділили час на це інтерв'ю. Про всяк випадок хотіла б ще раз розповісти про тему свого дослідження, а також коротко про те, що саме хотіла б дізнатися внаслідок цього інтерв'ю.

В рамках своєї бакалаврської дипломної роботи я проводжу дослідження на тему “Соціальний капітал у діяльності волонтерських організаціях”, а за приклад такої організації беру, власне, «Х». Соціальний капітал є дуже важливим для функціонування усіх організацій, однак є доволі важким для вимірювання з огляду, зокрема, на різномайття його проявів та залежність від структури та спеціалізації організації. Внаслідок цього інтерв'ю я б хотіла отримати детальний опис структури та спеціалізації «Х», а також зрозуміти в який спосіб ви, як одна з лідерок організації, використовуєте соціальний капітал в організації та плануванні її діяльності.

За вашого дозволу, я б хотіла записати це інтерв'ю, оскільки в такий спосіб я зможу зафіксувати кожен важливу деталь для мого аналізу. Я гарантую вам те, що до запису матиму доступ лише я. Я не буду використовувати Ваше ім'я та жодну особисту інформацію під час аналізу. Єдине, хотіла б уточнити, як Вам було б комфортніше, аби я зовсім не згадувала назви організації, чи аби назва організації фігурувала у темі дослідження? Отож, чи даєте ви згоду на запис інтерв'ю?

Перед початком, хотіла б згадати, що в будь-який момент ви можете завершити розмову або попросити про перерву.

Блок 0. Знайомство з організацією

Скажіть, будь ласка, якою є ваша роль в волонтерському проєкті «Х»?

(Чим саме ви займаєтесь?)?

Розкажіть, будь ласка, історію створення «Х» зі свого боку?

(Як і коли саме вами було прийняте рішення зайняти лідерську посаду в

організації?)

Блок 1. Соціальний капітал в організації «Х»

1.1 В своєму дослідженні я визначаю соціальний капітал як ресурси, потенційні та реальні, що містяться у мережах зв'язків індивіда з іншими людьми. Чи зрозуміле це визначення?

1.2 Отож, на вашу думку, чи враховуєте ви власний соціальний капітал під час планування діяльності «Х»?

1.3 Чи використовуєте ви свої соціальні мережі зв'язків для того, щоб виконувати завдання «Х»?

1.3.1 Для чого ви найчастіше використовуєте соціальний капітал?

1.4 Чи розраховуєте ви на те, що інші учасники організації також використовуватимуть власний соціальний капітал для покращення ефективності виконання завдань «Х»?

1.5 На вашу думку, чи має «Х» як організація свій соціальний капітал? *Тобто має певну мережу зв'язків, яка не зміниться у випадку, коли будь-який учасник або лідер організації з неї піде?*

1.6 Чи не могли б ви навести приклади тих випадків, коли вам вдалося підвищити ефективність виконання завдання завдяки наявності соціального капіталу у самої організації «Х»?

1.7 Чи враховуєте ви соціальний капітал «Х» як організації у плануванні її діяльності?

1.7.1 Розкажіть, будь ласка, детальніше? Наведіть приклади?

1.8 Чи зважаєте ви на довіру у плануванні діяльності організації?

1.9 Якими є основні цінності «Х» як проекту?

1.10 На вашу думку, чи учасники «Х» поділяють переважно одні й ті самі норми та цінності?

1.11 Чи підтримуєте ви зв'язки з іншими організаціями? З якими? Для чого?

1.11.1 Якщо ви не хотіли б називати організації, будь ласка, коротко опишіть їх спеціалізацію.

1.12 В який спосіб ви підтримуєте ці зв'язки?

1.13 Чи розраховуєте ви на особисті зв'язки учасників спільноти у підтримці власне зв'язків з іншими організаціями?

1.13.1 Чи очікуєте ви від учасників того, що вони використовуватимуть власні зв'язки для підтримки відносин «X» з іншими організаціями? Наскільки часто?

1.14 Що може змусити вас розірвати зв'язки з іншими організаціями?

1.14.1 Що може змусити вас перестати інвестувати у зв'язки з іншими організаціями?

Блок 2. Схема підприємства «X»

2.1 Якою є місія «X»

2.1.1 Чи не могли б ви, будь ласка, коротко розповісти про історію її формування?

2.2 У випадку «X» кого можна вважати зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)?

2.3 Якими є інтереси цих зацікавлених сторін?

2.4 У своїй роботі з планування та організації діяльності «X» ви та інші лідери «X» враховуєте інтереси ваших зацікавлених сторін? Чи залежите ви від підтримки з боку зацікавлених сторін?

2.5 Звідки ви берете інформацію щодо побажань та інтересів стейкхолдерів?

2.5.1 Чи використовуєте ви зв'язки для того, щоб отримувати інформацію, щодо можливих змін у ставленні до організації та її подальшій підтримці?

2.5.2 Чи покладаєтесь ви на зв'язки з іншими людьми для того, щоб отримати інформацію щодо стейкхолдерів та актуальних

соціальних потреб?

2.6 Чи слідкуєте ви за тим, щоб учасники організації добре розуміли місію «Х»?

2.6.1 Якщо так, то в який спосіб?

2.7 На вашу думку, якими є основні компетенції «Х»?

2.8 Які компетенції відрізняють «Х» від інших неприбуткових організацій?

2.9 На вашу думку, з якими організаціями, прибутковими або неприбутковими, «Х» доводиться конкурувати за підтримку з боку зацікавлених сторін?

2.9.1 Якщо вам не хотілося б згадувати назви цих організацій, чи не могли б ви просто описати профіль їх діяльності?

2.10 Чим зумовлюється конкуренція?

2.11 Чи враховуєте ви необхідність конкуренції та співпраці з конкурентами у плануванні діяльності «Х»?

2.12 Що ви як лідери організації робите для того, щоб утримувати та посилювати підтримку з боку зацікавлених сторін?

2.13 У довгостроковому плануванні вашої діяльності, що є найважливішим для вас?

2.14 Наскільки важливою для вас є узгодженість між стратегіями та діями в роботі організації?

2.14.1 В який спосіб ви забезпечуєте цю узгодженість?

2.15 Що ви робите для того, щоб забезпечити «Х» усіма ресурсами необхідними для його функціонування, розвитку та успішної діяльності?

На цьому мої запитання закінчилися. Чи є можливо якісь теми, пов'язані з використанням соціального капіталу у діяльності «Х», які ми не зачепили під час цієї розмови? Чи хотіли б ви щось додати?

Отож, я завершуватиму запис. Хотіла б ще раз подякувати вам за те, що ви змогли виділити час на це інтерв'ю!

ДОДАТОК Б. Анкета вимірювання використання соціального капіталу членами організації «Х»

Вітаю!

Спершу, хотіла б щиро подякувати Вам за те, що ви погодились виділити час на це анкетування!

Ви мене знаєте як комунікаційну менеджерку в «Х», але я також є студенткою спеціальності “Соціологія” в Національному університеті “Києво-Могилянська академія”. В рамках своєї дипломної роботи я проводжу дослідження за темою “Соціальний капітал у діяльності організацій на прикладі української волонтерської організації «Х»”. Метою моєї роботи є визначити як соціальний капітал використовується в діяльності «Х».

Соціальний капітал як ресурси, що містяться в соціальних зв'язках між людьми, за правильного використання може суттєво сприяти розвитку організації, створенню комфортних умов для їх учасників, а також підвищенню їх продуктивності. Отож, за допомогою цієї анкети я б хотіла дізнатися як станом на зараз використовується соціальний капітал учасниками «Х» для подальшого визначення можливостей його більш продуктивного використання!

З огляду на необхідність визначення соціальної мережі зв'язків, Ваші відповіді не будуть анонімними. Зі свого боку я гарантуватиму Вам конфіденційність Ваших даних - доступ до них матиму лише я і тільки я, а в моїй роботі вони будуть представлені в узагальненому вигляді без розкриття Вашої ідентичності!

Ще раз дуже дякую за вашу участь! Буду рада відповісти на будь-які запитання та пропозиції стосовно мого дослідження в приватних повідомленнях!

БЛОК 1. Особиста інформація

1. Вкажіть Ваше ім'я та прізвище

2. Вкажіть Вашу стать:

- Чоловік
- Жінка

3. Вкажіть Ваш вік

4. Виберіть твердження, яке найкраще описує соціо-економічне становище вашої сім'ї?

- Нам не вистачає грошей навіть на харчування
- Нам вистачає грошей на харчування, але купувати одяг чи взуття вже складно
- Нам вистачає грошей на харчування, одяг, і ми можемо щось відкласти, але цього недостатньо для придбання таких речей як, наприклад, холодильник або телевізор
- Ми можемо купувати деякі дорогі речі (як, наприклад, телевізор або холодильник), але ми не можемо дозволити собі все, що хочемо
- Ми можемо дозволити собі все, що хочемо

5. Коли Ви приєдналися до «Х»? Вкажіть, будь ласка, місяць та рік з дати вашого приєднання до волонтерського проєкту.

ММ _____ РР _____

6. Зазначте, будь ласка, звідки або від кого ви дізналися про організацію?

7. Вкажіть до яких напрямків волонтерської діяльності Ви долучалися протягом вашого перебування в «Х»?

Виберіть усі варіанти, які відповідають.

- Лекторський
- Дослідницький
- Амбасадорський
- Спікерський
- Бадді
- Нічого з переліченого

БЛОК 2. Використання особистого/організаційного соціального капіталу

Соціальний капітал - потенційні та наявні ресурси, що містяться в мережах соціальних зв'язках між людьми. Соціальним капіталом може вважатися: робота, яку ви отримали завдяки рекомендації друга; таємна інформація, якою поділився з вами ваш знайомий; матеріальна допомога від родини; обмін знаннями та ідеями з вашими колегами; запрошення на подію, яке ви отримали внаслідок вашої приналежності до певної організації; новий учасник організації, якого ви привели, оскільки він був вашим знайомим.

