PRO VOBIS
CENTRUL NATIONAL DE VOLUNTARIAT

Ghidul coordonatorului de VOLUNTARI

Managementul voluntarilor activi în protecția copilului
Ghidul coordonatorului de voluntari

Mirela Oprea,
Departamentul de Training,
Centrul Național de Voluntariat Pro Vobis

Material realizat cu sprijinul financiar al FONPC si FSD. Multumim!

© 2004 Centrul Național de Voluntariat Pro Vobis

Pentru reproducerea oricărei părți a acestei publicații este necesar acordul scris prealabil al Centrului Național de Voluntariat Pro Vobis. Vă rugăm să ne contactați la telefon/fax: 0264 - 412 897 sau la adresa de email provobis@provobis.ro. Reproducerea oricărei părți a acestei publicații fără acordul scris al Centrului Național de Voluntariat Pro Vobis este ilegală.

Cluj-Napoca
OP 1 CP 1156
Calea Dorobanților nr. 21, mansardă

Tel/fax: 0264 - 412 897
Mobil: 0744 - 88 17 93
Email: provobis@provobis.ro
Web: www.provobis.ro, www.voluntariat.ro

CUPRINS

ghidul coordonatorului de voluntari activi în protecția copilului

1. Cuvânt către către cititor 1
2. Introducere 2
3. Argument pentru voluntariatul în protecția copilului 3
4. Modalități de construire a programului de voluntariat 4
5. Opțiuni de management pentru programele de voluntariat 5
6. Atribuții ale coordonatorului de voluntari 6
7. Dar să începem cu începutul: Țara Ciorbei de Bolovani 7
8. Planificarea şi administrarea programelor de voluntariat 8
    a. Evaluarea nevoilor de voluntari ale organizației 9
    b. Construirea viziunii şi misiunii programului / departamentului de voluntariat 10
    c. Stabilirea scopului şi obiectivelor programului de voluntariat 11
    d. Identificarea sarcinilor voluntarilor 12
    e. Crearea politicilor şi procedurilor de lucru cu voluntarii 13
    f. Managementul resurselor materiale 14
9. Recrutarea voluntarilor şi relațiile cu publicul 15
    a. Planificarea strategiei de recurtare a voluntarilor 16
    b. Realizarea materialelor necesare pentru recrutare 17
    c. Direcționarea eforturilor în timpul recrutării 17
10. Intervievarea şi selecția voluntarilor 18
    a. Pregătirea organizației pentru procesul de selecție a voluntarilor 19
    b. Conducerea interviurilor 20
    c. Selectarea voluntarilor 21
    d. Plasarea voluntarilor 21
    e. Facilitarea implicării grupurilor de voluntari 22
11. Orientarea şi instruirea voluntarilor 23
    a. Dezvoltarea unui program de orientare a voluntarilor 24
    b. Sprijinirea angajaților pentru a lucra cu voluntarii 25
    c. Dezvoltarea planului de training 26
    d. Dezvoltarea materialelor de training 27

12. Supervizarea voluntarilor 28
a. Supervizarea directă 29
b. Supervizarea indirectă 30
c. Medierea relațiilor angajați – voluntari 31
13. Motivarea şi recunoaşterea meritelor voluntarilor 34
a. Motivarea şi aprecierea voluntarilor 35
b. Coordonarea activităților de recunoaştere a meritelor voluntarilor 36
14. Evaluarea programului de voluntariat 37
a. Coordonarea evaluărilor periodice a programelor de voluntariat 38
b. Evaluarea progreselor fiecărui program de voluntariat 38
15. Menținerea evidențelor şi realizarea rapoartelor privind activitatea de voluntariat 39
a. Construirea unei modalități exhaustive de menținere a evidențelor 39
b. Dezvoltarea rapoartelor 39
16. Alte responsabilități ale coordonatorului de voluntari 40
17. Anexe 41
a. Anexa 1: Povestea ciorbei de bolovani 41
b. Anexa 2: Construirea declarației de misiune a programului de voluntariat 43
c. Anexa 3: Extras din legea voluntariatului 44
d. Anexa 4: Elemente ale unei fişe de post pentru voluntari 45
e. Anexa 5: Scrierea mesajului de recrutare 46
f. Anexa 6: întrebări pentru interviul de selecție a voluntarilor 48
g. Anexa 7: Cum spui NU în selecția voluntarilor 49
h. Anexa 8: Temeri ale angajaților față de voluntari 50
i. Anexa 9: 2 modele de managementul voluntarilor – rezumat 51
18. Bibliografie 52

Cuvânt către cititor.

