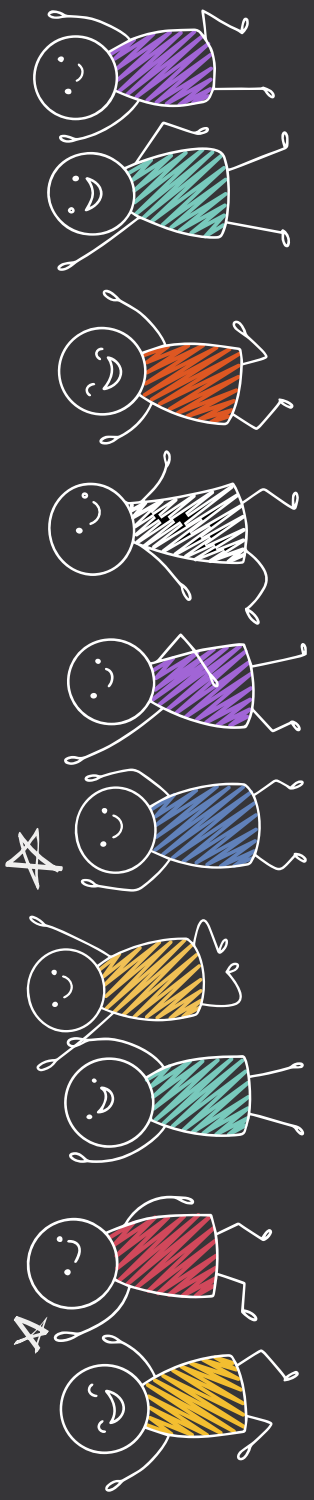


Волонтёрская команда

с нуля

ВЫХОД

От автора

Эта брошюра написана для координаторо_к волонтёрских команд, а также всех тех, кто хочет начать работать с волонтёр_ками. Особенно она будет полезна для ЛГБТК+ инициатив, ведь создавая этот текст, я опирался на собственный опыт построения волонтёрской команды с нуля в ЛГБТК+ группе «Выход».

Вы можете использовать её как сборник идей, или как пошаговое руководство для создания работающей волонтёрской команды. Если я что-то и понял за время работы — так это то, что универсальных подходов в работе с волонтёр_ками не существует, так что совершенно нормально, если какие-то мои подходы не подойдут вам.

Если после прочтения этого текста вам захочется что-то обсудить, поделиться идеями или задать вопрос — не стесняйтесь сделать это.

Пишите на почту cellarius@comingoutspb.org, я буду с нетерпением ждать.

Содержание

Волонтёрская команда: мечты и реальность 4

Специфика волонтёрства в свободных и несвободных странах: что важно знать
Построение волонтёрских команд в ЛГБТ-организациях: когда волонтёр_ки — травмированные благополучатель_ницы
Пара слов о выгорании: цикл жизни волонтёр_ки
Типичные проблемы волонтёрских команд
Что могут и не могут волонтёр_ки в ЛГБТ-организациях

Система — всему голова 15

Почему вам нужна система
Пара слов в защиту вертикали
Как структурировать и где хранить данные о волонтёр_ках
Фиксируем задачи
Собираем котят в коробку
Допиливаем процессы

Набор и онбординг 24

Кто нам нужен, а кто нет?
Где и как искать волонтёро_к?
Проводим собеседования
Система онбординга. Почему она нужна и как ее построить
“Спасибо, мы вам перезвоним”. Как отказывать кандидат_кам

Как сформулировать задачу так, чтобы на нее откликнулись? Пишем понятные коллы 35

Что такое понятный колл и почему он так важен?
Выстраиваем процессы
Задаем вопросы
Пишем колл
Маленькие хитрости напоследок

Как поставить ТЗ 43

Кто должен писать ТЗ?
4 признака хорошего задания.
Пишем понятные ТЗ

Магическая сила фидбэка 52

Собираем фидбэк от коллег
Собираем фидбэк от волонтёро_к
Как это все использовать?

Волонтёрская команда: мечты и реальность

Специфика волонтёрства в несвободных странах: что важно знать

«Господи, неужели у нее своих дел мало - еще и с чужими детьми возиться?» — презрительно говорит моя знакомая, узнав, что наша общая приятельница волонтёрит в детском образовательном центре. Несмотря на то, что помощь детям — казалось бы одно из самых одобряемых занятий, такая реакция характерна для людей, выросших в недемократической стране.

В режимах, похожих на Россию образца 2025 года (в который я пишу этот текст), люди почти не могут влиять на окружающую действительность. Выборы ничего не решают, государство живет в своей параллельной реальности, да что там - даже добиться того, чтобы управляющая компания заасфальтировала лужу перед домом, зачастую невозможно. В таких режимах очень высок запрос на любое действие, меняющее положение дел. Но вместе с этим выученная беспомощность заставляет людей осуждать тех, кто пытается что-то изменить. Если в демократиях волонтёрство — нормальное, поощряемое обществом занятие, то в режимах, похожих на путинскую Россию, это зачастую бунт против системы. И да, такая разница в мотивации влияет на то, как будет строиться ваша волонтёрская команда и на то, как вы сможете (или не сможете) организовать ее работу.

Мотивация волонтёро_к из современной России — делать что угодно, чтобы хоть как-то влиять на ситуацию. При этом об одобрении со стороны общества можно забыть: даже если ваша организация занимается самым благим из возможных дел, люди скорее будут склонны осуждать ваших волонтёро_к, а не восхищаться ими.

В ЛГБТК+ организациях стигма вокруг волонтёрства усиливается тем, что цель нашей работы — улучшение качества жизни тех, кого государство объявило неугодными и неправильными. Это увеличит давление на ваших волонтёро_к, но это же может дать им и больше мотивации. Все зависит от того, как вы будете управлять их работой и праздновать их достижения.

Все эти факты очень скоро пригодятся вам на практике — например, когда мы будем говорить о том, как формулировать волонтёрские задачи.

Волонтёр_ки в ЛГТБК+ организациях: важная специфика

Как мы уже поняли, волонтёрить к вам вероятнее всего придут те, кто до зубной боли устал от ощущения беспомощности. Часто это будут те, кто на собственной шкуре знает, через что проходят ваши благополучатель_ницы. Так, в ЛГБТК+ организациях большая часть волонтёро_к — ЛГБТК+ люди, и только немногие — их союзни_цы. Говоря без обиняков, многим вашим волонтёр_кам, вероятно, и самим пригодилась бы помощь вашей организации.

Как бы нам ни хотелось, чтобы люди приходили в организацию осознанными и проработанными, пока не изменится ситуация в мире, этого не произойдет. Об этом важно помнить всегда — от набора и онбординга, до прощания с волонтёр_ками. В этой книге мы еще поговорим о том, как учитывать травмы, с которыми приходят кандидат_ки, а пока просто отметьте для себя - они есть, и от них никуда не денешься.

Пара слов о выгорании: цикл жизни волонтёр_ки

Не бывает «вечных» волонтёро_к. Так или иначе, волонтёр_ка перестает быть волонтёр_кой — и это нормально. Важно знать о том, как работает волонтёрская мотивация на разных стадиях, и обеспечить комфортный выход из команды, когда придет время. Это не только снизит стресс для тех, кто устал от волонтёрства, но и повысит вероятность того, что даже покинув организацию, человек останется ей лоялен.

Мотивация в волонтёрстве похожа на костёр. Вам придется его разжечь, поддерживать, следить за тем, чтобы он не погас и не перекинулся на лес вокруг. В случае с ЛГБТК+ организациями — это костёр в очень, очень мокром лесу. Таком, как болотистые леса моей родной Ленинградской области в октябре. Если вы, как я, хоть раз разводили костёр во влажном осеннем лесу, то знаете, как сложно сделать так, чтобы он по-настоящему занялся и горел долго.

Вот как, в общих чертах, выглядит «цикл жизни волонтёра»:

Принятие решения о волонтёрстве

Как правило, на этой стадии люди супер-мотивированы и горят желанием помочь. Они подают заявку на вступление в ряды волонтёро_к — часто сразу в несколько организаций. Продолжая нашу аналогию с костром: вы подожгли растопку, но если пламя не поддерживать, она очень быстро прогорит.

Первая встреча с реальностью

Эта стадия определяет, перекинется ли огонь на первые, самые сухие и тонкие ветви, или прогорит впустую, оставив вас и без костра, и без растопки. Погасить огонь мотивации может, например, слишком долгое молчание после того, как человек отправил заявку. Или непонятный процесс онбординга. Или даже то, какой мессенджер вы используете для общения с волонтёр_ками. Например, я видел несколько организаций, которые требовали от волонтёро_к использовать незнакомый им Element. На первой волне энтузиазма люди устанавливали новый мессенджер и вступали в волонтёрские группы, но потом никогда туда больше не заглядывали.

Первые задачи и быстрый дофамин

Костёр занялся! Сейчас он горит ярко, волонтёр_ка рвется выполнять задачи. Но тонкие ветви быстро прогорают, и если не занялись самые крупные поленья — костёр быстро погаснет. На этой стадии человек может выполнить одну или несколько задач, но без должной поддержки с вашей стороны, быстро утратит интерес и покинет организацию.

Рутинизация волонтёрства

Это самый приятный и — если вам повезёт — самый длительный этап. На нём волонтёр_ка точно понимает, что от не_ё требуется, регулярно выполняет какие-то задачи, а само волонтёрство прочно встроено в е_ё жизнь. Рутина — это важная составляющая ментального здоровья. При благоприятных обстоятельствах (и вашей грамотной работе) волонтёрство может стать той рутиной, на которой будет держаться «кукушечка» волонтёр_ки, даже в тяжёлые времена.

Увы, на этом этапе не все зависит от нашей с вами работы. Костёр горит хорошо, когда он правильно сложен, но складывали его не мы. Основа мотивации - сам человек, его убеждения, его психика, его жизненные обстоятельства и прошлый опыт. Не все люди созданы для волонтёрства. И это важно принять.

