

ОБУЧЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЦЕВ ИСКУССТВУ ПРОСИТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Добровольцы – это часть процесса развития организации. Они помогают планировать и проводить почти все мероприятия фандрейзинга, будь то благотворительная продажа выпечки, официальный прием, ежегодный марафон по сбору 100 тысяч долларов или многомиллионная кампания по пополнению капитала организации. Добровольцы могут быть нашими лучшими союзниками и самыми эффективными “добытчиками” пожертвований; они могут быть нашей самой большой проблемой и огромным разочарованием; они могут сочетать – и нередко сочетают – все эти качества. Мы можем любить наших добровольцев, ненавидеть их, но добиться успеха без них не можем, особенно если намерены провести серьезную кампанию по сбору средств. Поэтому мы должны их учить тайнам ремесла.

За более чем 20 лет работы в данной области я обучил сотни добровольцев тому, как просить деньги, и делал это на семинарах, посвященных подготовке и проведению встречи с просьбой о пожертвованиях. Это действенный подход, особенно если вы используете добровольцев для обращения за крупными пожертвованиями в ходе кампании, и я хотел бы поделиться этим опытом.

Семинар обычно занимает около трех часов, включая перерывы на кофе или коктейль; часть времени отводится описанию просьбы о пожертвовании, а затем в ходе ролевой игры – практике обращения с такой просьбой. Семинар начинается со знакомства с сотрудниками отдела развития и (или) консультантами; они рассказывают, почему люди делают пожертвования и как к ним обращаться. После этого группы добровольцев получают описания вымышленной ситуации и задание разработать стратегию и текст обращения. Наконец, два представителя от каждой группы “обращаются с просьбой о пожертвовании” к сотруднику организации, консультанту или к очень опытному добровольцу, которые играют роль потенциальных доноров. Я включил в статью примерную программу семинара (см. врезку); ниже приводится его описание.

I. Рассказ об искусстве обращаться с просьбой о пожертвовании

A. Почему люди делают пожертвования

Многие добровольцы, особенно те, кто просит пожертвование впервые, либо вообще не имеют представления о мотивах меценатства людей, либо их представления неверны и могут только принести вред. Полагая, что пожертвования делаются только в целях уменьшения налогообложения, доброволец может чрезмерно преувеличить налоговые льготы и не станет рассказывать потенциальному донору о возможностях получить публичное признание, хотя донор как раз хочет сделать именно пожертвования в память отца. Чтобы избежать этой проблемы, разъясните добровольцам: большинство пожертвований делаются потому, что:

1. Донор искренне поддерживает цели, программы и деятельность организации.
2. Донор, член его семьи или друг непосредственно связаны с организацией.
3. Донор хочет получить публичное признание за доброе дело, либо он хочет увековечить память о себе или о других.
4. Донор хочет воспользоваться налоговыми льготами.
5. Донор уважает того, кто просит пожертвование, или обязан оказать ему услугу.
6. Донор уважает руководство организации.
7. У донора остро развито чувство ответственности перед местным обществом.

Добровольцы должны также знать, что чувство вины редко обуславливает решение сделать пожертвование, а налоговые льготы почти всегда принимаются во внимание, хотя и не являются главным мотивом.

Б. Подготовка к визиту

Знание – сила, и чем больше доброволец знает о своей организации и о потенциальном доноре, тем более вероятен его успех в получении важного пожертвования. Поэтому поощряйте добровольцев узнавать все, что можно, об организации, ее кампании (если таковая проводится) и о потенциальных донорах.

Скажите им, что пакет выдаваемых им материалов включает основную фактографическую информацию о вашей организации (в объеме 1 стр.) и о целях кампании; описание конкретной ситуации/проекта; лаконично изложенные и в то же время полные данные брифинга, в т.ч. перечень прошлых пожертвований каждого донора, его интересы, основные биографические данные. Убедите добровольцев в том, что им не обязательно знать абсолютно все, они могут и *должны* обращаться к вам и к сотрудникам, когда потенциальный донор задает вопросы, на которые они не в состоянии ответить. Поручите им обсудить с вами стратегию работы с каждым потенциальным донором, прежде чем они нанесут ему визит.