Întâmplarea face că mi-am început cariera de coordonator de voluntari într-o organizație de protecția copilului. Sau poate nu e o întâmplare...

Îmi amintesc şi acum interviul de selecție. La întrebarea „Care ai dori să fie cea mai importantă realizare a ta în acest domeniu?", am răspuns – oarecumva naiv – că aş dori să „devin indispensabilă pentru organizație şi angajații săi". Mi s-a răspuns imediat că nimeni nu este indispensabil... M-a pus pe gânduri şi mi-a lăsat un gust amar pe care îl mai am şi acum, când mă gândesc... (nu mă gândesc foarte des...).

Un gust amar pentru că s-a întâmplat exact aşa: am devenit indispensabilă! Poate nu eu ca persoană. Poate nu pentru întreaga organizație. Poate nu pentru toți angajații. Şi poate nu pentru o veşnicie. Însă sunt sigură că pentru un timp, pentru câteva servicii de protecția copilului, pentru câteva zeci de beneficiari şi pentru câțiva colegi, coordonatorul de voluntari a devenit o resursă foarte importantă! Se părea că la acel interviu eu avusesem, în cele din urmă, dreptate. Şi atunci gustul amar? Gustul amar de acolo că în cele din urmă ... nu am reuşit să fac ştiut acest lucru şi anume că în cadrul organizației coordonatorul de voluntari este indispensabil!. Şi aş fi dorit să fac asta nu pentru cinstea mea personală, ci pentru cinstea profesiei pe care o reprezint!

Atunci aş fi avut nevoie să ştiu câteva „trucuri" pe care le ştiu acum; aveam nevoie de un pic mai multă informație, de câteva contacte în plus şi poate de ... o carte de căpătâi!

Nu ştiu despre tine, cititorule, cine eşti, cât de mult ştii sau nu despre coordonarea voluntarilor într-o organizație / instituție de protecția copilului, câte contacte ai şi cum ți le foloseşti. Dar ştiu că aş vrea să îți dăruiesc o carte de căpătâi gândită special pentru tine, care vine din experiență practică de coordonator de voluntari, de trainer în managementul voluntarilor şi de... OM (Oprea Mirela).

Aş începe prin a mă prezenta: Mirela Oprea, cunoscută ca şi Miru (de la Miruna, nu Mirela! Se întâmplă ca nu întotdeauna părinții să ştie exact care este numele cu care a venit copilul lor pe lume...), psihopedagog puțin practicant, sora lui Ionuț (fratele cu cei mai albaştrii ochi din lume), născută în 1977, județul Alba, cu studii pe plaiuri meridionale în (paradoxal!) politici de integrare europeană şi cu experiență de vreo câteva sute (3-4) de voluntari în această meserie mai nouă pe la noi: coordonarea de voluntari.

Dar să pornim: cu spor înainte!
Mirela Oprea

INTRODUCERE

Punct de pornire al acestui ghid

Regretabil, dar se întâmplă ca multe persoane (printre care, la vremea sa, şi autoarea prezentei lucrări) să accepte postul de coordonator de voluntari fără să ştie exact ce înseamnă acest lucru.

Mulți coordonatori de voluntari nici nu au o fişă de post, considerându-se că managementul voluntarilor este o activitate "de la sine înțeleasă". Alteori, fişele de post sunt vagi şi se referă la acțiuni precum: "recrutează", "intervievează", "motivează", etc. Se porneşte de la asumpția ca "oricine ştie ce înseamnă munca de coordonator de voluntari"…

Puțini sunt aceia care văd că munca de coordonator de voluntari este cu adevărat foarte complexă! El/ea este unul dintre puținele persoane din organizație care, prin specificul postului său, trebuie să cultive şi să aibă relații cu un număr impresionant de persoane: colegi angajați, membrii ai conducerii organizației, beneficiari, voluntarii activi, presă, finanțatori, sponsori…

Mai mult decât decât cei din jur, coordonatorul de voluntari însuşi este primul care trebuie să înțeleagă complexitatea propriei munci, pentru maximizarea propriei eficiențe.