1. Чи покладаєтесь Ви на свій соціальний капітал у Вашій волонтерській діяльності в рамках «Х»? (Оберіть 1 найбільший підходящий варіант відповіді)

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Важко сказати
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

2. Чи використовували Ви свій соціальний капітал для виконання ваших завдань як волонтерів «Х»? (Оберіть 1 найбільший підходящий варіант відповіді)

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Важко сказати

- Скоріше ні, ніж так
- Ні

3. На Вашу думку, чи використовують інші волонтери зі спільноти свій соціальний капітал в своїй волонтерській діяльності в рамках «Х»? (Оберіть 1 найбільший підходящий варіант відповіді)

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Важко сказати
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

4. На Вашу думку, чи використовує адміністративна команда «Х» свій соціальний капітал у виконанні власних обов'язків? (Оберіть 1 найбільш підходящий варіант відповіді)

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Важко відповісти
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

5. Чи траплялися випадки, коли Ви використовували ресурси, доступ до яких ви отримали через приналежність до «Х», для отримання власної вигоди, не пов'язаної з волонтерською діяльністю в рамках «Х»?

- Так
- Скоріше так, ніж ні
- Важко відповісти
- Скоріше ні, ніж так
- Ні

БЛОК 3. Довіра (до організації/до інституцій/до узагальненого іншого) та цінності організації

Це останній блок цієї анкети і він присвячений вимірюванню вашого рівня довіри до «Х» як організації, до інституцій та до узагальненого іншого. Я б хотіла попросити вас бути максимально відвертими 🙏.

Оцініть, будь ласка, наскільки Ви погоджуєтесь або не погоджуєтесь з наступними твердженнями.

1. На інших волонтерів спільноти «Х» можна покластися у виконанні спільних завдань.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

2. Волонтери спільноти «Х» дотримуються своїх обіцянок.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

3. Волонтери спільноти «Х» діють добросовісно навіть без нагляду

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

4. Я можу відкрито звернутись до інших волонтерів в разі труднощів

- Повністю не згоден (-на)

- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

5. Адміністративна команда «Х» діє в інтересах волонтерів спільноти.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

6. У разі виникнення проблеми, волонтер може звернутися до адміністративної команди «Х» і бути почутим (-ою).

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

7. Адміністративна команда «Х» дослухаються до пропозицій та зауважень волонтерів спільноти.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

8. Адміністративна команда «Х» діє відповідно до цінностей організації - “Відповідальність. Теплість. Залученість”.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

9. «X» як організація забезпечує умови, за яких волонтери можуть комфортно та якісно працювати.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

10. Організація «X» діє відповідно до цінностей відповідальності, теплості та залученості.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

11. Організація ефективно використовує працю волонтерів.

- Повністю не згоден (-на)
- Не згоден (-на)
- І згоден (-на), і не згоден (-на)
- Згоден (-на)
- Повністю згоден (-на)

Зараз вам будуть наведені деякі соціальні інституції та публічні персони.
Вкажіть, будь ласка, наскільки ви їм довіряєте.

1. Президент України.

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

2. Верховна Рада України

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

3. Уряд України.

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

4. Збройні сили України.

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю

- Важко відповісти

5. Служба Безпеки України

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

6. Національна поліція України

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

7. Суди

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

8. Прокурори

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

9. Церква

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

10. Українські ЗМІ

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

11. Волонтери

- Зовсім не довіряю
- Не довіряю
- Довіряю
- Повністю довіряю
- Важко відповісти

На цьому все! Щиро дякую за те, що пройшли це опитування! Бажаю вам гарного та спокійного дня!

Буду рада відповісти на будь-які запитання, пропозиції та зауваження щодо мого дослідження в особистих повідомленнях!

ДОДАТОК В. Транскрипт інтерв'ю з керівницею української волонтерської організації «Х».

Інтерв'юерка: Отож, скажіть, будь ласка, якою є ваша роль в волонтерському проєкті «Х»?

Респондентка: Давайте так, у мене є адміністративна роль і я директорка благодійного фонду. В благодійному фонді є декілька напрямків діяльності. Частково, один із напрямків діяльності є саме волонтерська спільнота.

Це не все, що ми робимо, ми не тільки працюємо з волонтерською спільнотою. І в принципі, коли ми говоримо «волонтерський проєкт», це ніби підразумевається(мається на увазі), що все роблять волонтери, але це не так. Тобто у нас є частина роботи, яку виконують волонтери і є величезна частина роботи, за яку відповідає благодійний фонд.

Тож функція адміністративна, в фонді я директорка, я людина, яка за все відповідає в цьому проєкті. Функція волонтерської спільноти... у мене не так добре проявлена ця функція... я, скоріш за все,... організатор інфраструктури волонтерської спільноти. Тобто я будую інфраструктуру для спільноти і тестую певні моделі роботи з волонтерами, з волонтерами як з ком'юніті. Тобто в мене така більше функція ком'юніті менеджмент.

І: Дякую за те, що використовуєте такі влучні терміни.

Р: Добре. Я просто навіть не знаю, як вони звучать українською. Тобто тут, розумієш, ком'юніті менеджмент – це і ідеологічна певна основа. Тобто люди, коли доєднуються до ком'юніті, вони мають розуміти, а навіщо вони стають частиною ком'юніті. Що вони там отримують. І взагалі люди, коли доєднуються до спільнот, будь-яких, вони доєднуються тому, що хочуть прожити або отримати допомогу в певній трансформації. І я, як людина, яка керує цим ком'юніті в певному сенсі, я будую, по-перше, інфраструктуру для того, щоб

людям було комфортно це робити.

І по-друге, трохи тестую саме гіпотези того, навколо чого це ком'юніті більше буде гуртуватися.

І: Я вас зрозуміла. Дуже дякую за розлогу відповідь. І розкажіть, будь ласка, історію створення «Х» зі свого боку.

Р: Добре. [Лідер_1] вже розповідав історію зі свого боку?

І: Ні, ви перша.

Р: А я перша. Я доєдналася до проєкту, активно, як активний діяч цього проєкту вже рік після того, як проєкт існував. Тож от сам початок, як будувався проєкт від ідей до перших шести посібників, про це краще розповість [Лідер_1]. Я тут більше спостерігала і підтримувала, як дружина. І ніяк не заважала цьому статися. Ну, і носила посібники, розвантажувала.

Але саме активно, як людина, яка приймає активну участь в проєкті, я доєдналася до нього... Восени я зареєструвала фонд, щоб проєкт вже був не тільки волонтерським, а міг залучати гроші офіційно. Я зареєструвала фонд на себе в березні 2023 року і почала займатися адміністративною діяльністю.

Тобто не ставала частиною проєкта в сенсі залучення до створення посібників, піар-активності і публічної активності, але стала залучена в проєкт стосовно адміністративної діяльності, тому що почали ми отримувати гроші офіційно на рахунок, на влаштування всього, офісу, від бухгалтерії до спілкування і юридичних документів – це все було на мені. І фінальне рішення, що я займаюся цим, я просто ще працювала на іншій роботі, і фінальне рішення, що я займаюся цим і більше нічим, я фіналізувала тільки в грудні 2023 року.

З тих пір для мене проєкт прийняв такий, скажімо так, з тих самих пір я стала ставитися до проєкту як до свого бізнесу. І в цьому величезна різниця.

Тобто він реально до того був як волонтерський проєкт, і офіційна частина була для того, щоб просто отримувати гроші, але всі гроші знову на них друкувати посібники і віддавати.

Як тільки я почала займатися проєктом на постійній основі, я почала гроші реінвестувати в проєкт. Тобто не тільки видавати посібники, а і посилювати присутні, ну по-перше, відійти від того, що проєкт це проєкт [Лідер_1]. Тобто на початку, коли я тільки зареєструвала благодійний фонд, ніхто не знав нічого про «Х».

Насправді в 23-му році проєкт називався «(Попередня назва)», благодійний фонд називався «(Попередня назва)». І у проєкту як би не було назви. Ну вона була «Х», але ми ще не були впевнені, що це і буде назва проєкту.

А все навколо, вся піар-комунікація, всі запрошення, люди, які розповідали про проєкт, вони казали «Це проєкт [Лідер_1]», «Це проєкт [Лідер_1]». І коли я вже доєдналася активно до проєкту, я сказала «Це неправильно, тому що це не може бути... Як би немає сенсу зростати проєкту, який просувається під іменем однієї особи, особистості. Це не персональний проєкт. Це має бути великий проєкт, і щоб він став великим, ми маємо відійти від [Лідер_1] і зробити його більш впізнаваним під назвою «Х»».

І ось далі ми почали робити все, щоб відійти від [Лідер_1] і стати «Х», який ти просто кажеш «Х» і люди розуміють, про що це, і можуть навіть не знати, хто такий [Лідер_1]. Тож ми за наступний рік, 24-ий рік був присвячений тому, щоб всі забули про [Лідер_1], я умовно кажу, але щоб у людей склалося відчуття, що це більше за одну людину.

І для цього ми зробили багато чого. По-перше, таку первичну айдентику проєкту ми збудували. Тобто, з'явилося лого – воно з'явилося, скажу коли, влітку 2024 року. З'явилася айдентика проєкту, я зафіксувала бренд-бук виглядів кольорів, які ми використовуємо всюди, логотипу, замінила всі тексти. По-друге, до цього – трохи раніше за айдентику, ми пофіксували спеціалізацію. Перша спеціалізація проєкту була психологічна допомога, тобто – підтримувати

ментальний стан здоров'я. Але в 2023 році, наприкінці, вже ближче до зими, десь там в листопаді чи щось таке, ми з [Лідер_1] якраз про це розмовляли і я сказала, що краще відійти від психології загалом, тому що, по-перше, психологія – це дуже величезна галузь. По-друге, ментальне здоров'я – це «про все і ні про що», величезна конкуренція на цьому ринку і для будь-якої масової взаємодії потрібно буде постійно, навіть по посібникам, потрібно буде постійно отримувати якесь підтвердження з боку держави чи сертифікацію з боку різних органів, які кваліфікують, що правильно, що неправильно.

Я загалом дуже погано ставлюся до психологів, це моє життєве кредо. Я чесно вважаю, що все, що відбувається останні століття, сторіччя в галузі психології – це просто жах і не так багато там допомагають, скільки шкодять людям і суспільству загалом. Тому я в принципі не дуже люблю до психологів доєднуватися. Тож перша спеціалізація була – ми уходимо в комунікацію. Комунікація ніким не регулюється, ми її реально досліджуємо як актуальний сучасний український досвід. Ми не ліземо в особисті контексти кожної людини, ми просто досліджуємо саме аспект спілкування і що працює, що не працює в комунікації.