Одновременно следует вкратце обсудить различные формы, в которых потенциальный донор может пожелать сделать пожертвование (наличные средства, акции, материальные активы, пожертвование с отсроченным получением и т.п.) и проанализировать имеющиеся у организации возможности сделать пожертвование именованным. Обсудите то, насколько важно определить (прежде чем разговаривать по телефону), может ли потенциальный донор захотеть сделать плановое и (или) именованное пожертвование. В этом случае доброволец должен быть готов правильно изложить ему основные понятия и льготы плановых пожертвований. Он должен взять с собой (и быть готовым обсудить) информацию о плановых пожертвованиях, а также перечень возможностей сделать именованное пожертвование. Расскажите добровольцам, что, если потенциальный донор захочет сделать плановое пожертвование, то ему будет оказана профессиональная помощь в выборе соответствующего финансового инструмента и в расчете налоговых льгот.

Если знание является силой, то личный вклад – это осязаемое заявление о поддержке организации. Выражение такой поддержки вызывает доверие к добровольцу при его обращении с просьбой о пожертвовании. Принципиально важный первый шаг в подготовке добровольца к обращению с такой просьбой – официально сделать собственное пожертвование.

Если вы проводите обучающий семинар и многим из ваших добровольцев еще только предстоит просить пожертвование, вы должны посвятить время разъяснению важности их собственных пожертвований прежде чем просить других людей. Обратите внимание на то, что потенциальные доноры часто спрашивают добровольцев об их поддержке организации, и от ответов может зависеть, будет ли визит успешным или просто потерей времени. Чтобы еще больше подчеркнуть этот аспект в ролевой игре, сыграйте роль потенциального донора, который прямо спрашивает добровольца, какую сумму тот жертвует.

В. Организация и проведение встречи

Именно сейчас самое время подчеркнуть - если ваши добровольцы не поняли этого, - что с просьбами о пожертвовании нужно обращаться лично. Объясните, что просьбы по телефону или в письмах почти никогда не дают весомых пожертвований, а зачастую и вообще никаких. Убедите добровольцев, что первый визит должен продолжаться не

более 40 минут, что они должны назначить время встречи по телефону и что вы и ваши сотрудники обеспечат необходимую работу в продолжение встречи.

1. Поскольку новые добровольцы могут точно не знать, что говорить по телефону при организации встречи, предложите им следующие варианты:
 - а) Начиная с самого благожелательного донора. Сначала поговорите с ним об общих интересах или о совместном участии в работе организации.
 - б) Объясните свою роль добровольца и скажите потенциальному донору, что вы хотите встретиться с ним для обсуждения текущей работы организации и ее планов. Дайте ему почувствовать его важность для организации и необходимость его советов.
 - в) Дайте потенциальному донору возможность выбрать между двумя положительными вариантами ответа. Вы можете сказать: “Вы предпочитаете встретиться у вас дома или у вас на работе?” или “Для вас удобнее встретиться во вторник или в среду?”
 - г) Твердо откажитесь обсуждать пожертвование по телефону.
 - д) Договорившись о встрече, закончите разговор как можно быстрее.
2. Подготовив добровольцев к организации встречи, вы должны объяснить им, как ее провести. Попросите их представить самих себя во время первого визита и скажите им следующее:
 - а) сначала “разрядите обстановку”: поговорите на темы, представляющие общий интерес. Обсудите организацию – именно эта тема связывает вас с донором;
 - б) после этого опишите кампанию или проект, подчеркнув их значение для будущего организации;
 - в) дайте потенциальному донору высказаться и внимательно слушайте, чтобы определить его заинтересованность в каком-либо специальном аспекте программы или кампании организации;
 - г) опишите, если это необходимо, возможности сделать именно пожертвование и его различные формы – в виде денежных средств, акций, недвижимости или планового пожертвования;
 - д) упомяните о вашем собственном пожертвовании в контексте вашей поддержки организации и важности ее работы;
 - е) попросите сделать пожертвование: “Могли бы вы рассмотреть возможность пожертвовать _____ долларов?” Этот вопрос позволяет потенциальному донору подумать минуту-другую и предполагает положительный ответ, не связывающий его определенной суммой;
 - ж) помните: вы просите не для себя, а для организации;
 - з) подчеркните не сумму пожертвования в долларах, а то, что будет достигнуто с его помощью– строительство новой библиотеки, улучшение качества услуг, увеличение фонда благотворительных пожертвований и т.п.;
 - и) дипломатично “обрабатывайте” донора. Просьба о крупном пожертвовании – это комплимент: немногих потенциальных доноров обидит предположение об их возможности сделать крупное пожертвование;
 - к) закончите встречу, когда возникнет логическая пауза; не утомляйте потенциального донора. Если он не принял решение, то определите точную дату следующей встречи. Если вы считаете, что получению пожертвования