Выгорание

Если на предыдущих этапах вы все сделали правильно — костёр мотивации ваших волонтёро_к будет гореть долго и ровно. Но даже самые толстые бревна когда-нибудь прогорят. С кем-то это случится через недели или месяцы, с кем-то через годы или даже десятилетия. Все зависит от того, сколько «дров» — то есть ресурса — есть у конкретного человека. Мы с вами не властны над тем, чтобы подкидывать дрова в этот костёр. И можем только раздувать пламя. Важная ответственность координатор_ки волонтёрской команды — видеть, когда у человека недостаточно ресурса, и следить за тем, чтобы волонтёр_ка не сгорел_а дотла.

Выход из волонтёрства

Это не всегда про то, что человек покидает организацию навсегда. Порой волонтёр_ки становятся штатными сотрудни_цами, или переходят на другие волонтёрские роли, а порой — просто берут паузу, чтобы потом вернуться. В любом случае важно, как вы проститесь: даже один тлеющий уголёк в погасшем костре при нужных условиях может стать причиной лесного пожара. Так, конфликт или даже простое безразличие при расставании с волонтёр_кой может сильно повлиять на имидж всей организации.

Чуть позже мы подробнее поговорим о том, что важно делать на каждой стадии, чтобы наш «костёр мотивации» горел ярко, долго и безопасно.

Типичные проблемы волонтёрских команд в ЛГБТК+ организациях

Неблагоприятное окружение, собственные травмы, мотивация, которая так и норовит угаснуть — все это создает питательный субстрат для целой кучи проблем, с которыми сталкивается любая развивающаяся волонтёрская команда. Предупреждён — вооружён. Давайте кратко поговорим о самых типичных. А в следующих главах я подробно расскажу, что можно сделать, чтобы таких проблем не возникало.

Непонятно, кто тут главный

Волонтёр_ки не понимают, как именно помогать организации. Нет чётких задач и/или понятных критериев их успешного выполнения. Как правило, эта проблема тянет за собой следующую.

Никто ни за что не отвечает

Неизвестны зоны ответственности, а у задач нет чётких рамок. Результатов спрашивать не с кого, все «в деле», но все «не при делах». В итоге возни много, а работа стоит.

Обе эти проблемы решаются чётко выстроенными процессами, прописанными правилами работы и здоровой толикой вертикальности. Как все это организовать, читайте дальше.

Волонтёр_ки — отдельно, организация — отдельно

Люди в волонтёрской команде не понимают, чем занимается организация. И еще важнее — чем она не занимается. Например, вы консультируете благополучатель_ниц о том, как устроена процедура беженства, а ваши волонтёр_ки уверены: организация занимается эвакуацией людей в безопасные страны. Стремление не посвящать волонтёро_к во все внутренние процессы понятно, но цели, задачи и список услуг, которые предоставляет организация, должны быть известны и ясны всем.

Все приходят потусоваться, и никто — поработать

Особенно эта беда касается тех проектов, которые работают оффлайн. Выше мы уже говорили о том, что наши волонтёр_ки могут сами принадлежать (и почти наверняка принадлежат) к уязвимым группам. В таком случае наличие безопасного пространства может быть большим стимулом приходить на волонтёрские собрания. Но стремление побыть в безопасности, среди тех, кто тебя понимает, не должно быть единственной мотивацией. В противном случае мы получаем пул людей, которые приходят на каждую встречу, планёрку или тренинг, но их вклад в работу организации стремится к нулю. Эту проблему частично может решить правильная процедура онбординга — о ней вы узнаете в следующей главе.

Волонтёр_ки делают работу штатных сотрудни_ц, но бесплатно

Меня бросает в жар, когда я вижу проекты, в которых волонтёр_ки безвозмездно делают всю работу, а идейные вдохновитель_ницы получают зарплаты из грантов. Уверен,

вас тоже. Волонтёрство — это добровольное, безвозмездное сотрудничество, а не рабство. И как любое сотрудничество, оно должно иметь разумные условия и границы. Да, всегда найдутся те, кто будет готов поработать на вас ради принимающего коммьюнити и безопасного пространства, но пользоваться чужими уязвимостями - сами понимаете, «ну такое».

Если волонтёр_ка в вашей команде вынужден_а принимать управленческие решения, или постоянно тратить на волонтёрство больше времени, чем тратил_а бы на хобби (скажем, больше 30 минут в день) — это уже не волонтёрство. Медиаменеджер_ка, координатор_ка волонтёрской команды, SMMщи_ца, фандрайзер_ка — не волонтёрские позиции.

Если эта проблема стала системной, может потребоваться серьезная реструктуризация, но вполне возможно, что достаточно пересмотреть процедуры онбординга и распределения задач. О том, как это сделать, вы узнаете в соответствующих главах.

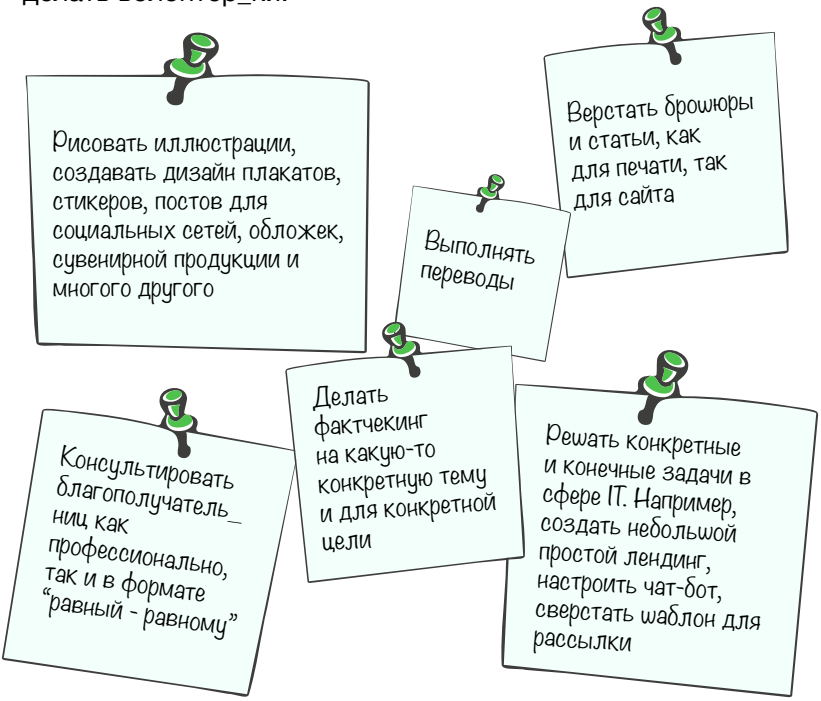
Волонтёрство становится всей жизнью

И снова вернемся к специфике волонтёрства в ЛГБТК+ организациях. К нам приходят волонтёрить наши потенциальные благополучатель_ницы, и некоторые из них глубоко травмированы. Да, уйти с головой в помощь другим может казаться хорошим решением собственных проблем, но на деле такая практика чаще ведёт к ретравматизации, чем к исцелению. Вкладывая слишком много сил, волонтёр_ка будет причинять себе вред, а вы — выглядеть как эксплуататор_ка из предыдущего пункта. Волонтёрство не должно отнимать больше времени и сил, чем отнимало бы хобби, и не должно быть единственной отрадой. Частично избежать этой проблемы можно, создав грамотную систему распределения задач. Но иногда не остаётся ничего иного, кроме как проститься с волонтёр_кой.

Что могут и что не могут волонтёр_ки в ЛГБТ-организациях

Выше мы уже поговорили о том, что волонтёр_ки не должны и не могут исполнять роли штатных сотрудни_ц. Какие же задачи можно поручить волонтёр_кам? Чтобы определить это, я придумал для себя правило, которое назвал «правилом двух К». Попробуйте, может быть такое правило подойдёт и вам. Звучит оно так: **задача должна быть конкретной и конечной**.

Под это правило подходят самые разные задачи, но вот приблизительный список того, что, согласно ему, могут делать волонтёр_ки:



Помогать с подсчетом статистики

Делать то, что нужно делать “руками” - создавать субтитры к видео, форматировать документы так, чтобы те выглядели аккуратно, искать и структурировать информацию по разным темам, и многое другое.

Помогать благополучатель_ницам записываться на консультации, отвечать в колл-центре - при условии разумной нагрузки и хорошей организации процессов

Мониторить СМИ, социальные сети - также при условии чёткой постановки цели и оговоренного объема работ

Писать и редактировать тексты, проводить корректуру

А вот что волонтёр_ки делать НЕ могут:

Заменять менеджмент: делать работу, которая требует активной вовлеченности в управленческие процессы и принятия управленческих решений

Привлекать финансирование

Закрывать целую функцию в организации: например, отвечать за работу со СМИ, или вести бухгалтерский учет

Быть единственной технической поддержкой ваших IT-решений

Придумывать смыслы вместо руководства организации: например, на постоянной основе предлагать темы для статей или вебинаров

Сейчас вам может показаться, что если волонтёр_ке нельзя поручить весь процесс от начала до конца — например, переложить на не_ё ведение ваших социальных сетей, включая написание, дизайн и выкладку постов — то проще заняться этим само_й. Действительно, работая с волонтёр_ками, вам придется управлять командой, и порой это может быть непросто. Но, как показывает практика, две, три и более голов действительно лучше, чем одна. Дайте волонтёр_кам сделать конкретный и конечный вклад в работу вашей организации - и они вас приятно удивят.

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 Люди идут волонтёрить, чтобы хоть что-то изменить.

2 Многие, желающие помогать вашей организации, сами нуждаются в помощи.

3 У волонтёрства, как процесса, есть жизненный цикл. На каждом его этапе от координаторо_к требуются усилия для подпитки мотивации волонтёро_к.

4 Мотивацию к волонтёрству можно поддерживать долго, но не бесконечно. И это нормально.

5 Выстроенные процессы — основа всего. Волонтёр_ки должны четко понимать, где начинаются и заканчиваются их зоны ответственности, чем занимается организация.