Комунікація на той момент, коли ми обрали її як спеціалізацію, була ж нікому не цікава. Всі були залучені в те, щоб поговорити про те, як треба рятувати ветеранів, які повертаються, як відновлювати їх психологічний стан, як на щось впливати. А ми зосередилися на цьому, трохи змінили спосіб, як ми опитуємо людей. Скажу одразу, я не є частиною цієї роботи – я не розробляю опитувальники, ні туди ніяк не залучаюся, це взагалі не поле моїх інтересів. Я можу проводити і проводила опитування, була частиною дослідницької роботи. Тобто, я знаю все – кожен частину цього бізнесу – я все робила своїми руками. Тому куди не сунся, я все пробувала, я все робила, знаю все, через що проходять всі лектори, дослідники, і досі насправді роблю. Але мені це не цікаво як діяльність, я її роблю тільки для того, щоб розуміти свій бізнес. Для мене фонд – це бізнес.

Неважливо, він має заробляти гроші, щоб посилювати свій вплив, щоб допомагати більшій кількості людей. То, що ми їх заробляємо, не зовсім так само, як заробляє звичайний бізнес, це є, хоча частково ми маємо право щось продавати. Просто ми тут дуже обмежені в тому на яку суму ми можемо продавати і так далі. Ми також дуже обмежені як фонд стосовно своїх адміністративних витрат. Тобто, ми не можемо витратити більше 20% від того, що ми залуцаємо (гроші). І у нас ніби вся діяльність присвячена тому, що ми просто збираємо гроші, а потім ми їх передаємо або конвертуємо в щось і передаємо в вигляді допомоги іншим людям. Але, в принципі, в будь-якому разі все одно присутні бізнес-модель, за якої ми маємо десь гроші взяти, хтось нам має їх дати. І те, що ми благодійний фонд, не означає, що нам люди дають гроші просто так. Ми все одно маємо створити цінність навіть для тих людей, які дають нам гроші.

І саме тому ми успішний фонд. Тобто, за роки того, в які ми працюємо, ми ставимося до цього як до бізнесу і ми постійно докручуємо цінність, яку ми надаємо тим людям, які дають нам гроші.

I: Так, зрозуміла. Ми до цього перейдемо. Ви мені так по всьому моєму гайду пройшлися і я вже не знаю, що мені тут робити. Але тоді давайте останнє запитання.

P: Почекайте, я вже не закінчила.

I: А, перепрошую.

P: Я просто підсумую. Що ми зробили? Ми пофіксували спеціалізацію і зараз, тільки сьогодні ми докрутили цю спеціалізацію. Тобто ми щотижнево, щопонеділка, ми проводимо стратегічні сесії, в яких ми цю цінність, яку ми надаємо зовнішньому світу, ми постійно її докручуємо. Тому що з'являються нові гіпотези про те, що світу цікаво, за що вони готові нам гроші давати. І ми ці

гіпотези доформулюємо, щоб воно було більш зрозуміле і присутнє в усіх наших повідомленнях: в наших продуктах, в текстах на сайті, в текстах в інстаграмі, повсюду. Так ось, ми пофіксували спеціалізацію, ми розробили і пофіксували айдентику проєкту. Ми відділили засновника проєкту від проєкту і зробили проєкт сам по собі відділеним цінним проєктом.

Р: Ми найняли команду людей, тому що до цього працювали тільки ми вдвох і робили все. І це дуже посилює, тому що свій ресурс ми можемо витратити на більш стратегічні речі. Ми бачили системно, ну по-перше, у нас до цього був тільки один продукт, і це посібник, і він був єдине, що надавало нам гроші як проєкту, але всі ці гроші, які ми отримали за посібники, ми їх всі витрачали на друк.

Так ось, за той час, за який я працюю в проєкті, ми, по-перше, отримали авторські права на посібники і так все налаштували, що тепер ми продаємо продукт з додатковою вартістю. Тобто компанія зараз нам сплачує не тільки за друк, але і преміум зверху цього, величезний преміум зверху цього, тому що це наш продукт, я до нього так і ставлюся. Це дуже важливо, Катя. Просто розумійте, що ця сфокусованність на додатковій цінності, не на додатковій вартості, а на додатковій цінності, яка зрозуміла і компанії, яка друкує посібники, і яку ми постійно повідомляємо на зовнішній світ, що вона дуже посилює і проєкт, і все інше. Ми створили окремі ще додаткові продукти, які, знову ж таки, допомагають нам залучати гроші, і це лекційний продукт для компанії «Тактична комунікація для керівників» (курс лекцій), який ми от зараз фінально докручуємо. Я просто думаю, що були іще, але це, напевно, не важливо. Хай оці два залишаться. От це те, що ми зробили.

І: Дуже дякую. Дуже дякую за цю відповідь. Чи може тоді, підсумувавши, я сказати, що ви обрали для себе таку лідерську посаду в організації для того, щоб налагодити всі ці процеси і допомогти розвивати «Х»? Чи я трохи

неправильно зрозуміла?

Р: Ну, я не те, щоб її обрала. Тут просто... фонд мій, він на мене зареєстрований. Я – людина, яка фінансово і юридично за нього відповідає. Так і є. Будь-які проблеми, які стаються в фонді, це мої проблеми персонально. Знаєте, можна сказати, що коли ти реєструєш компанію, то потім ти можеш вийти і сказати, а тепер я наймаю людину, яка мені цю компанію буде розвивати. Так не працює, на жаль. Людей ти наймаєш, які будуть тобі розвивати компанію тільки тоді, коли ти вже її розвинув. І ти просто береш людину, яка підтримує те, що є і може там додатково дивитися в майбутнє.

Тож я спочатку до цього ставилася як до свого, я ж за це відповідаю. Я обрала, напевно, цей шлях, коли я вирішила, що це буде правильно і я це зроблю. Я це зробила, вирішила, що це правильно і готова була «весь цей гемор», [Лідер_1] був не готовий «весь цей гемор» на себе брати, а я була готова, тому що мені цікаво, мені завжди було цікаво розвивати проекти. Плюс до того, що це для мене було непогане повернення в робоче життя. Я була колись дуже активною працюючою жінкою, потім народжала дітей і була активною працюючою мамою. Тож як моє повернення від мами до роботи, це було непогане рішення.

І: Дуже дякую за розмову і відповідь. Тоді ми переходимо до, власне, теми моєї роботи, до соціального капіталу. В своїй роботі я визначаю соціальний капітал як «ресурси, потенційні і реальні ресурси, що містяться у мережах зв'язків індивіду з іншими людьми». Чи зрозуміло це визначення?

Р: Зрозуміло.

І: Отож, чи враховуєте ви власний, особисто ваш, соціальний капітал під час планування діяльності «Х»?

Р: Намагаюся зрозуміти питання, що означає, чи враховую я свій? Звичайно, тому що соціальний капітал потребує багато часу на, ну як, там є комунікаційні іздержки, як сказати українською. Тож я його враховую.

І: Так, на жаль, я не знаю, як перекласти «іздержки» українською. Стосовно того, що я мала на увазі під цим запитанням - ну, наприклад, представлю це на своєму прикладі. Я, коли думала починати іти в напрямку лекторської діяльності, я думала, що в мене буде можливість зібрати, легко зібрати аудиторію для пробної лекції, бо я частина студентської організації і ми проводимо події. Так само, можливо, ви, коли плануєте діяльність організації, знаєте, що у вас буде можливість звернутися до якоїсь людини для досягнення тої чи іншої цілі. Або через те, що ви маєте знайомого, який має знайомого, вам будуть доступні...

Р: Ні, зрозуміла. З такого боку я не враховувала. І навпаки, весь мій досвід підтверджує, що краще зневажати на свій соціальний капітал і будувати, як би вв'язуватися в цій історії, готуючись до того, що ніяк твій соціальний капітал тобі не допоможе.

Тому що він, по-перше, я просто це проходила в минулих кар'єрах, і що хочу сказати, чи важливі зв'язки для того, щоб щось почати і почати робити? Безумовно, зв'язки дуже допомагають. Хоча б тому, що є люди, які на початку можуть тобі щось порадити, щось дати, просто як знання чи досвід або контакти інших людей, і можуть підтримати. Оце все добре. Чи достатньо цього для того, щоб ти зробив успішний проєкт? Ні. Зовсім не достатньо. Навпаки, іноді люди вв'язуються в такі проєкти в надії, що можуть за рахунок зв'язків побудувати проєкт. І дуже швидко зв'язки себе, як сказати...

І: Вичерпують?

Р: Зв'язки, я навіть російську не згадаю. Вони...

І: Англійською?

Р: Я думаю, про сам концепт. Більше як концепт, вони «ізнашуються» (зношуються). Тобто, будь-які соціальні зв'язки, вони потребують обміну в будь-якому разі. Ти можеш звернутися до друзів і попросити їх тебе підтримати. Ти можеш там сказати «Тегніть мій проєкт» чи «Поширте інформацію про лекцію» чи «Зробіть це». І це можливо, якщо ти побудував до цього дуже міцні, класні зв'язки, дуже вкладався в них, і у тебе накопичений певний соціальний борг. Я дуже хороша, я прям шикарна в плані накопичення соціального боргу. У мене дуже багато людей, які мені винні, тому що я їм багато допомагала, допомагала, підтримувала і нічого не просила навзаєм (взамін). Але в будь-якому разі окешування (виведення) цього боргу відбувається дуже швидко. Тобто, умовно, якщо я щось роблю, і я, наприклад, так робила на початку війни і ще до того, як я стала активною частиною проєкту, я почала активну волонтерську діяльність я їздила коли звільнили Бучу, Гостомель і Ірпінь, я туди їздила волонтеркою на відбудову після деокупації будинків жінок, які постраждали. І у мене було декілька жінок, якими я опікувалася. Одна втратила сина, на неї в очі вбили, така старенька бабулька. У іншої вбили брата і чоловіка. І я їм допомагала відбудувати їх будинки. Звісно, у мене особистих грошей не було для того, щоб це робити. Мені потрібно було робити фандрайзинг. Я не відомий блогер, який може, знаєте, одразу анонсувати і зібрати нормальні суми. Але у мене були друзі, відомі блогери – і вони є, які мені «висіли» (були винні) дуже багато років за все добре, що я їм зробила.