может содействовать посещение донором организации, то организуйте такое посещение;

л) перед уходом передайте потенциальному донору материалы – описание проекта, брошюру или годовой отчет. Спросите, есть ли у него вопросы и не нужна ли ему дополнительная информация прежде чем он примет решение. Если вы не можете ответить на его вопросы или у вас нет информации, которую он хочет получить, обещайте связаться с ним в течение нескольких дней;

м) как можно скорее позвоните в отдел развития и доложите о посещении потенциального донора. Если сотрудникам отдела нужно предпринять какие-либо действия по результатам вашего визита, не забудьте сказать им об этом;

н) напишите потенциальному донору личную записку с благодарностью и подтвердите следующую встречу;

3. наиболее эффективно работающие добровольцы отправляются на встречу, ожидая успешных результатов, поэтому в ходе своих семинаров я всегда подчеркиваю положительные факторы. Вместе с тем некоторые вопросы возникают в ходе визитов настолько часто, что вы, возможно, захотите подготовить добровольцев:

а) если потенциальный донор жалуется на свое финансовое положение или критикует организацию, слушайте его внимательно. Никогда не спорьте, не извиняйтесь, не оправдывайтесь;

б) если потенциальный донор упорно не желает сделать пожертвование, которое, по вашему мнению, может внести, попросите его встретиться с вами еще раз. Если вы считаете, что кто-то может добиться лучших результатов, упомяните об этом в вашем отчете отделу развития;

в) если потенциальный донор делает менее крупное пожертвование, чем вы ожидали, не считайте это своей неудачей. Маленькое пожертвование может привести к более крупному.

Теперь, когда ваши добровольцы знают, что нужно делать в ходе посещения донора с просьбой о пожертвовании, настало время применить знания на практике. Практика не доведет эти знания до совершенства, но очень поможет преодолеть боязнь обращения с просьбой и активизирует использование приемов, которым вы обучали.

II. Практика обращения с просьбой о пожертвовании

Перед встречей с потенциальным донором подготовьте краткие (один-два абзаца) сценарии обращения с просьбой к вымышленному донору о пожертвовании. Ниже приводятся три примера.

А. Г-н и г-жа Я. Бедные. Родители типа “Дайте нам легко отделаться.”

После многих попыток вы наконец приходите к Бедным в их новый дом в богатейшем квартале вашего района. По всем признакам Бедные – люди весьма состоятельные: муж успешно занимается бизнесом. Недавно он сделал своему колледжу широко разрекламированное пожертвование.

Двое детей Бедных ходят в школу, которую вы представляете, и администрация школы надеется, что родители внесут крупное пожертвование в ходе кампании по пополнению капитала школы. Два года назад Бедные внесли 250 долларов в ежегодный фонд школы, а в этом году не дали ничего. Бедные не раз говорили, что предпочитают прислать пожертвование в форме перевода, но, по вашему настоянию, согласились на ваше посещение.

Б. Джон Нокс Третий– муж активистки-добровольца, помогающей оперной труппе, которую вы представляете.

Джон Нокс Третий, 50-летний сотрудник инвестиционного банка, настоял на встрече у него на работе, где он может уделить вам лишь десять минут. Его жена, которая неумолимо помогает вашей оперной труппе, присутствовать на встрече не будет.

Изучение материалов показывает, что Нокс передал Колгейту (своей альма-матер) 50 тысяч долларов в ходе кампании сбора средств на строительство центра искусств. Однако, несмотря на активную работу жены, оперной труппе он пожертвовал только 5000 долларов пять лет назад.

Нокс является членом советов директоров пяти корпораций; его недавно попросили стать председателем специальной кампании по сбору пожертвований для оперной труппы, поскольку совет рассчитывает на его пожертвование в размере 50 тысяч долларов. Нокс полагает, будто знает все о фандрейзинге.

В. Г-жа Фэйр Ли Олдер – Женщина, Озабоченная Будущим.

Вы пришли к г-же Олдер, 75-летней вдове, в просторную квартиру на Пятой Авеню. Много лет назад ее покойный муж был председателем совета директоров вашей организации, и г-жа Олдер прилежно посылает 1000 долларов в ежегодный фонд. По вашему мнению, она может сделать взнос в Фонд благотворительных пожертвований и предполагаете, что ей больше подойдет пожертвование с отсроченным использованием.

