

Раздел 4. Работа с волонтерами

4.1. Привлечение волонтеров и координация их деятельности

Чтобы разобраться в данном вопросе, давайте обратимся к практикам работы организаций с волонтерами. Самая большая проблема здесь – высокая текучесть. Уход добровольца из программы, проекта является естественным процессом. Сложно рассчитывать, что человек всю жизнь будет заниматься волонтерской деятельностью. Высокая сменяемость и непостоянность добровольцев приводит к необходимости набора и обучения новых волонтеров, а следовательно, и к дополнительным затратам.

Чтобы справиться с этой проблемой, необходимо обеспечить приток добровольцев через повышение интереса и привлекательности организации и ее деятельности.

Важно обеспечивать качественную координацию деятельности волонтеров после их привлечения. для этого можно использовать информационные технологии: каналы в популярных мессенджерах, группы в социальных сетях - Во «В контакте», в фейсбуке и т.д.

Добровольцы участвуют в деятельности волонтерской организации в первую очередь потому, что разделяют цели и ценности волонтерской организации, хотят помочь ее благополучателям. Сильная внутренняя мотивация волонтеров является ключевой для их привлечения и вовлечения. Каждый находит в добровольческой деятельности что-то свое: любовь, дружба, полезные контакты и профессиональные компетенции и т.д.

Дополнительными факторами будут красивая униформа, сувениры, запоминающаяся полиграфическая продукция, положительные отзывы в СМИ, доступный и удобный сайт, который также помогает вовлекать волонтеров, создавая привлекательный образ организации.

Также одним из ключей к сердцу волонтера являются позитивные энергичные люди, с ярко выраженными лидерскими качествами, за которыми хочется идти, например координаторы волонтеров. В привлечении волонтеров огромную роль играет личный пример действий, поступков – это носит воодушевляющий характер. Такие лидеры обеспечивают волонтерам приток положительных эмоций и неугасающий интерес к волонтерской деятельности. Навыками

эффективного привлечения добровольцев к любым видам организаций (НКО, учреждениям и пр.) обладают также ресурсные центры добровольчества – это одна из главных их целей и специфика деятельности.

Важно помнить и о значимости продуманной информационной кампании (распространении информации о волонтерском движении) для набора добровольцев.

Привлечение волонтеров может происходить как через социальные сети, проведение ознакомительных мероприятий, так и через взаимодействие с волонтерскими центрами или в рамках специализированных интернет-порталов, такого как, например, «Добровольцыроссии.рф».

К методам привлечения волонтеров можно отнести следующие: агитация в школе, институте, приглашение друзей, знакомых и людей по рекомендации, объявления, информирование через третьих лиц или открытые источники. Важно помнить, что активный опытный волонтер – лучший пример для новых волонтеров.

Привлечение волонтеров происходит после четкого определения задачи (функции), для которой они требуются. Задача должна быть сформулирована с описанием функционала, требуемого времени, необходимого инвентаря или технических средств, навыков и знаний для ее качественного выполнения. Как можно более четкое и подробное описание всех возможных нюансов гарантирует качественный уровень подбора и последующей деятельности волонтеров.

Как правило, у волонтерских НКО есть костяк активных добровольцев, а также обширная группа людей, периодически занимающихся волонтерской деятельностью. Поэтому важно понимать еще на этапе отбора, какие волонтеры нужны для той или иной задачи и в каком количестве. Необходимо правильно их отбирать, обучать (в случае, если работа требует специальных умений) и готовить к волонтерской деятельности. Запомните! Неграмотное распределение волонтеров на функции ведет к демотивации и уходу. Можно обращать внимание на возможности действующего в регионе ресурсного центра добровольчества, одной из прямых задач которого является подготовка волонтеров, и экспертов опытных волонтерских организаций.

