

## 志愿者激励

志愿者总是来来去去，是一个流动的群体。他们中很多人都不会永远待在您的机构，实际上，有些人在他们事先承诺的 4 个月任期还没到的时候就提前走了。这也是为什么要经常性地招募新的志愿者，也是为什么要挑选和培养参与工作的人，从而满足他们的需求以及组织的需求。为了达到这一目标，我们建议召开针对志愿者的双向评估会议，并且采取措施确保志愿者的需求得以满足。对于工作非常投入的志愿者，也需要采取手段避免让他们过度劳累。

建立一个志愿者管理系统、安排常规活动和使用相关工具很重要，它能确保即使成员每几个月就可能会更换一批，组织也能继续平稳运营。一个成熟的系统构架能让志愿者感受并获得成功。

## 评估

一旦有人成为志愿者，您需要评估他是不是作为组织的一分子在工作，您需要评估其在组织里是否成功。志愿者需要有建设性意见，也需要知道您对其作出的贡献心存感激。如果有人偏离了计划轨道，您需要能够从一开始就阻止问题继续恶化，以免情况发展到不可控制的地步。

一对一会议很重要，即避开其他工作人员或志愿者，单独与某一位志愿者的谈话。我们建议志愿者协调人员或相关负责人与每一位志愿者开一个中期会议（比如4个月任期的话，就在两个月的时候），可以问以下的问题：

- 到目前为止您感觉如何？
- 做志愿者有哪些地方让您开心？
- 您觉得目前所从事的工作是否符合您之前的期待？
- 您觉得哪些地方对您有挑战，或者您觉得应该有哪些挑战？

作为谈话发起人的您，可以先听听志愿者要说的话，然后您再说基于其工作表现的反馈：让志愿者先说，因为有些您要说的他们可能已经意识到，而且让志愿者先提出来会让你们更容易地去讨论这个问题。

在给志愿者反馈的时候，先反馈正面内容再做批评性反馈：大部分人在先听到表扬性话语之后会更容易接受批评意见。如果您想不出有任何正面的地方可以说，您总是可以说您非常感激他们贡献出来的时间！如果您必须要给批评性意见，不要花太多时间反复说出错的地方——而是集中在找到解决方法，帮助志愿者避免再出错。例如，如果有人似乎有不准时的毛病，您可以建议由您或另外一名志愿者给他打电话提醒他，或上班路上捎上他；您也可以询问志愿者本人是否有解决办法。如果是人们自己想出来的办法，他们可能会更愿意执行。

### 制定处理冲突的政策

人时常会有冲突，这是很正常的。有时候，当人们必须在一起工作时难免会有负面情绪，但是如果没有很好地处理冲突，也可能对团队造成破坏。组织应该有处理冲突的政策。这项政策中，可能需要考虑包括的内容有：

- ✓ 鼓励人们在冲突一开始的时候就开始对话，面对面对话，以找到解决问题的办法；
- ✓ 不要发恶意电子邮件。如果您发现某位志愿者发电子邮件攻击他人或对他人生气，让他与那个和他产生问题的人坐下好好谈。大部分人都很难通过电子邮件讨论任何复杂或情绪化的问题；
- ✓ 如果谈话不能解决问题，管理者应该与双方分别见面，公正客观地了解问题；
- ✓ 然后，在听了双方对问题的讲述后，管理者应该将两个人叫到同一个房间里，协调他们讨论以找到解决方法。请他们二人不要集中在责怪对方上，并让他们知道绝不允许人身攻击；
- ✓ 一旦找到解决方案，向双方强调您对他们两人都很重视，但是对一个组织来说，在工作中能够合作很愉快，您希望他们两人都能作出相应努力，成为团队的一部分。会后要紧密观察效果；
- ✓ 如果管理者和志愿者之间出现冲突，您可能需要一个组织外的人进行调和。

这是冲突管理的一个基本方法，也是我们使用的方法；有些情形会更加复杂，可能需要多次会议，或管理者要做出艰难的决定，可能需要将不能一起工作的人分开。这是管理者的工作，包括执行总裁、项目负责人、志愿者协调员，等等——创建一个正面和建设性的工作环境。

