

转型期的志愿组织发展遭遇了社会认知不足、运动式活动、人员流失率较高、缺少评价激励政策、缺乏有经验的管理者等主要问题。广州启智服务总队经过十多年的成长,逐渐形成了完备的志愿服务模式,展现出现代志愿服务发展的历程和新动向,对这些问题的破解亦有借鉴意义。

广州启智服务总队的志愿工作模板

◎ 周大鸣 杨小柳 揭丽英

1995年,广州青年志愿者协会正式成立,启智服务总队(以下简称启智总队)作为一个分支同时成立,以智障儿童、孤儿为主要服务对象。成立之初,启智服务总队的会员只有十几人,而经历了成立摸索阶段(1995年6月~2000年6月)、锐意探索阶段(2000年7月~2004年12月)、创新快速发展阶段(2005年至今),如今,注册志愿者已达一万多人,活跃的志愿者骨干一千多人。与此同时,启智总队逐渐在志愿服务理念、运作方式、组织管理体系和志愿服务方向等方面形成了一套完备的模式。

现代志愿服务理念

我国当前志愿服务的一大瓶颈是“社会认知不足”——或者认为志愿者精神是崇高、神圣、大公无私、毫不利己,或者认为志愿者是出风头、博取名利,借服务“作秀”和吸引社会关注,更有甚者将志愿者误解为廉价劳动力、免费劳动力。

社会认知出现误区的背后是理



为保证志愿活动的日常化和持续化,启智总队建立了会员培训体系

念滞后。

在中国,志愿精神更多地被描述为“奉献、友爱、互助、进步”。1998年广州的一份调查显示,在志愿者的动机中,“做对社会有意义的事情”和“帮助有需要的人”的比例最高。但是,当前研究发现,随着社会文化多元化和人们思想的丰富多样,从事志愿服务的精神因素也日趋复杂,大致可分为传统性动机(以“责任感”为轴心)、现代性动机(以“发展”为轴心)和后

现代性动机(以“快乐”为轴心)。

可以看出,随着中国社会的转型,“单向度”的奉献与利他已经不能满足人们的精神要求和情感张力,也就是说,责任感和使命感不再是最主要原因,人们参与志愿工作很多是出于内在需求,如满足个人的自我实现、追求快乐的需要等。

启智总队注意到了这一转变,及时转换了“单向度”的奉献理念,为志愿精神寻求一种合情、合理、合实际的“双向度”表达,即助人自

助、乐人乐己的互助精神。实践证明,这个理念能够被更广泛的人接受。这样普通平凡甚至是实际的动机,实现了在不依靠行政手段的形势下,吸引更多的人加入到志愿服务的队伍,使志愿服务做到了深入人心、开花结果,而不是走过场、流于形式。

日常化、持久化的志愿活动方式

发展至今,启智总队已拥有老人服务(老人院)、智障人士服务(展能工程、七彩虹欢乐营地、启智学校、智灵学校等服务基地)、特殊儿童服务(福利院、康复中心)、肢残人士服务(聋人协会、盲人协会、盲校等)、癌症儿童服务(家庭探访)、社区服务(大塘街社区、东湖街社区、建设街社区)等近20个服务项目,一共近40个常规服务活动点,基本上都是每周服务,每周的志愿服务岗位近300个。

启智服务总队开展了以下几个方面工作,以保证志愿活动的日常化和持续化:

一是开展适应需求的志愿服务活动。任何援助都有一个共同的特征,就是试图通过外部力量的介入,激发起受援对象的良性发展。因此任何援助成功的前提条件就是保证所提供的援助应是被需要的,并且以受援对象所能接受的方式传递。启智总队在服务中充分认识到了提供适切援助的重要性,在开展志愿活动之前,引入了对受援对象进行基线调查以及开展SWOT分析,切实了解受援对象的期望和需求,设计开展援助的内容和方式。这种实证研究的精神大大提高了服务目标、服务内容的准确性和适用性。