Iată de ce un ghid al coordonatorului de voluntari care va cuprinde o radiografie complexă a sarcinilor potrivite pentru coordonatorul de voluntari.

Utilitatea ghidului

Ghidul cuprinde două categorii de informație:

- îndemnuri teoretice despre ce şi cum e bine să faci
- sfaturi practice, reflecții bazate pe experiența mea sau a altor coordonatori de coluntari care mi-au semnalat aspecte relevante.

O primă observație-avertisment

Tabloul conturat va arăta ca şi cum coordonatorul de voluntari ar lucra mai mult cu colegii angajați, decât cu voluntarii înşişi. Este interesant, dar se pare că cele mai noi cercetări în domeniu recomandă chiar această strategie! Au trecut zilele frumoase când coordonatorul de voluntari avea timp să se implice şi el efectiv în activitățile voluntarilor pe care îi coordona. Acum, se pare că devine din ce în ce mai important ca managerul programului de voluntariat să lucreze tot mai mult cu colegii angajați pentru a-i ajuta să eficientizeze implicarea mereu mai profundă a voluntarilor.

ARGUMENT

pentru voluntariatul în protecția copilului

Recent, auzeam o ştire care mi-a reținut atenția.

În primul moment am avut impresia distinctă că e un lucru extrem de important pentru domeniul voluntariatului şi m-am dus imediat cu gândul la "ghidul coordonatorului de voluntari" care îmi era în lucru.

Totuşi, dacă aş fi fost întrebată, nu aş fi putut să explic foarte exact intuiția mea. Am înțeles mai târziu care este legătura! Aş fi foarte tentată să împărtăşesc pe dată această înțelegere a mea cu tine, cititorule! Dar nu o să îți dau peştele, nici măcar nu o să te învăț să pescuieşti. O să îți dau doar… undița. Poate o să descoperi tu un mod nou de a convinge natura să îți ofere o masă copioasă (poate chiar fără să sacrifici peştele).

Aşa că… să îți spun ştirea…

Textual ştirea cita un reprezentant de vază al guvernului care vorbea despre realizările legislative în ceea ce priveşte facilitarea accesului românilor pe piața muncii din Uniunea Europeană…
Astfel, la 4,5 milioane de români care muncesc în România, există 2 milioane de persoane care muncesc în diferitele țări ale Europei. Dintre cele 4,5 milioane de persoane, 1 milion muncesc în sectorul public… Numărul pensionarilor este comparabil cu cel al forței de muncă active…

Care poate să fie legătura dintre nevoia de voluntariat în domeniul protecției copilului şi aceste cifre? Există vreo legătură între 2 milioane de potențiali părinți emigrați şi nevoia de voluntariat în protecția copilului? Sau între acesta din urmă şi stresul economic în care probabil că se află o forță de muncă de probabil 6 milioane persoane ce trebuie să susțină tot ceea ce rămâne până la 22,5 milioane. Sau între atitudinea "interesant-interesată" a oficialului pentru acest gen de … "realizări" legislative…? Sau…

…dar să mă opresc: spuneam că nu te învăț să pescuieşti şi iată că nu m-am abținut până la sfârşit… să te ghidez puțin…

MODALITĂȚI DE CONSTRUIRE

a programului de voluntariat

Una dintre cele mai importante abilități ale coordonatorului de voluntari este aceea de a da forma potrivită programului de voluntariat.
Fiecare organizație are o modalitate proprie de funcționare, de organizare, de ierarhizare de... ființare. Există mai multe modalități în care poți să construieşti un program de voluntariat, astfel încât acesta să se potrivească organizației şi oamenilor care lucrează în ea.

Dar să vedem care sunt aceste modalități: în cele ce urmează - 5 astfel de modele. Imaginația fiecăruia poate construi alte şi alte modele: ceea ce este important este ca acestea să fie pe măsura organizației.
În ceea ce mă priveşte, eu am fost inspirată din experiența practică şi de Scmidt[1].