Отбор самих волонтеров может проходить через анкетирование, общие встречи, собеседование с координатором, психологическое собеседование, тестирование и сбор дополнительных документов – все это делается для того, чтобы лучше узнать волонтеров. Стоит признать, что иногда организаторам волонтерской деятельности приходится отказывать волонтерам, – это нужно уметь делать в случае необходимости. Причин для отказа может быть несколько. Во-первых, добровольцу может не хватать профессиональных навыков, компетенций для выполнения требуемых работ, например,

по уходу за инвалидами. Безусловно, такой отказ должен быть обоснован и преподнесен максимально корректно, чтобы собеседуемый кандидат не потерял эмоциональный настрой и готовность к добровольческому труду. Во-вторых, есть причины, связанные с наличием мотивов кандидата, которые нельзя причислить к числу бескорыстных. Например, желание что-то рекламировать среди пациентов медицинского учреждения, сбор материалов для написания научной работы, стремление попасть в нужное учреждение, минуя официальные запросы. Наконец, есть факторы, связанные с криминальным прошлым кандидата, а также причины психического или ментального расстройства, которые можно обнаружить у добровольца. Чтобы понять, подходит ли вам человек, имеющий судимость, иногда достаточно провести дополнительный тренинг, поскольку каждый может оступиться. Во втором случае нужно обязательно советоваться с психологами и объективно мотивировать отказ, ни в коем случае не основываясь на личностных характеристиках кандидата.

Необходимо регулярно проводить обучение новичков-волонтеров. Как правило, такая подготовка включает в себя инструктаж, предоставление информационных материалов и, при необходимости, последующий контроль знаний волонтера.

Обычно крупные организации, ответственные ведомства и подведомственные учреждения выпускают специальные материалы, содержащие важную для волонтеров информацию

Очевидно, что в некоторых сферах обойтись простым инструктажем невозможно. Например, в области тушения пожаров и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций добровольцам необходимо пройти комплексную подготовку. В целях правильного поведения при тушении лесных пожаров разработан «Справочник добровольного лесного пожарного» (вы можете найти его в материалах к курсу). Правильная подготовка здесь крайне важна, поскольку без нее помощь, даже оказанная из лучших побуждений, может сильно навредить. Известны случаи, когда при борьбе с пожарами искренние, но неподготовленные и не изучившие ситуацию волонтеры начинали тушить не настоящие пожары, а проводимые под контролем специалистов противопожарные палы, которые используются, чтобы обезопасить те или иные участки леса.

После подготовки происходит знакомство с коллективом и обучение волонтера на его непосредственном «месте работы». В отдельных случаях для добровольцев проводят семинары и тренинги с сотрудниками, координаторами или психологами организации. Волонтеры, как и сотрудники организации, периодически должны проходить курсы и тренинги повышения квалификации.

Невозможно представить себе оказание волонтерской помощи в учреждениях, работающих с инвалидами, без прохождения специального обучения. Этика в общении с людьми с ограниченными возможностями здоровья позволяет снять коммуникативные барьеры. Это действенный инструмент, который позволяет избежать морального травмирования человека с инвалидностью по причине незнания особенностей поведения с людьми, имеющими различного рода физические ограничения. Несмотря на свою простоту и интуитивную понятность, эти правила малоизвестны, и их банальное незнание со стороны добровольцев может только навредить подопечным учреждения. Соответствующие тренинги специально были разработаны для волонтеров, в частности для оказания поддержки на Паралимпийских играх в Сочи. В дополнительных материалах к настоящему курсу есть также методические рекомендации волонтерской программы Национального чемпионата конкурсов профессионального мастерства для людей с инвалидностью «Абилимпикс». В этих рекомендациях вы можете найти много полезной информации о том, как работать с людьми с ограниченными возможностями здоровья.

Обучение и повышение квалификации направлены на решение таких задач, как рост эффективности организации, создание сплоченной команды и обмен опытом. Кроме того, эти инструменты помогают разрушать неправильные стереотипы, которые мешают адекватно воспринимать роль волонтера и влияют на быстрое эмоциональное выгорание. Чаще всего это встречается в социальной сфере, сфере здравоохранения, поскольку волонтерам приходится сталкиваться с тяжелыми ситуациями. Волонтерская организация должна изначально подготавливать волонтера к тому, с чем ему придется столкнуться и чем он будет заниматься. Качественное обучение помогает сохранять мотивацию дольше, поскольку приобретаемые знания позволяют волонтеру удостовериться в правильности своих действий и придают ему уверенность.