二是开展对志愿服务影响的评价。启智总队从队员自身和服务受影响群体两个方面来评价志愿服务的影响。一方面,启智总队建立了各类的会员交流制度,分享会员开展

志愿服务的经验,不论是网络的还是面对面的经验分享,都可帮助会员建立志愿服务伙伴群、提高服务的质量、树立志愿精神的认同。另一方面,启智总队还成立了调研部,其中的一个重要任务就是引入社会学、人类学问卷、访谈等实地调查方式,对志愿服务的受众和其他市民的反应进行跟踪,评价志愿服务的社会影响,向队员分享志愿服务的成果。

三是建立了会员的培训体系。通过与高校、研究机构、NGO资深专家的合作,启智总队建立了一套完备的培训体系,在传播共同的志愿服务精神的同时,还注重提高队员开展服务的技巧。

值得注意的是,启智总队的成长历程,反映出了广州乃至珠三角地区志愿发展的一个特点:由于开放的文化心态和临港的地理优势,早期志愿者率先学习外国和港澳经验时,对于志愿服务采取了务实态度,不神圣化,立足于既能够帮助他人,又能够让自己充实。他们默默服务,追求日常化的行为特色,不愿意配合宣传和夸张。

日常化的活动方式,也使得志愿服务的宣传富有现实性和操作性。启智总队的志愿服务正是通过这样的持续示范的良性循环,形成志愿者行为的榜样和理想模式,从而培育公众的积极参与意识,把分散的个人吸纳到组织中,使志愿活动的参与在广度、深度和力度上得到有效扩展。

网络化、多元化的志愿管理机制

志愿组织的一个特点就是其组织的相对松散,成员之间的个性差异大。这既是志愿组织的优点——有助于形成跨阶层、人群的社会认同和价值观;同时也使其面临困难——实现日常化志愿活动需要建立在有效的组织管理机制上。

组织管理机制具体说来,就是组织、评价、激励制度。志愿组织最大的资源就是人力,尽管大家都想达到助人自助的目的,但由于志愿者职业分布多样、年龄范围广泛、生活背景迥异、素质水平不一,也就是说,志愿者来源具有广泛性、参与动机的多样性以及行为的随意性等特征,这造成了志愿组织人力资源管理极其错综复杂的态势。因此,志愿者组织的人力资源管理就必须通过一定的策略来产生持续不断的感召力和凝聚力,从而吸引越来越多的志愿者参与到社会公益事业中来。

启智总队摸索出一套网络化、多元化的管理体制。

其一是网络化运行。利用网络维系会员,节省了很多管理成本。启智总队建立了广州第一个志愿者的家园网站——广州青年网、志愿者电子邮件报名制度、志愿者QQ群、论坛交流机制,推出网络版“志愿者百问百答”、国内第一本志愿者网络杂志《youth.name》,并推出网络商店,筹集经费支持公益事业的发展。

其二是实行多元的管理方式,凝聚会员,加强认同。启智总队推出届长制度(即每月推选出8~10名资深志愿者作为届长,与新进志愿者进行经验交流)、志愿者沙龙、家访志愿者管理办法、服务带队工作手册,开展志愿者培训,开拓服务点,建立志愿者图书馆,成立会员部、调研部、网络部、平面设计部、培训部、外联部、宣传部等支撑部门,并建立志愿者党小组、团支部,聘请专职人员管理志愿者工作。

其三是建立量化的奖惩制度。启智总队以服务时数登记为标准,推出志愿者星级会员评价体系,根据服务时数的不同评出七个等级,同时,建立志愿者参与志愿服务“飞机榜”,公布报名后没有参加但又没

有请假的志愿者,以示惩戒。

其四是加强对外宣传。启智总队服务点负责人推出《启智服务总队简讯》月刊、启智服务总队年报,各个服务项目发布月报或者季报,推出广州市民对志愿者工作认知调查报告,举办“爱心故事征文”,配合广东省志愿者协会研究中心出版《与志愿者同行》、《中国志愿服务指南》等书籍。