1. **"Ajută-te singur!"** – modalitate dezvoltată pentru a satisface nevoile organizației de mână de lucru ieftină sau gratuită; Responsabil pentru programul de voluntariat: coordonatorul de voluntari;
2. **"Unu-plus-unu"** - fiecare voluntar asistă un angajat pentru a derula sarcini foarte specializate. Responsabil pentru program: un specialist în recrutare, responsabil de realizarea acestor "perechi" şi coordonatorul de voluntari pentru supervizarea acestor relații de unu-la-unu;
3. **"Agent al schimbării"** - voluntarii lucrează în şi chiar coordonează părți importante ale programului de voluntariat. Responsabil pentru program: coordonatorul de proiect (NU coordonatorul de voluntari!);
4. **"Unu-plus-zece"** – presupune echipe compuse dintr-un angajat şi, să spunem, 10 voluntari. Model foarte util pentru degrevarea profesioniştilor de sarcinile "para-profesionale". Responsabil: fiecare dintre angajați, coordonatorul de voluntari este responsabil de astfel de sarcini precum recrutarea şi menținerea unui sistem general de implicare a voluntarilor.
5. Un al cincelea model, mai dificil de definit printr-un singur cuvânt şi care ține seama de nevoile diferite de implicare ale voluntarilor (pe termen lung şi intens, sau intermitent şi mai superficial, etc.) Responsabili: voluntarii sunt complet responsabili de "viața" unui proiect sau a unei organizații.

Citată de Meta Zimmeck, în studiul său din 2001: The Right Stuff: New Wazs of Thinking About managing Volunteers, , Institute for Volunteering Research, Regentţs Wharf, 8, All Saints Street, London, N1 9RL, UK

OPȚIUNI DE MANAGEMENT

pentru programul de voluntariat

Se pare că meseria de coordonator de voluntari este una care presupune un grad înalt de libertate profesională. Astfel, pe lângă faptul că există mai multe posibilități de construire a programului de voluntariat, există şi mai mai multe posibilități în care poți să conduci efectiv programul.

Activitatea departamentului de voluntariat poate să fie condusă de la mai multe nivele de autoritate:

1. Directorul organizației supervizează şi coordonează tot personalul organizației, inclusiv voluntarii. În acest model singura ta opțiune este de a fi director de organizație – coordonator de voluntari!
2. Există un coordonator de voluntari care este responsabil de toate sarcinile legate de implicarea voluntarilor în organizație. Tu eşti responsabil pentru absolut toate detaliile programului.
3. Programul de voluntariat este descentralizat, toți angajații au sarcini în supervizarea voluntarilor care lucrează în departamentele lor respective. Tu eşti responsabil de recrutare şi menținerea unui sistem potrivit de managementul voluntarilor şi mai puțin de supervizarea fiecărui voluntar în parte.
4. Voluntarii se coordonează singuri! Tu exişti doar pentru a le asigura lor condițiille de lucru, şi poate că… nu exişti chiar deloc!…

Aceste nivele de autoritate pot exercita într-o cheie tradiționalistă sau într-una modernă:

Abordarea tradiționalistă: voluntarii reprezintă atât mijlocul spre un scop, cât şi un scop în sine, dată fiind posibilitatea ca, prin ei, să se aducă în organizație un plus de valoare. Recunoaşte diferențele dintre voluntari şi angajați, dar îi consider parteneri egali în atingerea unor obiective. Valorizează toate tipurile de relații între voluntari şi angajați, nu doar cele legate de îndeplinirea funcțiilor profesionale. Apreciază statutul unic al voluntarilor ca personal care doreşte să lucreze fără plată.

Abordarea modernă: izvorăşte din tradiții oarecumva străine domeniului voluntariatului şi reprezintă un hibrid al "managementului ştiințific" dezvoltat pentru conducerea angajaților. Organizația este structurată în funcție de criterii democratice, iar voluntarii, ca şi angajații sunt priviți ca "resurse umane" sau factori de producție. Voluntarii sunt diferiți de personalul angajat doar prin aceea că nu sunt plătiți, în multe cazuri, angajații şi voluntarii fac aceeaşi muncă. Susține că departamentul de voluntariat trebuie să fie condus după aceleaşi reguli, principii şi politici ca şi personalul angajat. Relațiile dintre angajați şi voluntari sunt ierarhizate.

Anexa 9 prezintă, centralizat, mai multe detalii despre aceste modele.