6 Волонтёр_ки не замена штатных сотрудни_ц. Если волонтёрство занимает больше пяти часов в неделю, и это не какой-то конечный проект (например, перевод статьи, или верстка книги) — вам нужны не волонтёр_ки, а сотрудни_цы.

7 Задачи для волонтёро_к должны соответствовать «правилу двух К»: быть конкретными и конечными.

Система — всему голова

Почему вам нужна система

Конечно, когда начинаешь строить волонтёрскую команду с нуля, кажется, что систему можно «нарастить по ходу». В небольших организациях, не связанных жесткими правилами работы, это действительно возможно. Но если возможность запланировать систему «на вырост» есть уже сейчас — воспользуйтесь ею обязательно.

Систематизация работы позволит вам избежать проблем, которые возникают при быстром росте волонтёрской команды и увеличении числа возлагаемых на волонтёро_к задач. А еще хорошо выстроенная система обеспечит всем участни_цам больший уровень безопасности и комфорта. Соответственно, выше будет и мотивация волонтёро_к: всегда приятно работать в команде, в которой хорошо продуманы процессы.

Для систематизации работы вам потребуется создать списки, реестры, рабочие пространства, продумать как будут проходить процессы в команде. Если умозрительно это сделать сложно — нарисуйте свою систему на бумаге. Часто именно такой «ручной труд» помогает расставить все на свои места.

Чтобы сделать первый шаг к систематизации, ответьте для себя на следующие вопросы: Не стесняйтесь привлечь к мозговому штурму коллег!

1 **Сколько волонтёро_к нужно** организации, чтобы закрыть все потребности? Хотя бы примерно: десяток, сотня, тысяча?

2 **Сколько волонтёро_к** у меня **сейчас**? Сколько их будет через неделю, месяц, квартал, год?

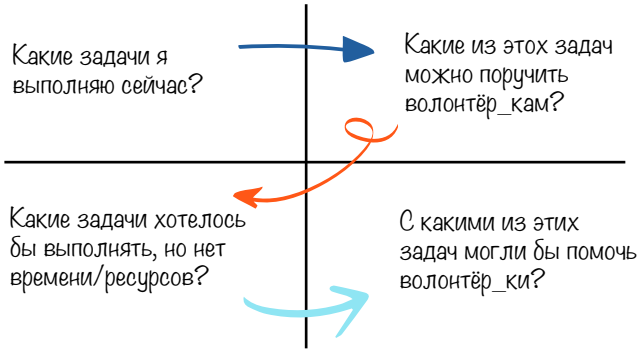
3 **Где и как** я буду **хранить данные** о том, кто у меня волонтёрит?

4 **Как** волонтёр_ки будут **узнавать, какие задачи** у меня для них **есть**? Буду ли я связываться адресно с кажд_ой, или как-то шерить информацию для всех?

5 Буду ли я **фиксировать**, кто какие задачи выполняет, и если да — то как?

6 Как я буду поступать, если увижу, что волонтёр_ка ничего не делал_а для организации полгода? Год? Дольше? **Когда наступит момент прощаться?** Как я буду отслеживать этот момент?

Если решили обсудить первый вопрос с коллегами, можете воспользоваться вот такой схемой:



Ниже вы найдете мои собственные ответы на некоторые из этих вопросов. Конечно, инструменты и подходы, которые я советую — не универсальные. Потому что универсальных инструментов не бывает. Так что берите только то, что вам нравится, и адаптируйте мои практики под себя!

Пара слов в защиту вертикали

О, как бы нам всем хотелось, чтобы волонтёр_ки делали за нас всю работу! Сами придумывали, сами воплощали свои идеи, и приносили нам на блюдечке превосходный результат. Увы, на практике так не будет.

Если наша цель — получить конкретный результат, то стоит давать волонтёр_кам конкретные задания. Об этом я уже писал выше, но позволю себе повториться: волонтёрские задачи должны быть конкретными и конечными. Представьте себе госпиталь. Все процессы в госпитале должны работать как часы, в том числе потому, что ошибки могут стоить жизней. Если человек хочет стать волонтёр_кой при госпитале, никто не выпустит е_ё на территорию со словами «ну, посмотри вокруг, увидишь что нужна помощь — включайся». Современные НКО для стороннего человека не менее сложная штука. И мы тоже отвечаем за безопасность, здоровье и благополучие наших доверителей. Поэтому не выпускайте волонтёр_ку самостоятельно искать себе задачи — дайте четкий свод правил и проведите инструктаж. Покажите, где какие навыки можно применить, познакомьте с ответственными.

Да, это может звучать чересчур «вертикально». Но моя практика показывает: если на старте человек точно знает, что делать, он быстрее адаптируется в команде и с большей вероятностью со временем станет проактивно предлагать новые идеи.

Чтобы система, в которой у каждо_й волонтёр_ки есть своя небольшая задача, работала, важно понимать кто и чем занят. Продолжая аналогию с госпиталем, вам важно вести учет: сколько человек помогают на каждом отделении. Иначе может оказаться, что все 10 ваших волонтёро_к заняты раздачей обедов в столовой, где вполне хватило бы двух человек, а вот помочь пожилой пациентке спуститься по лестнице некому.

Как структурировать и где хранить данные о волонтёр_ках

В начале своей работы в «Выходе» я обнаружил, что данные о том, кто вообще волонтёрит в организации, нигде не хранятся. Был только общий чат, в котором состояли какие-то люди, но кто из них на самом деле готов помогать, и что они умеют... это оставалось тайной. Может быть, списки были утеряны во время экстренной релокации, а может — не велись по соображениям безопасности. Но в такой ситуации мне ничего не оставалось, кроме как набрать людей с нуля.

Увы, для относительно небольших организаций, работающих преимущественно оффлайн (а таким был «Выход» в то время), это обычная ситуация. Незачем делать дополнительную бумажную работу, если все желающие помогать раз в неделю собираются в комьюнити-центре. С кажд_ой можно лично обсудить планы и задачи, справиться о самочувствии. Но если возникает необходимость передать или принять дела, такой подход с вероятностью приведет к потере всей волонтёрской команды. Поэтому, **фиксировать и хранить где-то списки волонтёро_к все-таки стоит**.

Как сделать это, не создавая рисков для волонтёро_к? Вот несколько простых правил, которыми пользуюсь я:

Записывайте только самую важную информацию.

Если вы оцениваете риски для волонтёро_к как высокие — достаточно будет никнейма и безопасной электронной почты (например, от сервиса Proton mail).

Если оценка рисков позволяет — можно добавить другие способы связи (например, никнейм в мессенджере) и специализацию.

Придумайте структуру, согласно которой будете вести записи, и придерживайтесь ее.

Например, в вашей базе может быть несколько категорий: дизайнер_ки, психологи_ни, IТшни_цы и так далее. А может быть общий список. Отталкивайтесь от своих потребностей.

Помните о возможности утечки информации и старайтесь максимально анонимизировать списки.

Лично я предпочитаю, чтобы волонтёр_ки использовали никнеймы. Во-первых, Д´Артаньяна, Галадриэль и Нокса проще запомнить и отличать друг от друга, чем троих Сергеев. Во-вторых, при утечке данных запись «Нокс, юрист» даст силовикам меньше информации, чем «Сергей Б., юрист». В любом случае, старайтесь не фиксировать фамилии.

По возможности используйте платные инструменты с четкой политикой конфиденциальности, находящиеся вне юрисдикции стран, которые могут навредить вашей организации.

Так, например, я не храню никакой информации на сервисах, аффилированных с Россией, Узбекистаном и Беларусью. В вашем конкретном случае список стран может быть другим. Хорошим выбором может стать платная CRM система, которую бизнесы используют для хранения баз

клиентов. Увы, мы живем в мире, в котором коммерческие тайны охраняются лучше любых других. Используйте это. Monday, HubSpot или Zoho могут быть неплохими вариантами. Если бюджета на CRM нет, ничего страшного — присмотритесь к бесплатным системам.

Главное, чтобы они соответствовали вашим потребностям в области безопасности. Например, при должном уровне анонимизации можно использовать Google таблицы, AirTable или Notion.

В базе волонтёро_к можно также отмечать, кто, когда и какие задачи брал. Это поможет навести порядок и увидеть всю картину целиком.

Фиксируем задачи

Задачи в привязке к исполнитель_ницам важно отслеживать. Это поможет понять:

- Какие задачи в организации закрываются легко, а какие - нет. Это знание пригодится вам в наборе новеньких.
- Кто действительно волонтёрит в организации, а кто "числится для галочки" или "приходит потусоваться", но задач не берет. Эта информация даст вам понятные аргументы для исключения человека из команды, если такая необходимость возникнет.
- Кто берёт на себя слишком много. Если вы хотите бороться с волонтёрским выгоранием, важно понимать объём задач каждого человека в команде.

Фиксировать задачи можно самыми разными способами. Самый простой — отмечать их прямо в списке волонтёро_к. Но если ресурсы позволяют, можно разработать отдельную базу данных и перекрёстными ссылками связать её с реестром волонтёро_к. В CRM системах это сделать проще, но при должном усердии реализовать такое можно и в Google таблицах.

Собираем котят в коробку

Теперь, когда мы точно знаем, кто у нас в команде, и имеем возможность отмечать, какие задачи эти люди выполняют, важно настроить процессы обмена информацией. Как люди будут узнавать о том, что у организации появилась новая задача? Как они смогут откликнуться, или задать уточняющий вопрос? Как узнают о том, что задача уже «занята»? Где и как получат благодарность за работу?

На своем веку я видал самые разные способы решить эти вопросы, от персонализированного телеграм-бота, до гугл-таблички со списком всех задач и общим доступом. Важен не сам инструмент, а то, насколько удобно людям будет им пользоваться.