Также очень полезно организаторам волонтерской деятельности привлекать психологическую службу, которая сопровождает волонтеров на этапе отбора, обучения и работы. Постоянное сопровождение психологической службы позволяет осуществлять мониторинг и выявлять личностные проблемы на ранних стадиях.

Благодарность, уважение и принятие полезной деятельности волонтера со стороны окружающих также являются важной мотивационной составляющей.

В качестве награды за добровольческую деятельность государственные и муниципальные учреждения вправе использовать различные формы нематериального поощрения. Об этом мы подробнее поговорим в соответствующем разделе курса.

4.2. Способы повышения мотивации волонтеров

Сопровождение волонтеров в работе подразумевает поддержку и коммуникацию, обратную связь и мотивирование. Мотивация складывается из разделения волонтером миссии и целей организации. Получение добровольцем новых знаний и навыков, прохождение обучения, личное участие в реальных изменениях, самореализация, новый круг приятного общения в среде единомышленников – всё это основные мотивы, которые побуждают человека заниматься безвозмездным трудом. При этом у каждого человека таких мотивов может быть несколько.

Напомним, что согласно статистике ВЦИОМ, 48% опрошенных занимаются волонтерством с целью досуга и получения нового опыта, 47% – с целью профессионального развития и развития карьеры. Для 26% мотивацией выступает возможность решить общие проблемы, для 26% – потребность в общении и солидаризации, для 17% – желание реализовать свои убеждения и ценности.

При этом нематериальные бонусы и поощрения для волонтера являются важным элементом поддержания мотивации добровольческой деятельности. Не стоит забывать о словах благодарности (и оформлении их в виде почетных грамот и благодарственных писем – это важно для портфолио волонтера). И конечно же, необходимо прислушиваться к мнению волонтера, чтобы у него была возможность повлиять и на процесс выполнения, и на результат поставленной задачи.

Чтобы люди охотнее вовлекались в добровольческую деятельность, должна идти постоянная работа над поддержанием мотивации волонтеров – создания мотивационной программы внутри организации. Меры должны быть разнообразными и охватывать весь спектр поддержки. Для этого необходимо создавать систему, включающую регулярные дискуссии, акцентирующие внимание волонтеров на положительных, радостных сторонах деятельности (радость от оказания реальной помощи нуждающимся). Также нужно поддерживать дружелюбную внутреннюю атмосферу в коллективе, в том числе в отношении к новичкам. И, как мы отметили ранее, развивать систему поощрения (бонусов) для волонтеров и признания их заслуг.

Несмотря на то, что работа волонтера не предполагает оплаты, различные виды нематериальной поддержки являются важной составляющей его деятельности и способствуют усилению мотивации.

Руководство волонтерской организации и координаторы волонтеров играют важную роль в их мотивации, обеспечивая регулярность поощрения волонтеров, искренность внутренней атмосферы, объективность оценки вклада каждого из них. Как мы уже сказали, поощрение может принимать совершенно различные формы. Среди них достаточно выделить выдачу билетов на мероприятия, униформу, обучение, участие в масштабных событиях, конференциях и форумах.

Кроме того, это может быть и развитие своих способностей, приобретение навыков, публичная благодарность, сертификаты, возможность зачета прохождения практики.

В медицинских учреждениях практикуется предоставление волонтерам приоритетного права при устройстве на работу, поступление на постдипломное образование в ординатуру. Школьникам, если они сотрудничали с медицинским учреждением продолжительный срок, дают целевое направление для поступления в вуз.

Привлекая волонтеров, нужно всегда понимать, что, несмотря на желание таких людей бескорыстно прийти на помощь другим, они также требуют внимания и поддержки со стороны организаторов добровольческой деятельности. Поэтому сотрудниками организации должны быть подготовленные люди, которые будут сопровождать добровольцев, консультировать их при необходимости, проводить мониторинг и оценку их деятельности, и в зависимости от этого поощрять волонтеров и давать им возможность продвигаться на новые позиции.