ATRIBUȚII

ale coordonatorului de voluntari

Există multe lucruri pe care le poate face coordonatorul de voluntari într-o organizație / instituție de protecția copilului. Aşa cum recomandă practicienii, principalele atribuții ale acestuia sunt după cum urmează**:**

1. Planificarea şi administrarea programului de voluntariat;
2. Recrutarea voluntarilor şi relațiile cu publicul;
3. Intervievarea şi selecția voluntarilor;
4. Orientarea şi instruirea voluntarilor;
5. Supervizarea voluntarilor;
6. Motivarea şi recunoaşterea meritelor voluntarilor;
7. Evaluarea voluntarilor şi a programelor de voluntariat;
8. Menținerea evidențelor şi rapoartelor;
9. Alte responsabilități.

Fiecare dintre aceste atribuții va fi considerată şi tratată separat în cuprinsul acestei lucrări.

Prin detaliile sale, ghidul îşi propune să contureze tabloul complex al metodologiei de coordonare a unui program de voluntariat.

În conturarea acestei metodologii, oferirea de "rețete" nu intră deloc în intențiile noastre! Toate cele de mai jos reprezintă sugestii, idei, exemple, modalități de acțiune care s-au validat în timp, prin rezultatele pe care le-au adus. Dacă doriți, propunem cel mult un set de standarde în lucrul cu voluntarii în contextul în care definim conceptul de "standard" ca şi "acel nivel de calitate sau realizare care este în general considerat a fi excelent sau cel puțin acceptabil".[1]

Volunteering Australia Inc. "*National Standards Implementation Guide for Not For profit Organisations Involving Volunteers*", Melbourne, Australia, 2001

Dar să începem cu începutul…

…însă…nu înainte de a face o scurtă pauză (aşa... ca de început!) pentru a vă povesti câteva lucruri despre un loc drag mie, şi anume...

Țara Ciorbei de Bolovani

De fapt există o poveste întreagă despre acest loc - dacă nu cunoaşteți povestea vă invit să o citiți în anexa nr. 1 înainte de a merge mai departe.

> V-aş cere permisiunea să vă vorbesc despre acest loc pentru că e unul ciudat, în care se întâmplă lucruri nemaiauzite, în care oamenii pun mână de la mână pentru a pregăti o surprinzătoare ciorbă de ... bolovani. Ciorbă bună, pe placul tuturor celor care vor fi gustat-o (pe care, la ceas de amiază, aş gusta-o şi eu dacă m-ar îmbia cineva!), pregătită în grabă de foame mare!
>
> Totul pus la cale de un cinstit călător, aş zice mare cunoscător al gândurilor omeneşti, cu bun meşteşug în a dezlega nodul din papură.
>
> Mi se pare, călătorul acesta, un om care nu se sperie de „NU", care nu fuge de la uşa care i se închide în față, care a înțeles că orice Pepelea are un cui al său şi că nu e nimic rău dacă acest cui e un pic de lăcomie, un pic de egoism, un pic de lene, un pic de viclenie omenească, un pic de răutate şi mai ştiu eu ce... Unul care îi adună pe toți aceşti Pepelea cu cuiele lor cu tot să lucreze pentru binele comun! Şi - spre minunarea tuturor specialiştilor în comunicare, leadership, management şi alte ştiințe din acestea cu denumiri şi limbaje sofisticate - chiar reuşeşte să aducă muntele la Mahomed şi Mahomedul la munte.
>
> Şi asta pentru că el este primul care <u>pune</u> ceva! Ceva care „nu se pune" (la o adică şi după o logică sănătoasă... ce are a face ciorba cu bolovanul?), dar care are o minunată calitate: duce vorba mai departe, stârneşte şi inspiră „tot ce mişcă"!

Coordonator de voluntari fiind, am avut multe momente în care tare mă vedeam în acest călător… şi tare m-au inspirat "uneltele" sale şi felul său de a vedea lumea noastră…

I. PLANIFICAREA ŞI ADMINISTRAREA

programelor de voluntariat

Planificare a ceea ce va fi viitorul program de voluntariat al organizației este una dintre cele mai importante etape ale managementului voluntarilor şi una care este destul de costisitoare ca şi timp.

Tocmai acesta este şi motivul pentru care este cel mai adesea trecută cu vederea. Când sunt atâtea şi atâtea nevoi presante, cine mai stă să se gândească la planificare? Totuşi, după cum vom vedea în cele ce urmează de o bună planificare depind toate celelalte faze ale managementului voluntarilor.