Мой опыт показывает: предлагать людям принципиально новый продукт лишь для того, чтобы они могли узнавать о задачах вашей организации — тупиковый путь. Никто, кроме пары самых мотивированных людей, не станет регулярно проверять незнакомый мессенджер, или заходить в специальную систему, только чтобы узнать, не нуждается ли ваша организация в помощи. Если вам нужна их помощь — приходите к ним сами.

Это вовсе не значит, что придётся писать личное сообщение кажд_ой (хотя для совсем небольших команд это может быть временным решением). Просто пользуйтесь теми инструментами, которыми уже пользуются ваши волонтёр_ки. Например, заведите закрытый канал с задачами в популяр-ном мессенджере, сделайте еженедельную рассылку с описанием новых задач, или даже заведите своим задачам отдельный аккаунт в социальной сети. Принесите задачи туда, где люди и так уже проводят свое время — и их увидят.

«Допиливаем» процессы

Итак, вы придумали, как и где волонтёр_ки будут узнавать о новых задачах. Вы понимаете, что нужно организации, и что люди действительно могут делать. Знаете, сколько у вас волонтёро_к, и каковы их возможности. Поздравляю! Вы создали деталь сложного механизма. Осталось соединить деталь со всей остальной машиной — включить волонтёро_к в процессы вашей организации.

Проще всего сделать это, создав правила работы: в первую очередь, для коллег. Они не обязательно должны быть всеобъемлющими — на старте достаточно просто договориться по ключевым пунктам:

- Как коллеги будут сообщать вам о том, что им нужна волонтёрская помощь?
- В какие сроки вы сможете найти для них волонтёро_к, а в какие — нет?
- Что происходит после того, как волонтёр_ка найден_а? Кто формулирует и объясняет задание - вы, или коллеги?
- Кто, как и в каком порядке будет отвечать на вопросы по задаче, если у волонтёр_ки возникнут недопонимания?
- Кому волонтёр_ка сдает результат? Кто принимает работу?
- Если требуется доработка - кто курирует процесс?

Проговорив все это «на берегу», вы обезопасите себя от недопониманий и неприятных ситуаций в процессе работы. Волонтёр_кам тоже нужны правила. Быть вежлив_ой, соблюдать дедлайны — все это кажется самим собой разумеющимся, но у всех у нас разный опыт, разное воспитание и восприятие времени. Пропишите самое важное простыми словами и просите у волонтёро_к осознанного согласия с этими правилами.

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 Чтобы все работало четко, вам нужна система, пусть даже нарисованная на бумажке.

2 Лучше давать людям небольшие конкретные задачи, чем отпускать «в свободное плавание».

3 Первый шаг к систематизации — понять, кто у вас волонтёрит, и что эти люди могут. Заведите список волонтёро_к (желательно анонимизированный).

4 Числиться иллюстратором и действительно рисовать иллюстрации для организации — две разные вещи. Не помешает знать, какие задачи ваши волонтёр_ки действительно выполняют, а какие — нет. Отмечайте кто, когда и что делал прямо в списке, или в связанной с ним базе данных.

5 Позаботьтесь о том, чтобы информация о новых задачах была доступна всем.

6 Инструмент для оповещения о задачах должен быть удобным и привычным — иначе люди просто не станут им пользоваться.

7 Чтобы все понимали свои роли, и никто не ушел обиженным - пропишите правила работы - как для волонтёро_к, так и для коллег.

Набор и онбординг

Кто нам нужен, а кто нет?

Если вы провели мозговой штурм с коллегами так, как я советовал в предыдущей главе, у вас уже есть список волонтёрских «вакансий». Если нет — самое время организовать такой штурм. Встретьтесь с кажд_ой из ваших коллег, лучше по отдельности, расспросите их о процессах, потребностях, «болях». Вместе решите, что можно было бы делегировать, а что — нет.

Таким образом вы поймёте что, например, в SMM-отделе некому вести TikTok, а юристы зашиваются с однотипными консультациями. Значит вам нужны люди с юридическим образованием или навыками производства видео-контента, но совсем не нужны переводчики с корейского. Это одна из моих главных координаторских болей: волонтёрить приходят классные специалист_ки, для которых у меня просто нет задач. Увы, это реальность, к которой вам тоже важно быть готовым.

В любом случае, в наборе людей всегда отталкивайтесь от потребностей организации. Это не так просто сделать, особенно когда на собеседование приходит классный человек с крутыми идеями. Но если этот крутой профи не закрывает горящую потребность, а только формирует новые — вам, увы, не по пути.

Где и как привлекать волонтёро_к?

Теперь, когда вы понимаете, какие навыки больше всего нужны организации, самое время найти людей, которые ими обладают. Искать их можно тремя разными способами:

Открытый колл от лица организации

Если у вас уже есть сайт, социальные сети, блог или оффлайн-площадка — это лучшее место, чтобы заявить о наборе. Ведь именно там уже собрана аудитория, максимально лояльная вашей организации.

Системы “шеринга” волонтёро_к

Некоторые крупные НКО обладают слишком большой волонтёрской базой, и рады поделиться этим “ресурсом”. Например, за помощью можно обратиться к системе шеринга волонтёро_к от “ОВД-Инфо” или в “Теплицу социальных тенологий”. А если вам нужна помощь волонтёро_к, погруженных в ЛГБТК+ контекст - свяжитесь с “Выходом”. Я всегда рад помочь.

“Сарафанное радио”

Пока я работал в агентстве недвижимости, именно “рекомендации” всегда были абсолютным топом среди маркетинговых каналов. В НКО все работает так же - попросите коллег, волонтёро_к и дружественные организации распространить информацию о том, что вы набираете волонтёро_к. И к вам придут.

Что касается того, как искать людей, существует два подхода. Их можно комбинировать, потому что один не исключает другого.

Целевой набор

Вам нужны копирайтер_ки? Набор «под задачу» подразумевает, что именно это вы и анонсируете. При этом можно прописать четкие требования к квалификации, и не распылять силы на «непрофильных» кандидато_к. Стоит сразу подумать о том, как долго вам понадобится волонтёрская помощь именно этих специалисто_к. И если у вас краткосрочный проект — сразу обозначить это. Так есть шанс получить больше откликов.

Постоянный набор

Тут вы набираете всех, кто хочет помочь, вне зависимости от скиллов. Такой подход имеет смысл, если у организации множество задач, для которых не нужны специальные навыки, или задач, которые подразумевают простое обучение. Так можно найти, например, диспетчеро_к, специалисто_к по мониторингу СМИ или соцсетей, помощни_ц для поддержания коммьюнити-центра в чистоте и уюте, модераторо_к чатов. Вероятность получить крутых профессионало_к тоже присутствует, но по сравнению с первым подходом, она ниже.

У меня всегда идет постоянный набор, а по необходимости я прибегаю к целевому. При этом постоянный набор мы широко не анонсируем — просто на сайте и в чат-боте организации есть раздел «Хочу стать волонтёр_кой» — благодаря ему я получаю 5-7 заявок в месяц, безо всяких усилий. Этот «органический» набор перекрывает такой же естественный отток волонтёро_к, так что у меня в команде всегда есть свежие силы, но и задач хватает всем. Когда же существующая команда не может закрыть какую-то потребность — я прошу коллег анонсировать конкретную задачу в социальных сетях. Люди, которые откликаются на такие публичные просьбы о помощи, редко становятся постоянными волонтёр_ками, но бывают и приятные исключения.

Проводим собеседования

Итак, у вас есть несколько потенциальных волонтёро_к. Как вы поступите с ними дальше? В наше время мало какая организация принимает в свои ряды всех подряд. Все мы так или иначе стараемся убедиться, что потенциальн_ая волонтёр_ка и организация подходят друг другу, совпадают в подходах и ценностях. Понять это можно несколькими способами: провести интервью (индивидуальное, или групповое), ознакомиться с рекомендациями от других правозащитников, или, изучив цифровой след, оставленный кандидат_кой. Три этих подхода не исключают друг друга, и если вы работаете в поле с высокими рисками, я рекомендую применять их все: разговаривать с кандидат_кой, изучать е_ё соцсети (причём не только публикации, но и подписки, лайки, список друзей) и если это возможно — обязательно просить рекомендации.

О том, как проводить собеседования, написано много профессиональных текстов. Но почти в каждом вы встретите идею о том, что заглянуть в голову кандидат_ке и со 100% вероятностью отсечь тех, кто вам не подходит, не получится. Это и не нужно — со временем люди, которые не совпали с организацией, отсеются сами. Я рекомендую рассматривать собеседование как взаимное информирование. Вы должны дать кандидат_ке представление об организации и роли волонтёро_к в ней, а кандидат_ка — рассказать о себе, своей мотивации и навыках. Алгоритм ниже поможет вам провести интервью и ничего не забыть.

Обозначьте намерения

Это может прозвучать странно, но в начале каждого интервью я не только представляюсь и прошу представиться кандидат_ку, но и уточняю, зачем мы встретились. Простая фраза, вроде «мы собрались здесь, потому что Вы хотите волонтёрить в нашей организации, верно?» может снять недопонимание и избавить вас об_еих от лишней коммуникации.

Очертите рамки беседы

Скажите, сколько разговор займет времени и из каких частей будет состоять. Спросите, все ли на данном этапе понятно и устраивает. Я в этот момент всегда добавляю, что сейчас у нас ознакомительная беседа, после которой кандидат_ка может отказаться от сотрудничества, также как я могу отказать е_й в приеме в команду.

Договоритесь о терминах

Если вы настроены на долгую, обстоятельную беседу, спросите у кандидат_ки, что он_а понимает под словом «волонтёрство», какие ожидания имеет, как представляет себе процесс, что хочет получить от волонтёрства. Ответы на эти вопросы могут многое рассказать о человеке и зачастую более полезны, чем стандартные вопросы о мотивации. Если вы пошли по этому пути — не забудьте рассказать в ответ, что под волонтёрством понимают в вашей организации и как всё устроено на самом деле.

Но если времени мало, а кандидато_к — много, достаточно обозначить позицию организации. Например, я всегда уточняю, что под волонтёрством мы понимаем добровольное, безвозмездное сотрудничество, и не выплачиваем волонтёр_кам гонорары.