处理人际间的冲突可能是工作中最无趣的地方，但却是不能交给他人去解决的问题。大多数情形下，关键是要在问题一出现的时候就着手解决，而不是拖延或希望问题自己会自行消失。相对于避免正面应对，如果从一开始就冷静公正地

对待，会有较大的机会花最小的努力解决问题。当然，最好的避免冲突的办法是招募优秀的、能和他人和睦相处的志愿者。

### 确保志愿者的需求得以满足

如何确保志愿者在组织工作期间有一个很好的经历，帮助他们有所收获并继续做出积极的贡献。以下是一些小办法：

您应该经常回顾项目计划，每周根据拥有的人数、完成工作需要的时间和需要完成的工作量来重新评估目标。不要让某一个人为整个小组承担所有的工作，鼓励大家公平分担。

#### 赏识志愿者的工作并让其看到工

作产生的影响。大部分人需要看到他们的工作带来的变化，特别是他们投入了自己的时间（即便没有也是如此）。可以通过举办聚会感谢志愿者、将他们的名字写在内部简讯、年度报告或网站上，庆祝志愿者进入组织的纪念日，给志愿者授奖。非正式的赞赏也很重要——说谢谢您，带志愿者出去喝茶或喝咖啡，在他们申请有偿工作的时候给予好的推荐，或仅仅在会议上提及他们所取得的成绩。小的赏识举措会让无酬或报酬很低的人对您产生许多善意；

#### 帮助志愿者建立相互之间的联系，以及志愿者和其他组织的联系。人们愿意做志愿者的一个主要原因是认识新朋友和新社群。建立这些社群联系也会有助于搭建您组织的基础。创造一些机会，让志愿者们互相认识，协同工作。如果您要出去与工作人员或客人吃午饭或喝杯咖啡，邀请志愿者和您一起。如果某位前来拜访的人很有意思，也请志愿者们到办公室里认识这个人，一起吃午饭聊聊天；

#### 给志愿者锻炼技能的机会。了解志愿者们需要或对什么技能与知识感兴趣，并创造一些学习机会。可以通过工作坊的形式，或者是将对某个方面感兴趣的志愿者与对这个方面很了解的工作人员或志愿者搭配起来。在办公室

里开辟一块地方，用于分享书籍和报告，以及其他志愿者们可以阅读的内容。让志愿者们有机会代表组织参加公共会议或讨论。

- ☑ 让志愿者有机会提出自己的意见。我们强烈建议每月开一次会议，志愿者和其他成员可以在会上回顾最近的项目，讨论下一步行动。志愿者们工作在基层，他们也许看到了一些负责人们永远看不到的问题，这是负责人们可以向他们学习的地点。尊重每一个人，即使他们说的让您感到不舒服，也得聆听他们所说的。有些人可能不习惯于在公共场合发表观点——设一个意见箱，或是每个人都可以在上面写的工作日志，这些都是让人们以更加私密的方式分享想法的办法。如果有年度战略规划会议，我们特别建议您邀请志愿者参加，并在会议上积极征求他们的意见。

## 避免过度劳累

避免过度劳累是尊重我们大家的法律权利，是将志愿者们当作一项长期投资，而不是在短时间内让他们做多少工作。人们会感激您的体贴，如果他们相信您将他们的利益真正放在心里，他们以后回来的可能性更大，也更可能会招募他们的朋友来当志愿者，对其他的支持者们说您的好。

过度劳累是所有非营利和社区组织普遍存在的一个问题。如果您的志愿者总是抱怨、似乎没有精力、看起来悲观、缺乏动力、开始躲避工作等，那么他们可能感到倦怠了。

非营利组织这类工作需要人们做出很大的个人牺牲，牺牲他们自己的

时间、精力、金钱甚至他们的亲人们的时间、精力和金钱。这些都不是无止尽的资源，但不幸的是，对这种资源的需求却是无止尽的。因此自然而然，人们很容易过段时间就感到疲倦不堪，想做别的事情。