Когда вы позвонили, чтобы назначить встречу, она сказала вам, что почти не выходит из дома и не чувствует близости к вашей организации. По ее мнению, удовлетворять финансовые потребности вашей организации должно молодое поколение.

Вам известно, что она сильно болеет и озабочена предстоящими расходами на лечение.

Теперь вам надо попросить добровольцев разбиться на несколько маленьких групп и распределить между ними вымышленных потенциальных доноров, у которых они должны просить пожертвования. Дайте группам 15 минут для планирования стратегии, которая должна включать краткое сообщение об организации и кампании и просьбу о пожертвовании. После этого попросите выбрать двух представителей от каждой группы и обратиться с просьбой к вам или одному из сотрудников в роли потенциального донора.

Отведите на практику не более 10-15 минут. После каждой ролевой игры изложите свои критические замечания в доброжелательном тоне и попросите слушателей высказать их замечания.

Завершите упражнение, раздав “Памятку добровольцу” (см. Рис. Б). Памятка из 10 пунктов напомнит добровольцам о том, что нужно делать во время визита, и закрепит в их памяти полученные в ходе ролевой игры знания. Попросите добровольцев перечитывать эту памятку перед каждым визитом.

III. Завершение обучения. Распространение пакета материалов

Ваши добровольцы готовы обращаться с просьбой о пожертвовании, и ваша следующая задача – внушить им вдохновение и энтузиазм. Самое время произнести зажигательную речь и сказать, как сильно организация полагается на них и благодарна им за работу.

Напомните еще раз, что вы и ваши сотрудники всегда готовы помочь – ответить на вопросы, предоставить письменные материалы, данные исследования или оказать моральную поддержку.

А. Раздайте добровольцам пакеты материалов и кратко перечислите их содержание.

Пакеты должны включать:

1. Основную информацию об организации и проводимой кампании и меморандумы с краткими сведениями о каждом потенциальном доноре.

Напомните, что эти материалы предназначены для изучения добровольцами и не должны попасть к потенциальному донору.

2. Экземпляры годового отчета, брошюры, описание проекта, брошюра о плановых пожертвованиях и любые другие печатные материалы, которые можно оставить у донора.
3. Еще один экземпляр “Памятки добровольцу”.
4. Карточки для регистрации обещания сделать пожертвование.
5. Образцы благодарственных писем по результатам визита и для выражения благодарности за обещание сделать пожертвование.
6. Форма отчета о посещении потенциального донора; заполняется сразу же после посещения и сдается в офис.
7. Фамилия и номер телефона того сотрудника в офисе, с которым добровольцы будут поддерживать связь или звонить, если им потребуются материалы, идеи и пр.

В качестве заключительного упражнения попросите ваших добровольцев представить, что к ним обращаются с просьбой сделать крупное пожертвование, и письменно перечислить три причины для положительного ответа и три - для отрицательного. Обратите их внимание на то, что в ходе их визитов им нужно будет ожидать аналогичных аргументов. Обучение добровольцев искусству просить пожертвования – трудная работа, которая требует от сотрудников организации значительного времени. Однако, как мы все знаем, большинство крупных пожертвований и множество мелких сумм являются прямым результатом формализации процесса фандрейзинга и обучения добровольцев тому, как правильно собирать средства. Время, потраченное нами на работу добровольцами, не менее ценно, чем те часы, которые мы проводим за описанием конкретного проекта или ситуации, за подготовкой заявки на грант и за изучением потенциальных доноров. И если мы делаем это правильно, то процесс может быть весьма интересным!

Тони К. Гудейл - президент “Гудейл Ассошиэйтс”, компании-консультанта в области фандрейзинга; специализируется на консультациях по вопросам кампаний сбора средств на пополнение капитала и обращений к корпорациям с просьбой о пожертвовании. Имеет 20-летний опыт работы в некоммерческом секторе. В числе ее клиентов – The March of Dimes, Yale University-Dwight Hall, Simmons and Wheaton Colleges, Philips Academy-Andover, WNET-Channel 23, Girls Clubs of America, the British National Trust, the American Council for the Arts. Г-жа Гудейл неоднократно проводила семинары по обучению эффективным методам обращения с просьбой о пожертвованиях для сотрудников различных организаций, в том числе – The Brearley School, the Boston Symphony Orchestra, CASE.