І коли я їм сказала «Друзі, допоможіть», вони одразу а.) своїх грошей мені накинули, б.) вони анонсували в блогах і я збрала нормальні суми, на які я потім відбудувала ці будинки. Чи могла я знову використовувати цих друзів, цих контактів? Ні. Я трьом жінкам допомогла, і це були приличні (суттєві) суми, і я

розуміла, що якщо я хочу продовжувати, то це потрібно уже налаштувати систему. І ось тут, як тільки встає питання налаштування системи, ти маєш відмовитися від концепту соціального капіталу і рухатися і бік «Я будую бізнес». Бізнес має на увазі, що ти будуєш соціальний капітал, але це не означає, що ти використовуєш той, який у тебе був. Той – це просто допомога тут і зараз для того, щоб зробити щось. Бізнес – це системна робота щоденна, яка враховує не тільки людей, але і купу всього іншого, і в першу чергу усвідомлених системних зусиль, які ти робиш щодня. Умовно, якщо б я вирішила на той момент продовжувати ту діяльність, я б почала, знаєте, як нормальний волонтер, щоденно казати «мені потрібні гроші», «давайте, будь ласка, скинемося на це, на це, на це». Є там варіанти, як я збираю донати, але це системна діяльність, яку я роблю щодня і продовжую робити незалежно від моїх друзів і всіх інших, всіх інших, хто міг би допомогти.

І насправді, я вам чесно скажу, весь мій досвід показує, що друзі – це дуже добре на рівні ентузіазму. Вони дуже допомагають на рівні ентузіазму і зовсім не мають і це просто буде знуцання над друзями чи іншими знайомими, якщо ти починаєш їх постійно долучати до своєї системної діяльності. «Ти вже доросла людина, давай якось сама».

І: Дякую дуже. Чи можна сказати, що ви намагаєтесь не використовувати соціальний капітал у власному виконанні завдань фонду?

Р: Я намагаюся використовувати зовнішній соціальний капітал, який за межами професійних стосунків..... Не зрозуміла?

І: Зрозуміла, який за межами професійних стосунків... Добре. Гаразд. Бувають такі випадки, коли все ж таки ви це робите? Чи в минулому були такі випадки, коли ви все ж не покладалися, а отримували певну користь, певну вигоду для фонду зокрема з огляду на свої непрофесійні зв'язки?

Р: Зараз ні. Чи бувало це раніше? Так.

І: Дякую. Як на вашу думку, чи учасники, давайте скажемо, волонтери спільноти «Х», чи вони можуть та наскільки часто, на вашу думку, використовують волонтери свій власний соціальний капітал? Наприклад, для проведення лекцій, збору даних для досліджень?

Р: Так саме, як тільки люди починають волонтерити системно і стабільно, вони припиняють використовувати свій соціальний капітал. Як тільки ти переходиш з поля хобі «Я тут граюся» до поля «Це моя робота», ти припиняєш використовувати соціальний капітал, який за межами цієї діяльності. Волонтери, які один-два рази, я скажу просто по тому, що ми бачимо, які на перші дві лекції зібрали людей із своїх знайомих, зазвичай, це статистично, потім не проводять лекції. Вони збирають першу і другу лекцію, отримують своїх друзів навколо, підтримку, і зазвичай на цьому все закінчується. Як тільки волонтер прийшов, у нього немає такого соціального капіталу, який він може використати, він йде кудись і каже, а хочете, я вам проведу. От просто зовсім людям, яких він там... немає з ним жодних стосунків. І люди йому кажуть «Так, проведи», він проводить, він після цього проводить постійно.

І: Я вас зрозуміла, дякую. На вашу думку, сам по собі благодійний фонд може мати соціальний капітал?

Р: А будь-яка організація, на мою думку, не те, що може, а має мати соціальний капітал. Тобто ми взагалі як організація, як будь-яка компанія існуємо тільки завдяки соціальному капіталу, ніякому іншому. Дуже важливо наші стосунки в команді, що відбувається, хто як кому допомагає. Дуже важливо, що між нами є довіра в певному професійному сенсі. Дуже важливо, що ми постійно комунікуємо. І все це будує між нами певні стосунки – професійні, близькі, там вже залежить від рівня взаємодії і так далі. І це ніби і є соціальний

капітал, який будується в рамках проєкту.

I: Так, в рамках – в межах проєкту?

P: В межах проєкту, так.

I: Чи робите ви, як один з лідерів організації, щось для підтримки і розвитку цього капіталу в межах організації?

P: Безумовно. У нас для цього є місячні зустрічі, які, до речі, як тільки ми їх почали, і це була моя ідея, ми жодного разу їх не пропустили. Вони відбуваються стабільно, стандартно, передбачено, на останній четвер щомісяця. І це допомагає, і були дуже різні періоди, коли на них ходила там невелика кількість людей. Але зараз у нас стабільна кількість людей приходить, ми залучаємо всіх для того, щоб люди між собою побачилися, поспілкувалися, були в просторі цього, можливості створення контакту з іншими людьми і зв'язків. І в рамках команди у нас зараз теж щотижневі зустрічі саме для того, щоб все ж була хоча б уява, хто і над чим працює, тому що ми не працюємо в одному офісі і це ускладнює комунікацію.

Але у нас в травні буде зустріч, і це знову ж таки моя ідея, на яку я вважаю щомісяця, саме для того, щоб команда розуміла стратегічні зміни і рух, напрям, в якому ми рухаємося. І знову ж таки, це можливість для створення єдності в стосунках. Тобто це не те, що я хочу забрати людей і навіть там поговорити. Це звісно так, але найважливіше, я хочу, щоб люди були частиною цієї ідеї, щоб вони ніби розуміли, що вони частиною чогось більшого, ніж просто виконання своєї функції, і що все, що вони роблять, дуже важливо для нас як для проєкту – тому що це правда так.

I: Чи можна сказати, що перехід на окрему платформу був теж таким кроком для зміцнення соціального капіталу?

Р: Безумовно. Це частина ком'юніті-менеджменту, це будівництво такого осередка. Із-за того, що ми онлайн, ми протестували гіпотезу офлайн-зустрічі. Ми зняли офіс, запрошували туди людей, і щоденно у нас відбувалися різні зустрічі. І два місяці це відбувалося, і виявилось, що кількість людей, які відвідують ці зустрічі, всеодно невелика, скільки цих зустрічей не буде, і зазвичай це одні й ті ж люди. І цей зворотний зв'язок для нас був важливим, тому що ми помилялися весь цей час, ми думали, що людям дуже не вистачає саме офлайн-комунікації. А виявилось, що в нас в принципі ком'юніті все ж більше на онлайн формат налаштоване.

Але щоб онлайн-формат не був таким, який не об'єднує, а він був таким в телеграмі, нам потрібна була платформа, щоб сама платформа була місцем, яке створює безпеку, більше розуміння і більше відчуття середовища. Тобто це не просто месенджер, це місто, куди ти можеш прийти і певні речі побачити, подивитися, поспілкуватися. Воно дуже недокручене зараз, але це куди ми йдемо.

І: А в чому загалом полягає цінність підтримки соціального капіталу для організації? В даному випадку для «Х».

Р: Так, як частково робота нашої організації, я би так сказала, зараз, об'єктивно, ми налаштовуємо нашу роботу таким чином, що більшу частину цієї роботи роблять волонтери. Тому для нас сервіс, який ми їм надаємо, і те, що ми їм обіцяємо...тут складне питання...

І: Я дуже перепрошую, це, певно, у мене проблема зі зв'язком.

Р: Ага, чуєте мене?

І: Я вас зараз чую. Я переключусь на іншу мережу. Все, дякую. Чи не могли б ви повторити, будь ласка, з моменту, що зараз більшу частину роботи

виконують волонтери?

Р: Так, я просто по-іншому хочу так сказати. Волонтерська спільнота для нас зріз суспільства. Це не просто волонтери, які у нас працюють. Вони і показник, і є суспільства, як воно є зараз. Це дуже різні люди, які живуть в Україні, і яким не все одно на те, що в Україні відбувається. І у нас є одна ціль. У нас місія проєкту, як ми її сьогодні прямо докручували, це не просто комунікація - ми хочемо об'єднувати суспільство. Ми хочемо, щоб люди в суспільстві, як проєкт, щоб вони об'єднувалися. У нас є три критерії для об'єднання, але сама волонтерська спільнота, як представник євчайшого суспільства, це наш тестувальний майданчик. Якщо ми, як проєкт, кажемо, ми об'єднуємо людей, то важливо, щоб і люди в волонтерській спільноті відчували цю об'єднаність.

Розумієте? Тому для нас люди загалом, волонтери, це капітал. Якщо це ще й люди, які об'єднані, які спілкуються, комунікують між собою, з іншими назовні, несуть ідеї і принципи проєкту назовні, то ми робимо свою роботу добре. Так, як у нас зараз волонтери, це один із способів поширення наших принципів і ідей, то вони для нас дуже важливі. В цілому, ми проєкт про комунікацію, ми тільки про людей. В принципі, було б дивно, якщо б ми були про комунікацію і не комунікували з людьми.

І: Добре, тоді я перейду до певних аспектів соціального капіталу в організаціях. Це довіра. Ви зважаєте на довіру, коли плануєте діяльність організації? Тобто, ви створюєте, ви проводите регулярні зустрічі, збори спільноти. Це так само може підсилювати довіру. А як інакше ви це робите? Можливо це тепле спілкування?

Р: Я прямо сьогодні, ми тільки доформулювали місію, я вам її прямо зараз розповім. Це прикольно, знаєте, наскільки важливим є формулювання цінності і місії. Іноді людям кажуть, що це робиться для якоїсь галочки, але насправді це

дуже-дуже допомагає во всьому іншому. Якщо це сформульовано, то це покращує все. Навіть те, як ти набираєш людей в команду. Тому що це стає твоїми критеріями набору в команду.

Повертаючись до місії, я вам зараз її прочитаю. Місія зараз звучить так: “Об'єднуємо суспільство через покращення комунікації”. І у нас є три критерії об'єднання. І це перше – спільна справа, регулярна комунікація і довіра. От якщо всі ці три присутні, то ми свою місію виконуємо. Тож, якщо це місія нашої організації, вона обов'язково як назовні, так і внутрі організації. Це певні речі, на яких ми фокусуємося, коли будуємо комунікацію. Як з командою, як з волонтерами, так і з партнерами назовні.