Проверьте соответствие кандидат_ки формальным требованиям

Даже если эти требования были указаны в анкете, остается шанс, что человек их не увидел, не понял, или понял не так. Например, чтобы отправить заявку на волонтёрство в «Выходе», кандидат_ка должна поставить галочку рядом с фразой «я подтверждаю, что мне больше 18 лет». И вы бы видели, с каким количеством несовершеннолетних кандидато_к я прощаюсь на этом этапе! Можно использовать

нейтральные формулировки вроде: «Сейчас я задам вам несколько контрольных вопросов. Вы уже отвечали на них в анкете, но мне важно убедиться, что мы друг друга правильно поняли».

Все предыдущие шаги нужны вам для того, чтобы быстро отсеять категорически неподходящих кандидато_к. И только после них начинается основная часть собеседования. Она должна состоять из двух частей и я обычно даю кандидат_ке выбор, с какой начать.

Рассказ об организации

Если в бизнесе рассказ об организации часто носит формальный характер, то в НКО это действительно очень важная часть. Несовпадение кандидат_ки и организации на ценностном уровне в бизнесе — неприятно, но на некоторых позициях может быть не критично. В НКО же, где по сути всё — про ценности, это определяющий фактор. Отправляя резюме на вакансию, кандидат_ка хотя бы немного знакомится с тем, чем занимается компания. Отправляя заявку на волонтёрство, порой даже не может вспомнить, как называется НКО и чем именно занимается. Ваша задача здесь: познакомить человека с организацией. Практически «с нуля».

Обязательно проговорите такие важные аспекты, как:

- **Чем занимается организация**, кому помогает, в каких объемах и на каких условиях.

- **Какими ценностями руководствуется**, что считает важным. Если в этой части вы используете термины, допускающие разные бытовые толкования (например: фем-оптика, транс*инклюзия, деколониальная повестка), обязательно проясните их или, лучше, после встречи отправьте кандидат_ке онбординговый пакет, в котором будет описано, что именно вы как организация подразумеваете под этими словами, как применяете в повседневной работе. Например, кандидат_ка может быть соглас_на с абстрактным

термином «феминистические ценности», но быть резко против обязательного использования феминитивов. Обязательно объясняйте, как применяются ваши ценности на практике.

Чем занимаются волонтёр_ки в организации, чем можно помогать, а чем — нет, и на каких условиях. На этом этапе вы сразу сможете попрощаться с теми, кто хочет, например, раздавать горячие обеды, тогда как вы занимаетесь помощью в эмиграции.

Каковы риски. Дайте кандидат_ке принять осознанное, информированное решение. Это гораздо лучше, чем потом нести ответственность из-за недостаточной информированности волонтёр_ки.

Дайте пространство для вопросов.

Рассказ кандидат_ки о себе

Здесь не нужно задавать каких-то специальных «хитрых» вопросов. Хватит простых: что привело вас именно в нашу организацию, почему вы хотите волонтёрить, что умеете и чем хотите у нас заниматься, чего ожидаете от волонтёрства.

Снова дайте пространство для вопросов Поощряйте кандидат_ку задавать вопросы, спросите все ли пока понятно.

Расскажите, что будет происходить дальше

Довольно очевидная часть, которую многие пропускают. Также, как в самом начале вы озвучили кандидат_ке план вашей встречи, в конце уделите время тому, что случится дальше. Например: сейчас вы попрощаетесь, если кандидатура устраивает организацию, то через два дня кандидат_ка получит по почте пакет онбординговых документов и в течение 10 дней долж_на будет ответным письмом сообщить, готов_а ли волонтёрить. Если да — по почте придут доступы в рабочие пространства, и приглашение на следующую вводную встречу.

Система онбординга: Почему она нужна и как ее построить

Что новеньким важно знать на входе? Как они узнают где брать задачи, что от них требуется, как вообще все устроено? Эти вопросы должна снимать система онбординга. Она может быть совсем простой, и состоять из пары документов — базовых инструкций. А может включать разные шаги и быть многоступенчатой. Все зависит от ваших потребностей.

Вот несколько принципов, которые помогут сформировать понятную систему входа в организацию.

✓ Всегда озвучивайте сценарий процесса. Что за чем следует, на каком этапе вы сейчас. Составьте онбординговые документы так, чтобы органично вести новеньк_ую по «дорожной карте» онбординга. Так и вы и он_а смогут отслеживать, на каком этапе находитесь, и что еще предстоит сделать. Это может быть действительно простой сценарий, например:

Знакомство с онбординговыми документами

Письменное подтверждение о том, что правила волонтёрства прочитаны и поняты

Предоставление доступов в рабочие пространства

Знакомство с командой

Получение первого задания от координатор_ки

Выполнение задания и контроль результата

Выбор нового задания, и далее в рабочем режиме

Хорошим решением может стать «дорожная карта новичка», где будет отмечено по шагам, как получить необходимые доступы, где брать задачи и в итоге — как начать волонтёрить.

✓ Самое важное дублируйте: проговаривайте лично и пишите в документах.

Пусть повторений будет чуть больше, особенно если речь идет о правилах безопасности, правилах выполнения задач и коммуникации. К тому же, к письменным источникам и вы и волонтёр_ка всегда сможете вернуться, в случае возникновения разногласий.

Простая система онбординга состоит из базовых документов: правила работы, правила безопасности, и опционально: памятка о том, как получить доступы в рабочие пространства.

Более сложная может включать в себя отдельные встречи для знакомства с командой, прояснения первых задач, отслеживания первых результатов.

Вы можете вести человека через систему онбординга дистанционно — просто предоставив необходимые документы и если что отвечая на вопросы, можете сами курировать первые шаги новенько_й в организации, а можете перепоручить это проверенно_й волонтёр_ке. На языке HR так_ая поддерживающ_ая коллега называется «бадди» — е_ё задача показать новенько_й, как в организации всё устроено, и сделать адаптацию более комфортной. Если у вас активное коммьюнити — обязательно попробуйте такой подход, но помните, что «бадди» тоже долж_на четко понимать, что от не_ё требуется, и не оставаться один на один с возможными трудностями.

Онбординг не всегда заканчивается первой успешно выполненной задачей. Это долгий путь знакомства с организацией, в результате которого волонтёр_ка долж_на стать частью команды. Так что не расстраивайтесь, если быстро и идеально не получится — у всех свой темп.

«Спасибо, мы вам перезвоним». Как отказывать кандидат_кам?

Быстро, чётко и обоснованно: вот слагаемые идеального отказа. Да, отказ - неприятный процесс. Зачастую нам сложно сказать «нет» человеку, который искренне хочет помочь. Увы, отказы — часть повседневных задач любо_й сотрудни_цы, работающе_й с волонтёр_ками, а тем более — отвечающ_ей за их набор и онбординг.

Кому-то приходится отказывать ещё на старте, кому-то в процессе онбординга, или после первых выполненных задач. Когда бы это ни произошло, важно расстаться с волонтёр_кой так, чтобы все участни_цы процесса понимали что случилось, и почему.

Для этого:

Разработайте чёткие критерии и доведите их до сведения кандидат_ки или волонтёр_ки заранее. На основании прописанных правил всегда проще отказывать — ведь люди заранее могут с ними ознакомиться.

На начальном этапе продумайте «контрольные точки» и доведите их до сведения волонтёр_ки. Например, в «Выходе» я автоматически исключаю из команды тех, кто за первые четыре месяца волонтёрства не нашел себе ни одной задачи по душе. И все, кто присоединяется к команде, заранее об этом осведомлены.

И, наконец, не молчите. Нет ничего хуже, чем организация, которая молча «выходит из чата» или неделями не отвечает на вопросы кандидат_ки. **Если решили отказать — соберитесь с силами и известите кандидат_ку об этом. Чем быстрее, тем лучше.**

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 В наборе людей отталкивайтесь от потребностей организации, а не от того, что могут предложить волонтёр_ки.

2 Ищите тех, кто вам нужен, целевыми коллами, но не забывайте оставлять открытой возможность присоединиться к организации в любой момент и с любым набором навыков.

3 На собеседовании проговаривайте все важные моменты, даже самые очевидные. Желательно несколько раз. И дополнительно фиксируйте письменно.

4 Первая встреча — момент, чтобы познакомить кандидат_ку со всеми важными условиями и проинформировать о рисках. Чем понятнее вы расскажете о волонтёрстве на первой встрече, тем больше шансов, что персона захочет присоединиться.

5 Проговорите, что и в какие сроки будет происходить после первой встречи. Объясните, какой срок есть у вас и у кандидат_ки, чтобы принять окончательное решение о сотрудничестве.

6 Составьте «дорожную карту» онбординга, в которой заранее будет прописано, когда и как волонтёр_ка включается в процессы и начинает получать задачи.

7 Всегда озвучивайте отказ кандидат_кам, которые вам не подошли. Не пропадайте, даже если отказывать некомфортно. Нет ничего хуже, чем организация, которая игнорирует человека, потому что не знает, как отказать.

Как сформулировать задачу так, чтобы на нее откликнулись? Пишем понятные коллы

Что такое понятный колл и почему он так важен?

Пожалуй, больше всего времени у меня уходит на непроработанные объявления о новых задачах. Руководство организации давно хочет, чтобы коллеги сами писали коллы для волонтёро_к, но мне всё равно приходится вносить правки. Я уделяю этому так много времени потому, что если колл сформулирован понятно — вероятность найти нужного человека на задачу в разы выше. На понятные коллы волонтёр_ки откликаются в тот же день, а непонятные остаются «висеть» неделями.