志愿者特别容易在一开始充满热情，过度投入，然后一段时间后感到失望或疲倦，然后退出。这其中一些是志愿工作的特点，但是我们应该鼓励人们不要做事业的殉道者，工作倦怠是可以避免的——至少是可以推迟的。

*设定可行的目标：*最快让人感到倦怠的是赋予他们过多的工作，或者分配他们太大的项目。确保从志愿者那里收集意见，特别是在一开始，了解他们完成某些工作需要的时间。如果需要的时间多于他们承诺付出的时间，就需要调整任务，让他们能在承诺的时间内完成。有

确保挑选领导的方式是透明的，并且对所有符合资格并做出必要贡献的人开放机会；确保组织的领导者们知道他们所需要的每一个人都已参与到各自的工作中，也需要每个人汇报所作的事情。鼓励经验丰富的志愿者们辅导新来的志愿者，强烈反对排挤个人参与集体社交活动中的行为。

些人工作效率高于他人，虽然能促使人们更高效地工作，但是也要根据实际情况进行调整；

*法律权利从办公室开始：*真正投入工作的人可能不擅长休息。他们可能就是工作，工作，甚至不知道停下来吃饭，直至筋疲力尽。作为管理者，您需要为其他人设定期望。如果您去吃饭，别人也会去。如果您从不离开办公室，您的志愿者们也会对出去喝一杯咖啡放松而感到内疚。这种内疚很快就会变成不满；我们试图安排一定的时间，让所有人在这个时间段一起休息。我们可以离开办公室一会儿，在休息时间提醒对方离开办公室去放放风。如果没有特殊的活动安排，我们应该在周末和节日休息，如果有人某一天因为赶截止日期或参加重要会议工作了较长时间，我们会鼓励他们第二天少工作一点。我们也鼓励志愿者们记录他们做的事情，让我们知道是不是工作量太大。如果志愿者在生活中的某些方面遇到问题（比如：孩子生病，重要的考试）；如果他们感到倦怠，需

要做一些其它事情的话，我们会让他们暂时从志愿者工作岗位上离开，休息调整一段时间。

**帮助设置优先级：**志愿者们如果承担了超过他们可以应付的工作量的话，可能会感到有压力。虽然您的组织需要完成很多工作，但工作是可以分优先级的。什么事情本周需要完成？什么事情今天确实要完成？什么事情可以推迟一点？和志愿者们一起设定优先次序，帮助他们将项目分解成为一项项工作。一项工作完成之后再继续进行下一项工作，在开始下面的任务之前，强调他们已经完成的部分。

**有效管理时间：**如果您有位志愿者是法律研究或会计专家，那么让他去复印文件就可能没有很好地利用他的时间。在每一位志愿者进来之前，为他准备一份利于有效管理时间的任务清单。确保他没有把时间浪费在一些不重要的事情上。

**记住有趣的经历：**人们贡献了自己的时间，这其中一部分应该是能激发每个人热情，让大家感到有趣的时间，一起做饭、一起去看电影或者参加活动，或庆祝某位志愿者的生日——这些都是庆祝和享受团队精神的方式。给志愿者们表达自己的机会，比如设计画报、标语或 T 恤衫、共同完成一个项目，或创造一个公众空间展示您的工作以及每个人的评论。这就给志愿者们一些可以回忆的经历——希望都是快乐的经历。

#### 记住为什么要志愿者

虽然满足志愿者的需求很重要，但是他们的工作主要是给组织和整个社群带来益处。新加入的志愿者刚开始工作的时候，可能需要额外的帮助和支持才能完成基本任务。但是几个月后，如果您在管理一名志愿者身上花的时间超过了您自己做某件事所花的时间，那么您可能就需要考虑这名志愿者是否在适合的位置上或在适合的组织里。

包容和接纳他人，注意防止“抱团”：有些组织的领导者或长期的志愿者们都相互熟悉，于是开始感到有种小团体特权。他们可能会与工作人员或志愿者们成为很好的朋友，在工作之外一起活动，这并不是坏事，但注意不要让新人们觉得无法打入这个“俱乐部”，从而产生无法获得同等接受度的感受。排挤新加入的成员，是毁灭组织最快的办法。