І чому це зараз для нас особливо важливо? Тому що у нас є продукти, наприклад, як лекція. І от ми весь цей час шукали в лекції багато корисного, але не вистачає якогось такого. Коли багато корисного, людям дуже важко тримати увагу. Ти їх просто засипаєш користю. Я коли читаю лекцію, я інтуїтивно обираю поїнти, про які я їм кажу на початку. Я кажу, ви можете не запам'ятати нічого, але оці три речі запам'ятайте. Це дуже важливо. І це наводить фокус. І коли у людини фокус наведений, вона потім це може тримати в голові і на це орієнтуватися.

Комунікація дуже важка навичка. Насправді, якщо ти гарний комунікатор, то ти в шоколаді. Тобі більше нічого не потрібно в професійному житті. Ти завжди будеш дуже добре заробляти. Як їй навчити за шість лекцій, це неможливо. Ми цьому навчаємося все життя. Але я можу, коли ми говоримо про цінності наші, про об'єднання, я можу сказати, так, ребята, дивіться. Якщо у вас є спільна справа, ви щось робите разом. Це обов'язково.

Тому що комунікація, якщо ми просто бла-бла-бла і немає жодних дій, чому я не люблю психологів, тому що якщо людина ходить до психолога, вона має трансформуватися. Для мене результатом цієї роботи має бути трансформація. Трансформація просто із-за того, що я прийшов і поговорив про свої травми, ніколи не відбудеться. Тому що людині потрібно після того, як вона

вийшла, зробити якусь дію, яка точно змінить вже от так, от настільки, але змінить життя. Умовно лягти спати ні в 12 ночі, а в 10 сьогодні. І зробити це діє, яка вже змінює людину.

І якщо ти це зробиш і завтра, і післязавтра, і після-післязавтра, то справа якась має бути. Тому активна діяльність і особливо суспільна діяльність, вона дуже об'єднує. Ми будуємо будинок разом. Ми вже з тобою чимось пов'язані. Це важливо. Регулярна комунікація. Якщо ми будуємо будинок разом, нам потрібно постійно домовлятися про щось і комунікувати. Це теж дуже важливо. Без цього спільна робота нормально не виконується.

Але всього цього недостатньо, якщо між нами немає певної довіри. Тому що я можу, знаєте, як часто буває, у керівників особливо, вони заганяються, в них є там якісь ідеї, цілі, вимоги. І вони часто, я тому що читаю у лекції, я це бачу теж постійно, вони починають всю свою напругу злівати на підлегли. І я постійно їм задаю питання. Якщо б ви знали, що всі ваші підлегли, на яких ви орете, ви їмі постійно не задоволені, вам постійно кажуть, що вони сачкують, не хочуть працювати, лінії тварі і так далі. Якщо б ви знали, що вони насправді дуже хочуть, щоб у вас вийшла, щоб змінилося у вас. І у людей дуже часто, знаєте, змінюється обличчя в цей момент. І це питання довіри. Якщо я вірю, що ви всі мої підлегли і реально хочете, щоб у мене вийшло, я зовсім по-іншому починаю до вас ставитися.

Я в базі дуже довіряю людям. Я взагалі вважаю, що люди завжди хочуть тільки гарного і нічого поганого. Це базова мотивація. Порушення довіри, можливо, я не наївна людина, я це розумію, але стосовно саме довіри, я вважаю, це база для будь-якої здорової комунікації. Якщо нема довіри, побудувати соціальний капітал неможливо. Це додаткова напруга, яка буде постійно виникати і в комунікації, і в комунікації в першу чергу, яка буде забирати дуже багато енергії від того, щоб створювати і направляти її на захист. Будь-який захист, це додатковий контроль. Для мене, як для людини, яка керує бізнесом, я вам просто хочу сказати, якщо мені потрібно контролювати людину, я стою

перед вибором. Або тут щось не так з людиною, якщо вона потребує постійного контролю, або щось не так зі мною, тому що я маю в базі людині довіряти.

Вона хоче добре зробити свою роботу. Або, якщо це так важко, мабуть, існують технології, процес, який можна автоматизувати, і тоді я знову позбавляюся контролю. Тобто, в умовах, довіра додає, буквально зберігає гроші для бізнесу. Якщо вона є, то я заробляю. Якщо довіри немає, я витрачаю багато грошей на контроль і ресурси. В принципі, мій час – це теж гроші. Тобто, відсутність довіри – це дуже дорого для бізнесу.

I: Чудово. Ви вже зазначали цінності проєкту, такі як спільна справа, регулярна комунікація і довіра. Чи можна це вважати цінностями проєкту, чи це, скоріше, така...

P: Це розв'єртка того, що ми вважаємо, що об'єднує. Це не зовсім цінності, це те, що має. Це критерії об'єднаності.

I: Все, зрозуміло. А які тоді будуть цінності?

P: Тому що, коли ми говоримо, ми об'єднуємо, дуже багато різних людей розуміють щось своє під цим. Ми нікого не змушуємо, ми просто вважаємо, що ці три речі забезпечують об'єднання. А тоді які будуть основні цінності організації? У нас їх три. У нас всього по три. До речі, мені дуже подобаються трійки, тому що їх дуже легко запам'ятати. Чотири вже перевантажують, а два постійно таке відчуття, що чогось не вистачає. У нас три, і вони зараз слоган нашої волонтерської спільноти, і це теж було дуже потужно, тому що одразу для нас вирішило багато питань і стосовно того, яких людей ми хочемо в команду. Це відповідальність, це теплість і це залученість.

I: Я точно пам'ятаю той момент, коли ви презентували ці цінності. Здається, це була остання зустріч спільноти, присвячена Дню народження. Але

це було відносно недавно. Як вам здається, зараз волонтери спільноти і інші учасники спільноти, вони розуміють, що це основні цінності?

Р: Я не думаю, що всі розуміють, я не думаю, що ми поки добре їх проєктуємо, але із тих активних учасників, які у нас є, ми вже непогано. Ми це пофіксували, тому що там є питання, Катю, стосовно волонтерської спільноти і взагалі стосовно ком'юніті. Я тут можу ще цілу лекцію читати, я боюсь, що у вас не вистачить часу. Просто є активна частина і для активної частини це важливо і це для них теж і опори певні. Що таке відповідальність? Це певна дисципліна, яку ми потребуємо. І ми одразу на рівні підготовки лекторів чи дослідників, це одразу вбудовуємо і в протоколи їх роботи, і в вимоги щодо лекторів, як вони мають прийти на лекцію, що вони там мають зробити, заповнити АПД. Ви їм допомагаєте притримуватися відповідальності. Але ми, за свого боку, як тільки ми зрозуміли, що для нас це принципово, як для компанії, ми одразу стали надавати зворотний зв'язок тим лекторам, які не можуть заповнити АПД. До того ж, ми не тільки даємо зворотний зв'язок, ми хочемо, щоб наслідки цього були теж очевидні.

Тому що цінність – це не просто слово, це реально дуже важлива річ для нас. Ми хочемо, щоб будь-який представник проєкту, будь він член команди чи волонтерської спільноти, цю цінність назовні теж презентував. Я нещодавно читала лекцію з дуже великої компанії, якої 5 тисяч співробітників. І у нас там виникло питання, що робити з людиною, яка постійно запізнюється. І вони на повному серйозі, я не жартую, на рівні HR-ів, людей, які керують великою кількістю людей, розмовляли про те, що це не можна уникнути, він же стрілець. І вони кажуть “Ну і ми там в принципі можемо це собі дозволити. Нічого страшного, не так це принципово”. Я кажу, якщо це не цінність вашої організації, то його, насправді. Тому що не може все бути цінністю. Просто не може. Цінність – це щось дуже принципове. І я вважаю, що їх не може бути багато. Наприклад, у нас, ви не побачите, ми думали про це довго, чи потрібно, знаєте, як у багатьох

благодійних фондів, чи потрібно включати прозорість цінності. Ну і в принципі – ні. Для нас це не принципово. Воно не принципово в усіх стосунках. Я маю на увазі, що це не тільки для мене принципово чи не принципово показувати всім все, що відбувається в фонді. Але і мені не принципово дивитися, що там робить волонтер.

У мене є принципові речі. Мені не хвилює, що ви, я навіть як член команди, як ви в день, і що ви робите, і коли ви чим займаєтеся. Взагалі. Прозорість для мене не принципова. Мене хвилює тільки результат. Ми домовились про це, ви це зробили. Все. І як тільки це отак стає, то одразу стає зрозуміло. Ну тоді прозорість насправді для мене не принципова річ. Я ніколи не буду дивитися на певні речі і їх перевіряти. І там щось досліджувати. Це просто немає.

Але те, що ви маєте прийти на лекцію вчасно, і бажано за 15 хвилин, для мене це настільки принципово, що якщо хоч один із наших лекторів почне запізнюватися, людина просто не буде зі мною співпрацювати. А зараз ми, ви, напевно, побачили, ми безкоштовні лекції прибрали для компаній. І у нас безкоштовними залишаються тільки лекції для організацій, таких я маю на увазі державних структур, ООЩ, і так далі. Для компаній ми зараз їх продаємо. Я от вже продала дві чи три лекції, і я домовляюся зараз без вас, тому що там трохи складніший процес, коли я продаю, я там виносила пропозицію, я хочу налаштувати цей процес, щоб на вас ці навантаження в лінії перекидувати. Так ось, там взагалі, як тільки проєкт отримує гроші, я просто не уявляю собі, як волонтер чи не волонтер може, я не знаю, запізнитися на лекцію, чи щось з ній зробити. Для мене це просто неможливо. Ти або робиш, або ні. Все. І немає жодних пояснень, які хоч щось із цього виправдовують. Ну, із ній тої поведінки виправдовують. Тобто відповідальність важлива.

Теплість для нас, як проєкту про комунікацію, дуже важлива. Думаю, не треба пояснювати. Хоча теплість у нас, ми її розклали, так щоб було зовсім зрозуміло, що ми вважаємо теплотою. Це щирість і спокій. Щирість в тому, що я, мої наміри очевидні, і мій контекст як співрозмовника для вас очевидний. Я

нічого не ховаю. Я все, що маю на увазі, то і кажу. Нема такого, що ви маєте здогадуватися, а що ж я там таке хитро мала на увазі, щоб ви там щось між рядків прочитали. Оце щирість. І спокій. Це просто спокійна присутність в розмові. І це важливо теж. І волонтери, всі, хто активно працює, лекції читають на всіх курсах підготовки до цих лекцій.