Под «понятной» задачей я подразумеваю в первую очередь такую, которая не будет допускать двойных трактований. Например, “«сделать брошюру» — совершенно непонятная задача. Опираясь на такую формулировку, мы даже не можем сказать, идет речь о написании текста, дизайне, вёрстке, или обо всём вместе. «Выполнить перевод» — тоже так себе формулировка. Насколько сложен и объёмен текст? Есть ли в нем специфическая лексика? Каков дедлайн? Наконец, с какого языка на какой нужно переводить? **Ответы на все вопросы, которые на первых парах могут возникнуть у волонтёро_к, должны содержаться в объявлении о задаче.** И да, вам придётся где-то взять и вопросы, и ответы на них до того, как вы приступите к поиску волонтёр_ки. Как это сделать — читайте дальше.

Выстраиваем процессы

Чтобы хорошо описать задачу, вы должны в деталях понимать все процессы, в которые включаются волонтёр_ки. Для того, чтобы понять некоторые из них вам, вполне вероятно, сперва придется привлечь консультант_ку — и это нормально. Такая консультация тоже может быть волонтёрской задачей. Вот несколько важных принципов, которые помогут понять процессы, а при необходимости — перестроить их так, чтобы можно было включить волонтёро_к.

Спрашивайте: “Зачем?”

Зачем мы это делаем? Какой результат хотим получить?

Мой опыт говорит, что не все ваши коллеги мыслят результатами. Некоторые «застревают» в процессах. А это напрямую может влиять на подбор волонтёр_ки. Например, к вам пришли с запросом: нужен человек, который напишет статью. Представим, что такого человека в команде сейчас нет, зато есть трое художни_ц иллюстраторо_к. Начинаете расспрашивать о конечной цели, и выясняется, что задача — сделать публикацию на важную тему, а текстовый формат просто показался коллеге наиболее простым по исполнению. И вот, вместо 12 000 знаков текста, коллега радостно уходит работать с вашими художни_цами над комиксом. Все рады, задача выполнена.

Консультируйтесь

Спрашивайте как устроены процессы у коллег. А если они этого тоже не знают — привлекайте волонтёро_к с соответствующим опытом. Например, коллега просит волонтёрской помощи, чтобы сделать лендинг. Уточните, знает ли он_а, как выглядит процесс производства, и на каком конкретном этапе нужна волонтёрская помощь. Если по ответу вы понимаете, что коллега рассчитывает получить продукт «под ключ» с нуля, значит, первым делом вам нуж_на не волонтёр_ка, а консультация, на которой наверняка

всплывет множество важных нюансов — от покупки хостинга, до настройки форм приема заявок. Над большинством проектов, которые хотят реализовать ваши коллеги, будет работать не од_на волонтёр_ка, а целая команда. И это нормально.

Разбивайте большие задачи на задачи поменьше

Из примера выше уже понятно, что задача «сделать сайт» — не задача для одно_й волонтёр_ки. Дробите задачи: по смыслу, объему, этапам. Пусть над проектом работает 10 человек, но кажд_ая потратит 1 час, а не два рабочих дня. Так волонтёр_ки меньше устанут и с большей вероятностью решатся помогать вам снова.

Неприятный аспект этой подготовительной работы может заключаться в том, что коллеги вовсе не захотят вникать в процессы. Как правило, обращаясь за волонтёрской помощью, люди хотят получить быстрый результат, а не дополнительный проект в список своих задач. Будьте готовы к этому. Если понимаете, что запрос коллеги порождает новый проект, а коллега не готов_а быть его менеджер_кой — вернитесь к вопросу «зачем». Некоторые задачи можно решить альтернативными путями.

Задаем вопросы

Итак, потребность коллег превращена в задачу, а лучше — в ряд задач. Теперь вам важно прояснить все детали. С этим помогут следующие вопросы. Задайте их коллегам, консультант_ке, или сами себе. Структурируйте и тезисно опишите ответы. И на ваши коллы станут откликаться чаще.

Что нужно сделать?

Опишите задачу понятно, но не слишком длинно. Это еще не ТЗ, но важно, чтобы с первых строк люди поняли, что именно ожидается «на выходе» и какие навыки понадобятся. Вместо «перевести небольшой текст» напишите «перевести с русского на английский 2 500 знаков (2 абзаца)».

Сколько сил и ресурсов это займет?

Помните, что поручить одному человеку весь цикл работы над продуктом — значит почти гарантированно не получить результата. Большие задачи разбивайте на максимально маленькие, конечные и конкретные, с понятным результатом.

Что это изменит?

В первой главе этой книги мы уже говорили о том, зачем люди приходят в волонтёрство. В первую очередь — для того, чтобы что-то изменить, повлиять на действительность: свою и окружающих. Вот почему волонтёр_ке так важно не просто делать какую-то работу для организации, а понимать, что именно меняет е_ё вклад. Используйте это, когда формулируете задачи. Мой собственный опыт в этом вопросе однозначно «за»: когда я пишу, к каким изменениям приведет выполнение той или иной задачи, откликов у меня в два раза больше.

Пишем колл

Теперь вы точно знаете, что предстоит сделать волонтёр_ке. Осталось эо сформулировать: достаточно подробно, но при этом не слишком объемно. Предлагаю вам для этого собственный алгоритм, который всегда оставляю своим коллегам, уходя в отпуск:

1 Опишите кратко, кто вам нужен и для чего. Например: копирайтер, переводчик на английский с русского, иллюстратор, человек с руками и мозгами и т.п.

2 В одном предложении опишите, что именно нужно будет делать, и в каких объемах. Придерживайтесь принципа «2К»: задача должна быть конечной и конкретной. Например: перевести 2 500 знаков с английского на русский, заполнить таблицу, нарисовать 5 иллюстраций для постов в Инстаграм, и т.п.

3 Задача для одного человека, или для нескольких? Нужно ли будет работать в группе? Можно ли делать задачу анонимно? С кем будет коммуникация — только с вами, или с кем-то еще? Зафиксируйте в колле ответы на все эти вопросы, чтобы оградить волонтёро_к от коммуникаций, к которым они могут быть не готовы.

4 Сформулируйте минимальные требования к навыкам. Не перфекционируйте. Иногда любитель-энтузиаст может выполнить задачу лучше, чем немотивированный профи.

5 Напишите, почему выполнение вашей задачи важно, какую пользу работа волонтёр_ки принесет вашим благополучатель_ницам или организации.

6 Обозначьте дедлайн. Помните, что он не должен быть слишком коротким (на предложение перевести 10 страниц с английского за пару часов вряд ли кто-то откликнется), или слишком длинным (при слишком больших дедлайнах люди чаще забывают о задачах).

7 Оставьте контакт для откликов, например почту, или ссылку на ваш аккаунт в мессенджере.

Готово! Вы великолепны!

Пример плохого колла:

Нужна помощь для Иллариона из отдела квир-озеленения: ищем человека, который будет считать цветы на клумбах. Пишите Иллариону, если хотите помочь.

Пример хорошего колла:

Ищем внимательного человека, который поможет нам быстро посчитать цветы на клумбе. Специальные навыки не нужны, достаточно уметь считать до 100!

Задача для одного, можно выполнить ее анонимно, вся коммуникация только с Иллариоином из отдела квир-озеленения.

Эта задача для вас, если вы:
- усидчивы достаточно, чтобы сосчитать все цветочки на нашей клумбе (посмотреть фото клумбы, чтобы оценить обьем работ, можете по ссылке)
- внимательны, ничего не пропускаете
- умеете пользоваться таблицами (по результатам подсчетов нужно будет вписать получившееся число в гугл-табличку)

Почему это важно?
Подсчет цветов позволит нам отчитаться перед ЖЭКом, и рассказать о состоянии клумбы тем, кто может проспонсировать обустройство трех новых. То есть, ваша работа напрямую повлияет на дальнейшее озеленение квартала.

Дедлайн: 12:00 понедельника, 1 января
Для отклика приходите к Иллариону в личку в Телеграм: (ссылка на ТГ)!

Маленькие хитрости напоследок

Помните стадии «цикла жизни» волонтёр_ки из первой главы? Если человек волонтёрит нерегулярно: скажем, берет задачки раз в пару месяцев — эти стадии повторяются в миниатюре, при выполнении каждой задачи. Когда волонтёр_ка откликается, он_а пол_на энтузиазма. Но если его не подпитывать, этот энтузиазм угасает. Кроме внятной постановки задачи, здесь очень важны две вещи: срок вашего ответа и реалистичный дедлайн.

Отвечать на отклики необходимо по принципу «чем раньше — тем лучше». Так люди увидят, что вам нужна их помощь, а не бесплатная рабочая сила. Будьте готовы написать маленькое сообщение в ответ, даже если отклик пришел в выходной день. А если ресурсы позволяют, для выходных настройте автоматические ответы, например: «спасибо за отклик, я свяжусь с тобой в понедельник первым делом». И да, тогда в понедельник действительно придется связаться первым делом. 🙂

Дедлайны стоит ставить не слишком «горящие», но и не слишком большие. У меня есть несколько человек, откликающихся только на самые срочные задачи. Некоторым людям просто нравиться быть теми, кто спасает организацию в самый последний момент. Но многих слишком короткий дедлайн скорее отпугнёт. А слишком длинный — демотивирует, потому что означает либо, что задача не важна, либо — что она неподъёмно большая. Лично я, рассчитывая сроки выполнения работ, всегда ориентируюсь на то, что волонтёр_ка может выделять на мои задачи 1 выходной день в неделю, и в лучшем случае 3-4 часа на буднях.

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 Задача должна быть не только конечной и конкретной, но и максимально понятной. В первую очередь — вам.

2 Иногда, чтобы перевести задачи в разряд «понятных», нужно помогать коллегам выстраивать их собственные процессы.

3 Ориентируйтесь на результат. Что именно мы хотим получить на выходе, и зачем? Этот вопрос поможет избежать лишних задач, и сбережёт всем нервы.

4 Понятное описание, посильный объем и реалистичный дедлайн — три столпа, которые помогут вам сохранить волонтёрскую команду мотивированной и довольной своими задачами.

Как поставить ТЗ

Кто должен писать ТЗ?