启智总队的网络化和多元化的组织方式获得了很好的效果,他们不单纯依靠行政体系,突破了单一的组织模式。一方面,通过信息化的网络管理,建立多层次、多形式的志愿者组织方式,把社会需要与志愿者的需要有机结合,有效地服务社会,达到“助人”的目的。另一方面,通过志愿服务培训,加上合理的评价和激励惩罚制度,帮助志愿者通过志愿服务满足自我实现的需要,有效地满足了志愿者的愿望,内化“乐人乐己”的志愿精神,保持了志愿者参与行为的内在动力,从而降低流失率,并吸引更多的人加入到志愿服务的队伍。

民间色彩增强的社区化 志愿发展方向

广州志愿组织实践着“第三部门”的作用,民间化的色彩增强。志愿组织不同于政府行政部门和私营部门,这些非政府非营利的组织统称为“第三部门”,是公民社会的重要组成部分。公民社会的建立与和谐社会的发展,最终需要大量为社会民众服务的非营利机构,非营利机构所承担的功能作用,可以弥补政府部门和市场经济所未能顾及的方面,志愿服务的无偿性和公益性决定了它能够发挥政府及市场无法替代的社会保障功能。

伴随着民间性的发展,广州志愿服务的独立性越发明显。中国大部分志愿者行动,不同于西方发展

途径,一开始就具有较高的组织性和规模性,以学雷锋、为人民服务的方式由党政部门组织实施。实际上,党政部门良好的公众信誉度,为志愿服务的发展提供了强大支持。但是,志愿活动在管理中过度依靠行政体系,可能会损害志愿团体独立性,造成组织模式单一化,降低工作效能。广东省的情况是省级机构对于志愿服务没有太多管理与控制,随着体制改革,政府允许民间志愿组织成立,但是广州的志愿服务,大部分按照中国现有的社团管理法规,挂靠于政府部门或人民团体。许多挂靠的志愿团体仍然尽量保持自己的民间色彩,启智服务总队就是典

型的例子,虽然名义上从属于协会,但是所有项目运作都采取民间方式,获得较大的发展。珠江三角洲志愿组织的民间化趋势,并非不需要政府支持,而是需要政府的政策资金的大力支持和其他机构的密切合作,需要政府转变身份,主要进行倡导和监督工作,将志愿团体推向社会,增强其自主性与灵活性,自主选择地开展服务项目,不断社会化、普遍化,更好地进行资源整合,实践“第三部门”的补充功能,在更加广泛的领域发挥作用。

民间化与社区化并行是启智总队在实践中走出的发展方向。随着我国社会管理机制改革的不断深入,“单位人”不断向“社区人”转化,社区建设现已成为中国社会新的生长点,并逐渐发展为最基本的社会生活单位。社区志愿组织、社区公民以社区为依托,积极创办志愿者服务基地,建立了灵活多样的志愿



启智总队通过内化“乐人乐己”的志愿精神,保持了志愿者参与行为的内在动力

服务队伍。广州启智总队就与多个社区联合开展服务项目,政府也大力鼓励企业、公益基金、非营利组织和广大社会人士加入社区志愿服务事业的发展,让志愿服务组织回归社会。

志愿服务的发展状况是判断公民社会发育程度的一个标志性尺度。广州志愿服务模式具有内在丰富性,不同的团体大胆探索志愿服务的不同类型,形成多元化格局而不是简单统一格局。随着越来越多的民众参与到志愿者的行列中来,志愿者行动已经成为广州城市一道亮丽的风景线。以启智总队等志愿组织为代表体现出的广州志愿者精神、志愿活动方式以及由此派生的志愿组织体系和志愿服务网络已经率先形成并且构成中国当代志愿服务的新型要素,已经成为促进广州和谐社会的结构性因素,对国内的其他省市的志愿服务发展具有借鉴意义。■