І залученість. Це для мене принципове питання. Людина може бути дуже відповідальною і дуже теплою, але незалученою. Незалученою в тому сенсі, що це... Ну, ви робите там щось класне. Я думаю, як це пояснити. Ну, ви робите щось там класне. Я коли можу, тоді буду доєднатися. А так-то у мене тут нормально своїх інтересів, завдань і все інше. Я не відмовлю людині в контакті, але ця людина ніколи не стане активною частиною або спільноти, або частиною команди. Для мене гірше, ніж незалучена людина, співробітника бути не може. Ось чесно вам скажу. І це дуже важливий критерій, тому що по ньому я точно буду вибирати людей в найм, в команду. Як тільки людина демонструє цю незалученість, це на будь-якому рівні. А вона може бути суперпрофесіоналом, вона може бути просто там щось незвичайне, іноді щось робити. Але незалученість, це гірше за все, вона для мене просто особиста і в принципі для проєкту коштує дуже дорого.

І: Чи підтримує, як ти брати, зв'язки з іншими організаціями?

Р: Так, безумовно. У нас є партнери, постійні, по-перше, завдяки яким ми працюємо. Це наш логістичний партнер, організація «Волонтерський штаб "Зграя"». Завдяки їм розсилаються посібники по всій Україні. У них там склад, і їх волонтери займаються розсилкою посібників. У нас є наш стратегічний партнер, який нас фінансово підтримує щомісяця, і це компанія «ВІАР». І у нас є проєкти, з якими ми створювали разом посібники, які допомагали співавторстві, і ті, з якими ми досі підтримуємо дуже дружні стосунки, і вони постійно нас підтримують, ми їх, в тому сенсі, що у них є якісь заходи, ми ходимо, підтримуємо їх заходи, у нас це оформлять, вони до нас приходять.

Тобто це люди, з якими ми на постійному зв'язку, навіть після того, як посібник вже виданий, ми як проєкт репауру. Ми дуже регулярно, щомісяця, з ними на зв'язку підтримуємо стосунки. Тому що ми і посібники надсилаємо для їх медиків, яких вони вивозять, і ми ходимо на проєкти, які вони створюють поза виїздом за кордон, якщо щось в Україні відбувається, і вони нас підтримують, вони були у нас на форумі. Взагалі, з таких яскравих.

А ще у нас юридична компанія, яка нас теж підтримує як проєкт. Я просто вам зараз про постійний, такий дуже усталий, постійно на купі конференцій, форумів, подіях різних. Раніше більше, зараз менше. Ну зараз такий сезон, скажімо, життя нашої компанії, що ми трохи менше активні на зоні. Але ми підтримуємо зв'язки з купою бізнесу, тому що бізнес – це наш основний донатор, ті, хто дають нам гроші. Ми підтримуємо зв'язки з купою волонтерських організацій, волонтерів. Знаємо їх особисто, іноді зустрічаємося просто на каву, поспілкуватися. І для нас поспілкуватися – це означає, що ми зустрічаємося з представниками або організації, або з цими волонтерами, і ми їх просто вислуховуємо, даємо їм можливість поговорити. От як ви зараз мене вислуховуєте, так ми взаємодіємо з усіма іншими. Тобто ми ж, як проєкт по комунікацію, ми маємо постійно комунікувати, і це від нас очікується, і від нас очікується певний стандарт комунікації, тому що ми постійно по це пишемо. І, звісно, ми на зовні постійно підтверджуємо цей статус. Комунікаторів, які підтримують зв'язки, які цінують стосунки, і це об'єднання.

Ми не є частиною однієї бульбашки. Ми той проєкт, і ми собі це поставили за цим, який не можна поставити просто. Знаєте, є фонди, які займаються «Mental Health», і от як ти брати «Mental Health» і все. От ви же були на форумі, і після форуму дуже багато людей написали пости і відгуки, і вони всі писали про те, як багато людей з різних бульбашок там було. Тобто, не тільки благодійники, а були благодійники, волонтери, військові, державні структури, купа всіх, які прийшли. І для нас це дуже цінно, тому що це і є те, чого ми прагнемо – об'єднувати людей

з дуже різних бульбашок і різних спільнот.

I: Я пам'ятаю, як ви говорили про застосування соціального капіталу у плануванні діяльності організації. Я це почула, але для мене все-таки дуже важливе запитання про те, я очікую, що ви не розраховуєте на особистий соціальний капітал учасників організацій для підтримки таких зв'язків з іншими організаціями. Ви не розраховуєте?

P: Так, не розраховую.

I: Чудово, я мала це точно підтвердити. І тоді стосовно інших організацій. Що може змусити вас розірвати зв'язки з іншими організаціями? Не розірвати як повністю, якось закінчити на поганій ноті, а скоріше просто зрозуміти, що ви перестали контактувати, щось таке. У вас немає зв'язків.

P: Зв'язків саме як партнерських чи як контакт комунікаційний?

I: Давайте як партнерські зв'язки. Ви розповідали до цього про партнерів.

P: Я думаю, у нас було багато різного досвіду в спілкуванні. І були там негативні якісь історії. Проєкт ніколи не можна відділити від людини. Проєкт – це не якась така абстрактна істота, яка існує сама по собі. Проєкт – це завжди відображення стану і ставлення якоїсь людини, яка цим проєктом керує. В даному випадку у нас, ну, із-за того, що ми з [Лідер_1] вже 20 років разом, ми, в принципі, більш-менш однаково певні речі в світ проєктуємо. Тобто ми про одно і теж. Тому ми і займаємося цим проєктом. Однак у нас бувають там різні, ми теж живі люди, і у нас бувають різні підходи щодо певних людей, як представників інших проєктів.

Я скажу про себе. Для мене я легко прощаюся з людьми. Ну, от прям легко. Я ніколи не тримаюся за стосунки, і не можу сказати, що це моя якась офігенна

якість. Я прямо молодець в цьому плані. Але я ніколи не прощаюся з людьми в тому сенсі, що це розрив контакту. Тобто я можу взагалі з людиною, проектом і представником проекту припинити взаємодію активно, але це не означає, що коли ми побачимося на якоїсь події, я не привітаюся, ні посміхнуся, ні обіймуся. От прям взагалі не означає. Тобто я людей із життя не виключаю. Вони є, вони завжди можуть припинити, навіть як друзі. Знаєте, от були друзі, і у мене в житті було, умовно, подружки. Ні раз лів вода, ми там декілька років ростили дітей разом, там все робили разом. А потім у кожного відбулося щось своє, і ми розійшлися. І не обов'язково для цього ми мали мати конфлікт. Просто у кожного свій сезон, знаєте. Вона цим займається, я цим займаюся, і нам нема про що дружити більше. І я дуже спокійно до цього ставлюся, як просто до частини життя, яке відбувається, але ніколи не виключаю людину із того, щоб в моєму житті було. Я дуже вдячна за це, за цей досвід. І тому якщо ми там з нею зустрінемося, ми прекрасно поспілкуємося, як ніби ми не розходилися. А якщо не зустрінемося, я не буду намагатися цей контакт відновлювати. Тому що контактів тут дуже багато.

Якщо підсумувати, я ні на кого не ображаюся і ні з ким не рву зв'язки. Я можу припинити активне спілкування, якщо ми просто бачимо, що нема нічого, що я можу дати, як проєкт або як представник проєкту цієї організації. А організація, її нема. І такі є організації, навіть які з нами співпрацювали. Нам нема про що дружити, у нас дуже різні погляди на певні речі. І ми спробували, у нас не вийшло. І ми не спілкуємося. Навіть слово «не спілкуємося», тут воно дивно, тому що нам нема про що спілкуватися. Ми просто не співпрацюємо.

Чи може так статися, що там пройде якийсь час, і ми будемо співпрацювати? Я завжди для цього відкрита. По-перше, тому що всі змінюються. Я змінююся, люди на тому боці змінюються. І в організаціях ще є така історія, що якщо я ставлюся до цього проєкту як до свого, і він є частиною мене, і, принаймні, ще якийсь час буде, поки він буде зростати, то організації, з якими ми співпрацюємо, це великі організації, і люди, які є представниками цих

організацій, це наймені люди. Вони сьогодні тут, а завтра пішли. І сьогодні піар-директор однієї компанії може взагалі не бачити сенсу співпраці з нами, тому що їй не подобається, як ми робимо піар цієї компанії. А завтра туди прийде інший піар-директор і скаже, ой, а нам потрібно з вами співпрацювати, і ми бачимо сенс. Тому для мене організація, вона взагалі ніколи не поза межами нашої потенційної співпраці. А певні люди, ми можемо не сходитися зараз, але це може змінитися.

І: Я вас зрозуміла. Якщо підсумувати цю вашу відповідь на це запитання про підтримку зв'язків з іншими організаціями, чи можна сказати, що ви підтримуєте регулярну співпрацю, як ви розповідали в партнерствах, коли ви регулярно ходите на якісь події, проєкти в Україні, коли ви підтримуєте в той спосіб, який ви можете організацію, чи правильно я розумію, що ви можете перервати, тимчасово призупинити таку активну підтримку, коли це стає непродуктивно в даний момент часу?

Р: Так, навіть по особистим причинам можу. Я просто тупо зараз на останні пару тижнів не вивожу в принципі, тому що в мене по 7-8 лекцій на тиждень, і мені треба до них готуватися, після них приходити в себе, щоб вивити тягу до якогось. І плюс є ще додаткове навантаження в плані всіх інших речей в проєкті, які мають відбуватись незалежно від всього. Тож, якщо мене хтось запросить зараз кудись, я навіть в подружки на тренування не піду, я просто не зможу.

І: Я зрозуміла. Блок питань стосовно соціального капіталу нарешті вичерпаний, але я маю, якщо у вас є ще трохи часу, я маю деякі запитання стосовно структури «Х» як неприбуткової організації. Чи правильно я зрозуміла, що місія «Х» це зараз об'єднуємо суспільство через покращення спілкування, комунікації?

Р: Так.

І: І ви так само зазначали, що ця місія вона вдосконалювалася і змінювалася з часом. Чим були зумовлені ці зміни?

Р: У нас її взагалі спочатку не було. У нас було покращення, перезапускаємо спілкування. До цього було. Потім, я вже навіть забула, Катя, було можливо щось типу відновлюємо зв'язки і стосунки з аптеки комунікації. А на самому початку було відновлюємо ментальне здоров'я. Або надаємо психологічну допомогу.