Ох уж этот вечный вопрос! Вашим коллегам легко может показаться, что раз вы отвечаете за волонтёрскую команду, то и формулировать задания для волонтёро_к — тоже ваша обязанность. Универсального ответа здесь нет, но существуют два подхода, которые можно комбинировать.

ТЗ пишет координатор_ка волонтёрской команды

Порой, если вы хорошо знакомы с процессами в организации, и точно знаете, что и как нужно будет сделать волонтёр_ке - это наиболее простой вариант. А если задача повторяется из раза в раз (например, нам в “Выходе” регулярно нужно создавать конспекты прямых эфиров) - можно составить шаблоны ТЗ и использовать их, добавляя необходимую информацию, например, ссылки на файлы для работы.

ТЗ пишет другая ответственная персона

Например та, кто будет принимать работу и пользоваться результатами волонтёрского труда.

Этот вариант лучше подходит для специализированных задач. Например, если в вашей команде уже есть администратор_ка сайта, которо_й нужна помощь, логично, чтобы ТЗ исходило непосредственно от не_ё. **Если вы не знаете специфики процессов, то не сможете хорошо составить ТЗ.**

4 признака хорошего задания

С техническим заданием все так же, как с коллом на задачу: чем проще и понятнее - тем лучше. Основное разочарование моих коллег всегда состоит в том, что волонтёр_кам стоит подробно объяснять, в чем состоит работа. Увы, никто из волонтёро_к не погружен в наши процессы и не читает наши мысли. Хорошее ТЗ для волонтёр_ки содержит:

Понятное описание того, что необходимо сделать

В работе с волонтёр_ками есть ироничный парадокс: чем проще задача, тем подробнее ее приходится описывать. Если работа, которую предстоит сделать, предполагает наличие специальных навыков (например: сверстать несколько новых страниц сайта, разработать дизайн буклета, настроить чат-бот), волонтёр_ка с вероятностью не будет нуждаться в подробных указаниях. Профессиональному дизайнеру нет смысла выдавать ТЗ, расписанное по шагам - он сам выберет программу для работы, сам при необходимости определит этапы. Но если работа, которую долж_на сделать волонтёр_ка, не требует специальных навыков - объясните все максимально подробно. Если это типовая задача - возможно, стоит один раз потратить время, чтобы подготовить видео-инструкцию, или алгоритм с картинками.

Не забывайте погружать в контекст. Мы в “Выходе” знаем, что ПС это психологическая служба, а ПП - правовая помощь. Но волонтёр_ки не обязаны владеть нашим птичьим языком, или знать актуальную повестку. Посвятите их в контекст, если он важен для хорошего выполнения работы. Обязательно укажите конечную цель задачи, расскажите какую потребность должно закрыть то, что будет делать волонтёр_ка.

Ссылки на все необходимые материалы

Если вам нужно подготовить визуальные материалы — картинку, клип, брошюру — обязательно сразу передайте все элементы айдентики, включая логотип и шрифты, а если есть брендбук или гайдлайны по дизайну - поделитесь ими. Если речь про программные продукты — познакомьте с документацией, с описанием легаси. Продумайте заранее, или спросите у волонтёр_ки, что понадобится для работы, и предоставьте это как можно быстрее, чтобы человек не ждал, когда же можно приступить к работе (мы уже много об этом говорили выше, но все-таки повторюсь: такое вынужденное ожидание заметно снижает мотивацию и плохо влияет на результат).

Если кому-то можно задавать дополнительные вопросы по ходу работ - включите их контакты в ТЗ. Доступы к виртуальным дискам, CRM, почте и другим системам, с которыми предстоит работать, тоже предоставьте сразу.

Указание дедлайна

Помните, что у волонтёр_ки есть своя жизнь: работа, учеба, семья, хобби. Рассчитывая дедлайн, помните, что волонтёр_ка сможет уделить вам максимум 5-8 часов на неделе (например, посидеть над вашей задачей в выходной). Альтернативный вариант узнать срок, в который все будет готово — спросите у волонтёр_ки, сколько времени займет работа, и умножьте на два.

Критерии, по которым все поймут, что работа выполнена хорошо

Пожалуй, самая сложная, но очень важная часть ТЗ - показатели эффективности. Они могут быть самыми разными, их вам предстоит определить в зависимости от каждой

задачи. Классно делать это вместе с коллегами, отталкиваясь от представления о конечном результате. Вот как, например, может выглядеть этот пункт в ТЗ на создание текста:

"Текст содержит не менее 10 000 знаков, написан без ошибок и опечаток, не требует дальнейшей корректуры. Проходит проверку на антиплагиат с уникальностью не менее 90%. Не содержит видимых признаков использования нейросетей".

Четкие требования к конечному продукту — залог того, что вы с волонтёр_кой говорите на одном языке. Чем конкретнее прописаны эти критерии, тем меньше вероятность появления взаимных претензий.

Пишем понятные ТЗ

Конечно, задание на проведение фотосъемки будет очень сильно отличаться от задания на подсчет статистики. Но я все-таки попробовал создать для вас универсальный алгоритм, двигаясь по которому вы с вероятностью напишете действительно понятное ТЗ.

Озаглавьте весь процесс, который будет делать волонтёр_ка. Например: верстка брошюры, мониторинг соцсетей, подсчет статистики. Это - заголовок вашего ТЗ. Он сразу даст понять волонтёр_ке, что от не_ё требуется.

Определите, **кто в текущей задаче является эксперт_кой**: вы, или волонтёр_ка. Оба варианта совершенно валидны, но от ответа на этот вопрос будут зависеть ваши следующие шаги. Чтобы сделать это, вернитесь к первоначальной постановке задачи и спросите себя: я ищу "руки", или персону, которая может сделать задачу "под ключ"? Если ответ: "руки", переходите к следующему пункту. В противном случае - сразу к описанию желаемого результата.

Опишите весь необходимый контекст: зачем выполнять эту задачу, на что она повлияет, для кого предназначен итоговый продукт, почему это важно, какие процессы в организации затронет. Все, что вы считаете важным. Много контекста - не бывает.

Опишите пошагово, что именно требуется от волонтёр_ки. Обозначьте, к кому можно обратиться с вопросами на каждом шаге. Например: “войти в почту, при помощи строки поиска наверху отыскать все письма от Иллариона и скопировать их содержание в единую таблицу. Шаблон таблицы ты найдешь по такой-то ссылке в разделе с материалами ниже. Если не можешь войти в почту - пиши Маше (контакт). Если возникнут другие вопросы - обратись к Иллариону (контакт)”.

Если есть возможность добавить к инструкции картинки или видео - обязательно сделайте это. Чем подробнее вы все распишете сейчас, тем меньше вопросов получите потом.

Укажите, где найти необходимые материалы. Лучше всего - списком со ссылками, чтобы волонтёр_ка всегда мог_ла вернуться к этому разделу и найти нужное.

Выскажите пожелания и/или требования. Покажите референсы - примеры похожих продуктов, которые вам нравятся. Опишите все нюансы, которые необходимо учесть.

Обозначьте, какой **результат, в какие сроки и каким способом** вы хотите получить. Например: “готовый текст пришли пожалуйста Алексу (контакт) в формате Word или Google Docs, до 12:00 понедельника”.

Если вы, как и я, работаете с командой из разных часовых поясов, не забудьте уточнить, в каком часовом поясе указан дедлайн.

Если вы подойдете к созданию ТЗ вдумчиво - у вас получится полное и понятное задание. Но если выполните эти шаги формально, для галочки, может получиться по-настоящему плохо.

Чтобы понять, хорошее ли ТЗ у вас получилось - оцените его с перспективы стороннего человека, который совсем не в курсе того, что делает и чем живет организация. Проще говоря - если ваша бабушка смогла бы работать по этому ТЗ - значит ТЗ хорошее.

Давайте разберем на примерах:

Хорошее ТЗ, версия 1.
Эксперт — волонтёр_ка.

ТЗ на приготовление простого бутерброда с сыром

Необходимо приготовить один аккуратный бутерброд сыром для поста об офисной жизни организации в соцсетях. Мы сфотографируем этот бутерброд и проиллюстрируем пост о том, как перекусывают наши сотрудники в офисе. Можно добавить дополнительные ингредиенты, главное — чтобы получилось красиво. Готовый бутерброд отнести Маше в офис номер 206.

Где найти необходимые материалы:
Продукты взять в холодильнике на втором этаже в кухне слева от лестницы.
Нож, доска, тарелка — в центральном ящике на кухне.

Контакты:
По всем вопросам, связанным с кухней, можно обращаться к Иллариону (контакт)
Маша, которой нужно будет передать бутерброд (контакт)

Критерии хорошо выполненного задания:
Бутерброд должен держать форму. Сыр должен полностью накрывать площадь хлеба.

Хорошее ТЗ, версия 2.
Эксперт - вы.

ТЗ на приготовление простого бутерброда с сыром

Необходимо приготовить один аккуратный бутерброд из тостового хлеба с острым сыром. Мы сфотографируем этот бутерброд и проиллюстрируем пост о том, как перекусывают наши сотрудники в офисе.

Пошаговое описание задачи:
- Вымыть руки, подготовить доску и нож.
- Взять 2 ломтика свежего хлеба (белый, ржаной или тостовый).
- Взять твёрдый или полутвёрдый сыр (гауда, чеддер, маасдам).
- Нарезать ровные тонкие ломтики при необходимости.
- На один ломтик хлеба положить 2 ломтика сыра.
- При желании добавить: лист салата, кружочек помидора, ломтик огурца, немного сливочного масла или соуса.
- Накрыть вторым ломтиком хлеба.
- Легко надавить руками для фиксации.
- Разрезать по диагонали для удобства подачи
- Выложить на тарелку
- Отнести готовый бутерброд Маше, в офис номер 606

Где найти необходимые материалы:
Продукты взять в холодильнике на втором этаже в кухне слева от лестницы. Нож, доска, тарелка — в центральном ящике на кухне.