Однако мотивация добровольцев этим не ограничивается. Важно также признание вклада волонтера со стороны его коллег, руководства добровольческого проекта и организации-благополучателя – общества.

Волонтер должен понимать, что его вклад важен. Задача руководства волонтерской организации – показать это, поэтому координация деятельности волонтеров обязательно должна включать предоставление волонтерам обратной связи реализованного проекта.

Обратная связь бывает двух видов: развивающая и поощряющая. Цель развивающей обратной связи – указать волонтеру на возможные ошибки и зоны развития в его деятельности, чтобы предупредить сложности в дальнейшем. Развивающая обратная связь выстраивается по следующим правилам:

1. критиковать способ поведения и методы, а не саму личность человека;
2. предлагать способ поведения и методы деятельности, которые соответствуют целям волонтерского проекта;
3. заключать с волонтером устное соглашение о том, что он в дальнейшем будет придерживаться определенного способа поведения и методов и при необходимости корректировать свои действия для соответствия этому способу.

Поощряющая обратная связь дается для того, чтобы стимулировать поведение волонтера, которое приносит положительные результаты в его деятельности. Очень важно обращать внимание человека не только на недочеты, но и на те действия, которые у него хорошо получаются, фиксировать его внимание и внимание окружающих на том, что он сделал отлично. Зачастую руководители не делают этого и воспринимают отличные результаты как само собой разумеющееся.

Любые успехи и достижения в волонтерской деятельности, а также продуктивное поведение следует поощрять

признанием заслуг и вклада волонтера. Для этого важно:

1. хвалить волонтера за его инициативное поведение, хорошую и результативную деятельность;
2. давать волонтеру право на ошибку – возможность сделать что-то неправильно. Это относится только к тем видам деятельности, где такая ошибка не может иметь необратимые последствия. Право на ошибку необходимо, чтобы волонтер чувствовал возможность брать инициативу на себя, выступать с идеями, реализовывать новые подходы в проекте, не боясь, что его возможный провал вызовет осуждение руководства или коллег;
3. делать достижения волонтера максимально публичными, демонстрировать благополучателю вклад конкретного волонтера в проект.

Обратная связь будет положительно восприниматься волонтером в том случае, если ее дает авторитетное для добровольца лицо – публичная персона, товарищ по проекту или наставник. Институт наставничества развит во многих волонтерских организациях, при этом наставники выполняют несколько ключевых функций:

- передача знаний в необходимой области добровольцам;
- помощь волонтерам в освоении необходимых навыков;
- помощь в построении карьерной траектории, а также определении личностных приоритетов;
- в случае необходимости оказание психологическую поддержку;
- помощь в решении конфликтных ситуаций, возникающих в ходе реализации проектов.

Таким образом, волонтеры имеют возможность получения качественной обратной связи от наставников, а также могут сами стать наставниками.

Итак, для волонтеров после самого содержания их деятельности значимым мотивом является признание их вклада в доброе дело, в том числе в развитие других людей. Поэтому такой вклад важно всегда подчеркивать и высоко оценивать.

4.3. Обучение волонтеров

Обучение волонтеров является важным аспектом обеспечения безопасности и эффективности их работы.

Для занятия волонтерством в большинстве случаев не нужно специализированного образования. Но функция обучения волонтеров все равно остается важной. Знания и навыки, как специализированные, так и общие, могут помочь снизить риски при реализации волонтерских проектов, быстрее и качественней достигнуть поставленных целей, повысить мотивированность и подготовку волонтеров.

Обучение волонтеров можно разделить на два направления:

1. развитие у добровольцев предметных знаний и навыков (так называемся, твёрдые навыки)
2. и развитие знаний и навыков межличностного взаимодействия (мягкие навыки).

К первым – твёрдым навыкам - можно отнести все, что касается непосредственной деятельности в той или иной сфере. В рамках теоретических занятий – лекций, семинаров, бесед или инструктажа, волонтерам передаются знания. В рамках же практических занятий – тренингов, деловых игр, тренировочных занятий, волонтерам передаются навыки.