І: А якщо коротко, то чим були зумовлені ці зміни? Тим, що ви відчували, що місія не відповідає профілю діяльності?

Р: Ні, це такий дуже природний процес, коли ти постійно робиш якусь пропозицію назовні, отримуєш зворотний зв'язок, обробляєш зворотний зв'язок, змінюєш трохи пропозицію, знову її видаєш назовні, знову отримуєш зворотний зв'язок, знову його обробляєш, знову змінюєш пропозицію. Тобто це такий підхід в великій кількості ітерацій взаємодії з зовнішнім світом. У нас завдання як організації надати максимальну цінність суспільству. І це не важливо, благодійна ми організація чи не благодійна. Наше завдання – принести нашим клієнтам максимальну цінність. Для того, щоб це зробити, треба, щоб цінність, яку ми несемо, була зрозуміла для всіх і для клієнтів в тому числі. І для нас, щоб вона була так сформульована, щоб ми могли на цьому фокусуватися і покращувати свою спеціалізацію.

І: Я зрозуміла, дякую. Як Ви сказали, що Ви збираєте зворотний зв'язок на Вашу пропозицію, яка є місією. Як Ви його збираєте?

Р: За рахунок наших продуктів, найпростіший спосіб – це коли ми читаємо безкоштовну лекцію. Ми отримуємо зворотний зв'язок. І його обробляємо. Це не завжди зворотний зв'язок від одної людини. Це більше як загальний зворотний зв'язок, що люди думають. Колись він був – ой, дуже все добре, дуже допомогло. Потім там недостатньо чогось. Починають люди казати, і вони можуть це казати не тільки тому, що недостатні саме в нашій презентації, а тому, що з'явилась нова потреба, яку ми не закриваємо, і ми бачимо цю потребу як важливу, наприклад, для себе. А можемо навпаки вирішити, що це для нас найважливіше, тому що, наприклад, коли я читаю лекції в організаціях, люди дуже люблять, особливо на перших лекціях, почати вимагати особистої уваги і особистих парад. Ну, умовно. А у мене, коли там хтось загинув, я не хотіла, щоб мені співчувало. Ось що ви скажете з цього приводу? Якщо у мене це один випадок на лекціях, я можу на це зневажати.

Ну, буває, у людини завжди виникає якийсь особистий контекст. Якщо багато людей починають казати, що їм важко висловлювати своє співчуття, це привід для мене, як для людини, яка видає продукт, задуматися, в чому проблема. Чи проблема в продукті, чи проблема в суспільстві, яку ми не вирішуємо зараз, і що ми можемо з цього приводу зробити як проєкт. Знаєте, щось дописати в посібнику, на щось зауважити в лекції. Іноді я обираю особисто деякі речі прямо казати, ми не будемо цього торкатися. Я прямо роблю цей кордон, я провожу, я кажу, ми в нашому проєкті не розбираємо особистий контекст. У кожного він свій. І якщо я зараз почну, у мене було останній раз 50 людей на лекцію офлайн, 50 людей, якщо я з кожним почну розбирати його особистий контекст, по-перше, я не психолог, щоб розбирати цей особистий контекст, по-друге, він дуже різний у людей, нам не вистачить ні часу, ні уваги, нічого. Нам потрібно зрозуміти принципи комунікації, на які кожен потім може доорієнтуватися.

І кожен із цих принципів, враховуючи свій особистий контекст, можуть побудувати для себе варіант комунікації з іншими людьми. Тобто, зворотний

зв'язок ми збираємо за рахунок лекції, взаємодії з людьми, за рахунок досліджень. Це дуже важливо, у нас дослідники, коли ставляються з людьми, вони теж отримують звідти щось. Наприклад, не вистачає чогось в посібниках, чи для мене дуже важлива тема в цьому місті, то як розмовляти з людьми, які очікують людей з полону, ну, своїх з полону, або там ще щось. І це постійна обробка, коли ми вирішуємо, чи йдемо ми туди, чи ні йдемо, якщо йдемо, що ми там робимо, якщо робимо, що саме, які інструменти і так далі.

І: Дякую. Наступне запитання про те, кого можна вважати стейкхолдерами організації «Х»?

Р: Всіх українців. Ну, я правильно ж розумію, що стейкхолдери у нас, це всі зацікавлені...

І: Так, стандартне визначення стейкхолдерів - всі зацікавлені особи.

Р: У нас масовий продукт, ми для всіх.

І: І чи можна тоді сказати, що, ну от, з огляду на вашу місію, яка полягає в тому, щоб об'єднати українців шляхом покращення комунікації, що зараз є у українців, потреба в покращенні комунікації, потреба в об'єднаності? Або вони зацікавлені? Чи можна так сказати, що є така потреба? Чи думаєте ви так?

Р: Ні-ні, я не думаю, я знаю. Звісно, вона є. Вона постійно озвучується. І вона підтверджується нашою статистикою проєкту. Тому що у нас наразі більше 400 тисяч посібників розповсюджено. І ми не рахуємо взагалі кількість завантажених електронних версій. Як у нас на сайті, то їх менше. Діляться, вони ж завантажують pdf-ку і вони діляться. І на інших сайтах постійно залишаються на наші посівники. Тобто кількість запитів, які ми отримуємо, і весь зборовний

зв'язок, тільки підтверджують, що така потреба є. Люди хочуть і підтримувати зв'язок, і розуміти інших людей краще, і допомагати іншим людям спілкуватися, і не бути самотніми. І взагалі в Україні дуже культурна, дуже зв'язана суспільства.

І: Чи слідкуєте ви за тим, щоб учасники організації добре розуміли місію «Х» Поточну місію «Х» Я розумію, що вона змінилася.

Р: Учасники – це команда?

І: Команда і окремо волонтери. Давайте так розділимо.

Р: Ми будемо за цим слідкувати, саме тому, що ми її нарешті сформулювали достатньо для того, щоб вона нас влаштувала певний час. Місія для мене – це не те, що закарбовано в камінні. Це те, що може змінюватися і з розростанням проєкту, і з цим зворотним зв'язком, який ми отримуємо при перевірті гіпотез. Поточну місію ми зараз якраз сформулювали і ми точно зробимо все, щоб вона була зрозуміла і назовні, і особливо всередині. Команді ми це будемо обговорювати 9 травня, а з волонтерами, можливо, вже цей четвер.

І: Ви плануєте це робити шляхом обговорення поки?

Р: Ні, вона насправді, тут все дуже природно відбудеться. Там нема чого обговорювати, там просто це вже якби стейтмент про що ми. І він має стати частиною наших продукцій. Чесно, у нас продукти інтуїтивні всі навколо цього. В принципі, нема такого, що у нас зміняться посібники, через те, що ми зараз прописали цю місію. Але точно зміняться лекції. Але точно зміниться підхід до проведення лекцій у наших лекторів. Тому що це, як я сказала, місія просто допомагає сфокусуватися. Вона в місії, де дуже багато всього класного і

корисного, допомагає побачити шлях - а куди ми?

І: Зрозуміло. Перекрасно. Мінус декілька запитань. Дуже дякую. Правда, тепер в мене з'явилися запитання, прив'язані більше до моєї ролі в організації «Х», але це вже потім, колись. Так, переходимо на трошки іншу тему. Якими є компетенції «Х»

Р: Дуже гарне запитання. Треба, до речі, прописати. Мені важко на це відповідати. Я думаю, що [Лідер_1] краще відповість. Тому що мої компетенції тут не рівно компетенції проєкту. Я все ж дивлюся на проєкт, ставлюся до проєкту як до бізнесу. І все, що я розвиваю тут, це побудування бізнесу. Це мої особисті компетенції. Тобто формулювання місії, цінності, вистраювання фінансово-юридичних аспектів, роботи з командою – це навички, які я, мої компетенції, які я зрошую.

У проєкту, я б сказала так. Наша унікальна компетенція – це будування спільноти. Раз. Друга – це комунікація між військовими і цивільними. Так. І третє, ну давайте я все ж скажу як основну, тому що це наша місія – це об'єднання спільнот. Об'єднання людей, об'єднання спільнот.

І: Дякую. Я потім, я собі помічу це і потім пана [Лідер_1] трохи більше про це розпитаю. Принаймні, зазначу точно, що він з інтерв'ю не піде, поки не відповість на це запитання.

Р: Ну, я думаю, що [Лідер_1] буде трохи інший погляд, тому що у проєкту, звісно, є ще компетенція, вона якби наравляється по навчанню. Тому що ми як проєкт дуже багато навчаємо і ми дуже працюємо багато. Тут [Лідер_1] просто він більше знає, він цим займається, тому я туди не лезу. Ну, запишіть собі, я думаю, що він має про це щось сказати.

І: Дякую. Чи є якісь організації з якими «Х» доводиться конкурувати за увагу? Немає?

Р: Ні. Конкуренція, загалом, я, при тому, що я дуже конкурентна людина, прямо дуже, і це навіть не смішно навіть мені. Я, в принципі, не вважаю це гарним для проекту. Конкуренція займає дуже багато сил, забирає увагу від того, що ти маєш робити. А все, що треба робити, це просто концентруватися на тому, що ти робиш, робити це добре і на цьому фокусуватися. І якщо фокус буде там, а не на конкурентах.

Ну, загалом, я скажу так, я не досліджувала ринок, але було дуже смішно, коли нас купляли саме от ТКК, тактичну комунікацію для керівників, інший фонд благодійний для своїх керівників. І вони, як благодійний фонд, мали провести тендер на проведення такої програми. І вони досліджували ринок і дивилися на всі компанії, які можуть надати таку послугу, яку надаємо ми. І керівниця, яка нас замовляла, сказала, що є тільки дві компанії, які хоч щось близько до того, що ми робимо, роблять. Але сказати, що вони конкуренти, майже неможливо, тому що вони роблять щось зовсім інше, з іншим фокусом, з іншим сім. І тому конкурентів в нас зараз немає. І це не моє дослідження, а дослідження інших людей. І тут проблема в тому, що... Ні, теж проблема. Чому насправді навряд чи і буде такий конкурент? Тому що коли ми почали фокус робити на комунікації, нікому це було не цікаво, це не було затребовано на ринку. Люди все ж більше схилилися до психологів, психологічного здоров'я, всі хотіли, щоб лекції читали психологи. Дуже багато цього було навколо. І я прям вигризала право на те, що жодний лектор не має бути психологом. Ну, не в сенсі вигризала, я просто казала ні. А якщо компанія просить психолога, я прям відмовляла. І вони відмовляються. Тобто іноді компанії кажуть, ну якщо не психолог, то і не треба нам. Я кажу, ну і ради Бога, шукайте психологів, яка вам читає психологі лекції. Для мене це було дуже важливо цю межу провести, щоб ми не були цим проектом.