Контакты:
По всем вопросам, связанным с кухней, можно обращаться к Иллариону (контакт)
Маша, которой нужно будет передать бутерброд (контакт)

Дополнительные пожелания:
Мы будем фотографировать бутерброд, поэтому выбери чистую тарелку без сколов.

Результат:
Готовый бутерброд с сыром, аккуратно собранный, к 12:00 по Лондону, 1 ноября 2030 года
Бутерброд передать лично Маше (контакт) или оставить в оговорённом с ней месте.

Критерии хорошо выполненного задания:
Бутерброд должен держать форму. Сыр должен полностью накрывать площадь хлеба.

Плохое ТЗ

ТЗ на приготовление бутерброда

Необходимо приготовить аппетитный
и красивый бутерброд.

Где найти необходимые материалы:
Продукты взять в холодильнике.

Результат:
Готовый бутерброд передать Маше.
Текст и фото скинуть в чат Илларионy.

Что здесь плохо:

- Непонятно, зачем вообще делать бутерброд.
- Неясно, с чем он должен быть — сытный, сладкий, острый, какой-то друой.
- «Аппетитный и красивый» — это субъективные характеристики.
- Нет контактов ответственных лиц.
- Непонятно, где лежат необходимые материалы.
- Не обозначен дедлайн.
- В исходной постановке задачи нет упоминания фото и описания, а в блоке «результат» они появляются, но неясно, какие нужны фотографии, сколько их нужно и что должно содержаться в описании.

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 Кто бы ни писал ТЗ — этот человек должен быть в курсе тех процессов, которые передаются волонтёр_ке.

2 Если вы не в курсе процессов — проконсультируйтесь с эксперт_кой, или максимально подробно опишите, какой результат хотите получить. Есть кейсы, в которых хорошо описанный результат с лихвой заменит пошаговую инструкцию.

3 Сразу предоставляйте все необходимые материалы, ссылки, доступы. Не заставляйте волонтёр_ку искать их самостоятельно.

4 Если вы хотите, чтобы волонтёр_ка сделал_а что-то конкретным способом - пишите пошаговые инструкции. Лучше всего - с картинками, или даже видео.

5 Погружайте в контекст. Без контекста часто неясен результат, ради которого все затевалось, а значит и результат — так себе.

6 Если ваша бабушка смогла бы работать по вашему ТЗ, значит, оно действительно хорошее.

Магическая сила фидбэка

Фидбэк в волонтёрстве

Обратная связь творит чудеса. Фидбэк в волонтёрстве - едва ли не главный “заработок”, и чтобы удержать волонтёр_ку надолго, вам важно в совершенстве освоить искусство благодарности. Если волонтёр_ка регулярно получает обратную связь, которая подсвечивает важность е_ё вклада, он_а с большей вероятностью останется с организацией надолго и будет активнее участвовать в вашей работе. Но действенный фидбэк — это не просто «большое спасибо».

Обратная связь должна:

- удовлетворять потребность в похвале
- доказывать важность вклада волонтёр_ки
- мягко указывать точки роста
- «праздновать» особо удачные моменты работы

Не что-то одно из этого. Магическую силу фидбэк обретает только тогда, когда все составляющие — на своих местах. Как же приготовить это волшебное зелье и главное — где взять ингридиенты?

Собираем фидбэк от коллег

Фидбэк от коллег даст вам большую часть фактуры. В нем с вероятностью удастся обнаружить и потенциальные точки роста для волонтёр_ки, и удачные моменты. А если вы грамотно обсудили процессы, перед тем как искать человека на задачу, у вас уже есть фактура для того, чтобы показать волонтёр_ке важность е_ё вклада.

Но далеко не всегда коллеги готовы давать развернутую обратную связь о каждой маленькой задачке, особенно если это типовые поручения, повторяющиеся из раза в раз, такие как мониторинг соцсетей или СМИ, помощь с подсчетом статистики или верстка однотипных страничек на сайте.

Сделайте сбор обратной связи быстрым и удобным

Для некоторых ваших коллег само по себе обращение за помощью к волонтёр_кам - стресс. Даже если у вашей организации еще не было волонтёрской команды, вы почти наверняка уже слышали это “проще само_й сделать, чем кому-то объяснять”. Если у человека и так есть проблемы с делегированием, необходимость заполнять длинные формы обратной связи точно не сподвигнет его пользоваться волонтёрской помощью чаще. Инициируйте сбор обратной связи, напоминайте о нем, но главное - сделайте его быстрым и простым для коллег.

Рутинизируйте фидбэк

Приучите коллег как минимум ставить оценку волонтёр_ке после каждой выполненной задачи. Возможно, придется подумать над техническим решением - важно, чтобы для этого не нужно было открывать никаких дополнительных программ или тратить время на поиск файла с оценками. Можно привязать проставление оценки к возможности поручать новые задачи.

Попробуйте геймификацию

«Самая строгая координаторка», «Госпожа Пятёрка», «Профи негативного фидбэка» — придумайте смешные «титулы», которые коллеги смогут зарабатывать за то, что оставляют обратную связь о волонтёр_ках. Существует много приложений, который позволяют собирать такие «награды» за разные достижения — найдите то, которое вам подойдет, и пригласите коллег присоединиться к игре.

О чем спрашивать?

Кроме самого быстрого и, увы, самого бесполезного варианта “оцените работу волонтёр_ки по шкале от 1 до 5”, можно попробовать более точечные вопросы:

- Был_а ли волонтёр_ка на связи, когда это было необходимо?
- Комфортна ли была коммуникация? Был_а ли волонтёр_ка вежлив_а?
- Была ли задача сделана в срок?
- Была ли задача сделана в соответствии с ТЗ, или пришлось вносить правки? Если пришлось, то насколько объемными они были?

Почти все эти вопросы можно сформулировать так, чтобы ответ на них умещался в “да” или “нет”. Поиграйте с формулировками, коллеги будут благодарны, если им не придется ничего писать от себя.

Собираем фидбэк от волонтёро_к

Волонтёр_ки куда больше склонны делиться обратной связью о ваших коллегах, и куда охотнее будут ее давать. Ведь для них это не дополнительная задача, а способ поделиться опытом волонтрёрства и реальный инструмент влияния на процессы в организации. Поэтому для волонтёро_к можно разработать более объемные анкеты и просить их заполнять эти анкеты по выполнении каждой задачи.

Зачем вообще собирать фидбэк от волонтёро_к? Кроме того, что сама возможность оставить обратную связь будет работать на повышение мотивации и чувство связи с организацией, фидбэк от волонтёро_к даст вам много пищи для работы внутри коллектива и возможно даже для пересмотра неэффективных процессов. Как говорится, одна голова хорошо, а две лучше - вы удивитесь, как много хороших решений могут предложить люди со свежим взглядом.

О чем спрашивать?

Кроме вопросов о вежливости координаторо_к и реалистичности дедлайнов попробуйте выяснить, насколько понятно ваши коллеги ставят задачи. Например, спросите:

- Соответствовало ли первоначально описание задачи тому, что пришлось делать в итоге?
- Понятным ли было ТЗ?
- Много ли было правок?
- Получили ли волонтёр_ки фидбэк после выполнения задачи, и если да - насколько подробный?
- Хочет ли волонтёр_ка в будущем брать похожие задачи и работать в той же команде?
- Что е_й особенно понравилось и не понравилось в работе?

Такой комплексный фидбэк дает не только пищу для размышлений, но и необходимую фактуру в случае возникновения конфликтов между волонтёр_ками и сотрудни_цами организации.

Как всё это использовать

Обратную связь от коллег о волонтёр_ках и от волонтёро_к о коллегах можно использовать не только как сиюминутный иснтрумент, но и как дополнительный аргумент в разговорах с донорскими организациями. Наличие сплоченной, мотивированной волонтёрской команды - само по себе классно, но если эту сплоченность можно выразить в цифрах (например, классно выполненных задач и позитивных откликов о волонтёрстве в организации) — это куда более весомый аргумент. В моей практике ничто так не убеждает людей, как убедительные цифры.

Собирайте, храните, систематизируйте фидбэк с обеих сторон. На основании фидбэка от коллег пишите подробный фидбэк для волонтёро_к, а на основании фидбэка от волонтёро_к - работайте с коллегами.

Обратная связь — то, без чего невозможно волонтёрство и то, что позволяет организации двигаться вперед. Даже если на каком-то этапе фидбэк просто отвратительный — это чудесная возможность, чтобы начать разговор о переменах: изменить процессы, попрощаться с волонтёр_кой, пересмотреть ответственных со стороны организации.

Коротко о том, что мы узнали из этой главы:

1 Фидбэк волонтёр_кам важно давать каждый раз, даже если задачка типовая или совсем маленькая.

2 Обратную связь необходимо собирать как от тех, кто ставит задачи и принимает результаты, так и от тех, кто задачи выполняет. Только такой взаимодополняющий фидбэк позволит вам увидеть общую картину.

3 Используйте обратную связь от коллег, чтобы писать волонтёр_кам подробные образы. Просто “спасибо” - уже чудесно, но старайтесь благодарить как можно конкретнее.

4 Храните и систематизируйте фидбэк, чтобы видеть большие тренды и доносить их до руководства и/или доноро_к.

Послесловие

Построение волонтёрской команды — постоянный процесс. Нельзя остановиться и сказать: все, волонтёрская команда создана, работает, и больше никогда не изменится. Можно только взять паузу, ведь волонтёрская команда — как живой организм — постоянно развивается и требует перемен. Даже если вы шаг за шагом воплотили в жизнь всё, чего я коснулся в этой брошюре, и довольны результатом — не останавливайтесь. Улучшайте процессы, делайте их понятнее и проще. Геймифицируйте. Стройте коммьюнити неравнодушных людей. Делитесь идеями — в том числе со мной. Может быть вместе мы напишем еще много классных пособий, которые станут для кого-то верными рабочими инструментами.

Ваш Неф из «Выхода»

Текст: Неф Целлариус
Дизайн и верстка: Рейн Целлариус

По вопросам сотрудничества обращайтесь по электронной почте contact@comingoutspb.org