Например, инструктаж волонтеров о правилах поведения в лесу на территории заповедника или инструктаж добровольцев, участвующих в тушении пожаров, можно отнести к теоретическому занятию. Практическим занятием будет тренировка отработки полученных знаний: например, тренировочные занятия по использованию пожарного оборудования. Важно всегда подкреплять теорию практикой. Только так обучение может быть эффективным.

Если Волонтеры в ходе своей деятельности будут взаимодействовать с людьми с инвалидностью, то необходимо обучить их особенностям работы с людьми данной категории – пригласить профильную организацию, представителей Всероссийского общества Инвалидов или кафедру социальной работы из университета, которые обучат волонтеров. Тоже самое касается пожилых, детей с особенностями развития и других социально незащищенных групп граждан. Работа волонтеров в сохранении памятников культуры и наследия, поиску людей, работе в больницах – любая такая деятельность требует предварительного обучения и подготовки.

К мягким навыкам можно отнести все, что связано с взаимодействием с людьми: командой проекта, партнерами, благополучателями, органами власти и т.д. Речь идёт о таких навыках как стрессоустойчивость, лидерство, командная работа, преодоление рисков и так далее. Ключевая особенность знаний и навыков межличностного взаимодействия заключается в том, что их можно усвоить только в активном взаимодействии с другими людьми. Поэтому здесь часто нет четкой границы между теоретическим и практическим занятием: все новые приобретенные знания должны сразу же отрабатываться. Для этого, например, существует формат деловой игры. После короткой лекции и рассказа о том, как, например, правильно вести переговоры о привлечении финансирования на добровольческий проект от коммерческой организации, обязательно организуется серия игровых переговоров с участием слушателей лекции, где они отрабатывают друг с другом полученные знания. Интерактивный формат позволяет быстрее сформировать нужный межличностный навык.

Также сегодня доступно много обучающих материалов в формате онлайн. большей частью это отдельные текстовые материалы и видео. Мы разместили несколько важных, на наш взгляд, материалов в дополнительных файлах к этому курсу. Но вы также можете самостоятельно искать подобные материалы в интернете. Многие из них доступны бесплатно.

Комплексным обучающим решением является онлайн-курсы. Сегодня на русском языке пока доступно мало курсов, однако, например, в рамках проекта «Узнай.PRO» есть отдельный курс по добровольчеству для нынешних и будущих волонтеров, который также может быть использован в обучении. Он доступен на нашем сайте обучение.добровольцы.рф и является также бесплатным.

Одним из эффективных очных инструментов обучения является наставничество. Передача знаний от опытных волонтеров новичкам очень важна. Часто специфические знания может передать только тот, кто сам участвовал в волонтерских проектах и не понаслышке знает о том, как преодолевать трудности и решать наиболее типичные проблемы. Наставничество – бесплатный инструмент обучения для волонтеров. Важно только правильно выстроить работу внутри организации, создать стимулы для передачи знаний от опытных волонтеров, поощрять словом и делом наставническую инициативу внутри вашей команды.

Для обучения волонтеров в вашей организации на системном уровне необходимо использовать все форматы, о которых шла речь ранее. Они должны органично дополнять друг друга. Для этого вам важно сформировать программу обучения волонтеров вашей организации. Она должна содержать:

1. цель и задачи обучения;
2. перечень знаний и навыков, увязанных по функциям волонтеров внутри организации;
3. систему оценки приобретенных знаний и навыков;
4. перечень обучающих мероприятий для передачи знаний и навыков в соответствии с целью обучения;
5. содержание обучающих материалов (текстовый и видеоконтент вашей авторской разработки или приобретенный у внешних поставщиков на возмездной или безвозмездной основе).

Программа обучения позволит вам систематизировать обучающие мероприятия для волонтеров, с меньшими издержками и большей скоростью достигать нужного образовательного результата.

В каждом регионе, как правило, проходят «Школы волонтеров», обучающие семинары и форумы, на которых Волонтеры могут получить знания, необходимую информацию для работы, партнеров. Соорганизаторами форума являются ресурсные центры добровольчества, обратитесь к ним в случае наличия у Вас потребности прохождения обучающих программ