І тому що нікому було не цікаво комунікацію йти, а ми там вистаювали, то

ніби в момент, коли ми це відстояли і побудували вже і продукти, і певну інфраструктуру, а для інших компаній, які зараз, і багато, які зараз заходять в комунікацію, це, ні сподів, стало дуже дорого. Тому що навіть наша волонтерська спільнота, в якій ніби невелика кількість людей, але у нас все, що ми там протестували, це дуже цінний досвід. Все, що ми вже робимо, це дуже дорого зробити з ходу, майже неможливо. Тому що потребує багато системності і роботи. Тож можна захотіти стати нашими конкурентами, але це знаєте, як зараз, я сподіваюся, що за декілька років це буде приблизно як я хочу бути конкурентом Фейсбуку. Ну ти б хочеш, але вряд чи стає.

І: Дякую. І в мене запитання втікло з блоку, де воно мало бути, і тому я б хотіла повернутися до запитання, як ви забезпечуєте «Х» брати усіма ресурсами необхідними для його функціонування, розвитку та успішної діяльності? ...Ну от, мене нема припущення.

Р: Розповідаю. Як і в будь-якому проєкті, це не важливо, благодійний чи не благодійний, для того, щоб проєкт працював, для того, щоб це був бізнес, він має щось, в першу чергу, пропонувати ринку. Тобто передавати. Неважливо, яким чином вибувається сам продаж. Чи я кажу, я вам дам ось це, а ви мені донат. Це все одно продаж.

Тому як ми забезпечуємо ресурси? Ми будемо продукти, які є цінними для ринку, з урахуванням потреб цього ринку і конкретно наших клієнтів. Нашими основними донорами на сьогоднішній день, наш основний клієнт, це корпорації, це компанії українські, які дають нам гроші для того, щоб ми друкували посівники. Насправді вони купляють у нас посівники для своїх співробітників. І за рахунок, дивіться, вони друкують посібник зі своїм лого, а половину накладу передають своїм співробітникам, показуючи співробітникам, що ми про вас спілкуємося. Це дуже важливо для будь-якої компанії, зберігати лояльність співробітників. Чому? Тому що ти витрачаєш дуже багато ресурсу,

часу, грошей, для того, щоб людина, яку ти найняв, почала нарешті працювати.

Будь-яка людина, яку я наймаю сьогодні на вулиці, мені потрібна, навіть мені, навіть в невеликій компанії, я витрачаю півроку для того, щоб людина хоч трохи почала розуміти, де вона працює, чим вона займається, і робити те, що від неї хочеш. Тож, для будь-якої компанії, коли люди працюють, коли їх не ймає, треба, щоб вони працювали хоча б рік, щоб ці півроку, які я їх навчаю, хоч якось відбити. А краще, якщо вони працюють набагато більше. Тому збудувати продукти, підтримувати лояльність команди. Що значить підтримувати лояльність команд? Забезпечувати те, щоб команда залишалася частиною проєкту.

I: Це ви маєте на увазі команду, як ти брати?

P: Так.

I: Розумію.

P: Будуємо продукти, забезпечуємо лояльність команди, продаємо продукти, тобто налаштовуємо процес продажу, покращуємо її, і гарантуємо клієнту. Так, можна про будь-яку компанію сказати. Насправді, щоб у нас були ресурси, ми маємо щось продавати і за це отримувати гроші. І бажано робити це так, щоб люди, які у нас купляють, у нас купляли ще.

I: Прекрасно. Дуже лаконічна відповідь. З огляду на те, що ви вже до цього говорили про деякі з цих аспектів, і мені не хочеться повертатися до цих тем особливо. Бо ви дуже влучно і широко про них розказували. Останнє запитання. Я буду вас відпускати на відпочинок. Чи правильно я розумію, що ви, як один з лідерів організації, для того, щоб утримувати та посилювати підтримку з боку зацікавленої сторони, це у нас українці, а ви для цього випускаєте продукт, який

їм потрібен, який для них є корисним, а так само і ви слідкуєте за допомогою зворотного зв'язку, за допомогою дослідження і за допомогою власного досвіду, я маю на увазі власного досвіду, як організації в цілому, як коли ви розповідали про те, як ви лекції проводите, за тим, щоб ви піднімали актуальні питання і проблеми, пов'язані з комунікацією.

Правильно я зрозуміла? Так, правильно. Продукт, будь-який насправді, навіть одяг, потребує постійного апгрейду. Тобто маєш дивитися на тренди колірів, а ми дивимося на тренди комунікації.

І це нормально, тому що для бізнесу, для будь-якого новий клієнт дуже дорогий, старий клієнт, а лояльний клієнт – це те, що бізнес тримає на плаву. Якщо б я щоразу зараз в проєкті бігала б щомісяця і шукала б нових клієнтів, це було б дуже дорого, тому що для того, щоб клієнт став клієнтом, від моменту, коли він про тебе дізнався, до моменту, коли він щось у тебе купив, зазвичай це при тому, що все добре, може пів року пройти. Тобто, якщо я буду у бізнес, мені потрібно, щоб клієнт, який у мене купив хоч раз щось, був задоволений і хотів до мене повернутися знову.

І в нашому проєкті це дуже просто. Компанії, які у нас надрукували посібники хоч раз, мають до нас ще раз повернутися. Це добре. Або порадити нас своїм знайомим. Це добре. Або замовити у нас лекцію.

Зрозуміло. Тоді ще запитання. У довгостроковому плануванні вашої діяльності, що є найважливішим для вас, як для лідера організації?

Розкажу непопулярну думку. Я вважаю, довгострокові плани руйнують організацію. Я вважаю, що краще за все будь-якому лідеру організації робити план на три місяці. В принципі, це не довгостроковий план аж ні разу. І не тому, що ми живемо в війні, і не тому, що в нас нестабільна країна, і взагалі нічому. А

тому, що дуже багато всього змінюється. І якщо я буду витратити свій час на те, щоби планувати щось на три роки вперед, то дуже швидко стрикнуся з тим, що все, на що я витратили час і запланувала, по-перше, люди не виконують такі довгострокові плани. Це занадто довго. По-друге, так багато всього змінюється, що якщо кожен раз враховувати всі зміни і як вони впливають на наш побудований довгостроковий план, це стає ще раз дорого, і це блокує діяльність. Тому для мене підхід коротких ітерацій, навіть в плануванні, він найпривабливіший.

Я планую все, що можу, на три місяці вперед і дивлюся, що ми можемо за три місяці виконати. І далі дивлюся, чого ми досягли, чого не досягли. Якщо ми досягли, чого хотіли, добре. Якщо не досягли, то, можливо, ми і не можемо і треба це просто відкласти і поки що не робити. Або, як з платформою, я, чесно, відкладала це в надію, що якось щось там так складеться, що ми зможемо на неї перейти якось ніболізно. А потім ми просто зрозуміли, що, що би не відбувалося, все одно буде боляче, все одно будуть затики, все одно я не буду поспівати, тому що ніколи зараз не станеться такого часу, коли я буду сидіти без роботи і думати, ну як же мені от чим би себе зайняти. Тож ми просто все робимо, маленька ітерація, що сталося, все добре, далі дивимося, що можна покращити.

І: Все, дуже дякую. На цьому запитання закінчилися. Я ще раз хотіла подякувати за те, що ви погодилися на це інтерв'ю. Я знаю, що ми домовлялися про це, але все ще хотіла подякувати, бо, власне, для моєї дипломної роботи мені це дуже важливо і мені так само це буде корисно в моїй подальшій професійній діяльності, як частинній команди «Х» Дякую. Чи, можливо, є якісь теми, про які я не згадала, і ви б хотіли згадати? Чи, напевно, пов'язані з соціальним капіталом?

Р: Ні, я думаю, тут цікаво, тому що соціальний капітал – це така філософська тема. Її цікаво розглядати і саме для мене, з точки зору філософії. Вона, знаєте, важлива, але не в тому сенсі, в якому багато людей її розуміють, як

на мій поперед. Саме тому, що люди вважають, що це ще якийсь досягнення, і це можна раз і не завжди отримати і тримати. Я вважаю, що це дуже важлива історія – соціальний капітал, але його не можна, як рахунок, на якому зберігаються гроші, просто тримати. Там постійно має відбуватися двіжуха, і він ніколи ністалий, ністабільний.

Тобто ти можеш, і насправді бувають в житті, коли ти дуже вкладаєшся в соціальний капітал, ти його будуєш, багато нетворкінгу, зв'язків, налаштування комунікацій і всього, і бувають часи, коли він заважає і стає обуздою. Наприклад, зараз для мене особистий соціальний капітал – це проблема, тому що я вже 3-4 місяці не можу зустрітися з жодною зі своїх подруг, і вони на мене ображають, і кажуть, що не може бути настільки занята людина, щоб не приділити час на дружбу. Але може.

У мене тільки один день вихідний, в неділю, який я приділяю дітям, і все. І це єдине, що я прям вимагаю від цього балансу, хоча це важко назвати балансом, але хоч чогось, де я хоч якимось баланую стосунки. Я повністю зневажаю на вісь соціальний капітал, який будувала дуже багато років з іншими людьми. Сподіваюся, що поки я побудую свою компанію, вони не викинуть на неї своє життя. І чесно кажучи, можливо так і станеться, просто ми розійдемося, і це нормально. Тобто з'являться інші друзі, тому що я буду інша, у мене просто інші те речі. Я ж іще в процесі цього дуже змінююсь, і потреби в стосунках стають іншими. Тому соціальний капітал – це дуже нестабільна історія, але дуже класно, без нього ніяк. Ми лікуємося за рахунки інших людей, хоча інші люди витягують із нас всі сили також.

Інші люди нам дуже потрібні, без них аж ніяк, але це не те, що можна просто пофіксувати раз назавжди.

I: Все, я зрозуміла, це дуже важливо було. Дякую дуже, ще раз.