De aceea, ca şi coordonator de voluntari, te îndemn să nu treci peste această fază.

Concret: 6 paşi

Planificarea şi administrarea programelor de voluntariat

1. evaluarea nevoilor de voluntari ale organizației;
2. crearea viziunii şi misiunii programului / departamentului de voluntariat;
3. stabilirea scopului şi a obiectivelor acestuia;
4. identificarea sarcinilor voluntarilor;
5. crearea politicilor şi procedurilor de lucru cu voluntari;
6. managementul resurselor materiale.

Detaliu:

1. Evaluarea nevoilor de voluntari ale organizației

- *Realizează chestionare şi formulare de investigație pentru a determina ariile în care este nevoie de voluntari*; acestea pot fi date spre completare colegilor angajați, voluntarilor cu funcții de cordonare, membrilor conducerii, întregului personal;
- *Intervievează, contactează, discută cu angajații, administratorii, voluntarii, clienții/beneficiarii* etc. pentru a înțelege mai întâi pentru tine care sunt adevăratele nevoi de voluntari în cadrul organizației. Chestionarele şi formularele sunt doar un instrument pentru a afla aceste lucruri;

> *Ca şi tânără (şi mai timidă) coordonatoare de voluntari am găsit că este mai uşor să dau pur şi simplu spre completare un chestionar. Am obținut destul de multe informații. Deşi simțeam că multe lipsesc încă, mult timp nu am îndrăznit să îi abordez pe colegii mei într-o discuție față în față. Ei păreau întotdeauna atât de ocupați şi parcă în privirile lor citeam adesea: "voluntariatul ăsta e ultimul lucru cu care aş vrea să îmi încarc agenda şi aşa prea plină". Mai târziu, când mi-am luat inima în dinți şi i-am întrebat totuşi, m-am confruntat cu altă problemă: nu mai ştiam cum să mai gestionz multitudinea de cereri…*

- *Rezumă rezultatele investigațiilor tale şi expune-le într-o formă contrasă* în cadrul unei şedințe / întâlniri cu personalul; vorbeşte şi despre modul în care îți propui să acționezi în mod concret. Astfel, departamentul de voluntariat va începe să capete credibilitate şi susținere;

> *Mereu am avut emoții să vorbesc în şedințe despre realizările / obiectivele departamentului de voluntari. Aveam mereu impresia că fur din timpul de lucru, întrucât, oricum, prea puțini erau cei care erau cu adevărat interesați. Totuşi, interesul colegilor s-a conturat tocmai datorită acestor intervenții, astfel încât, în cele din urmă, s-a văzut necesitatea ca eu să particip chiar şi la cele mai importante întâlniri de planificare ale biroului local al organizației.*

- *Compară rezultatele investigației cu altele efectuate pe acelaşi tip de program de voluntariat, dar realizat în circumstanțe diferite*. Astfel, vei putea avea o imagine despre modul în care evoluează nevoile în cadrul organizației şi vei avea o radiografie a modului în care se răspunde la ele.

2. Construirea viziunii şi misiunii programelor / departamentului de voluntariat

- *Dezvoltă un set de afirmații (scrise) care să ilustreze filosofia organizației în legătură cu implicarea voluntarilor în activitățile desfăşurate*. Ideal este ca fiecare program de voluntariat să aibă o misiune a sa (detalii despre construirea misiunii programului de voluntariat în anexa nr. 2).

> *Din păcate, acesta este un lucru pe care eu personal nu l-am nici ca mai tânăr, nici ca mai … altfel coordonator de voluntari! Am aflat despre importanța faptului de a creea o misiune pentru fiecare program de voluntariat, mai târziu, când deja nu mai lucram ca şi coordonator de voluntari. Astfel, un manual de managementul voluntarilor arăta că misiunea programului de voluntariat este singurul factor motivațional care stă în… "jumătatea de teren a organizației".*
>
> *Ca în proverbul cu "mintea românului cea de pe urmă", mi-am dat seama de valoarea motivațională imensă a misiunii programului de voluntariat şi de atunci recomand cu căldură acest procedeu. Am avut şi bucuria de a-i vedea efectele benefice în practică… Sunt garantate!*

- *Identifică valorile cheie care ghidează şi orientează programul de voluntariat*. Ex.: diversitatea, respectul reciproc, confidențialitatea. Ai grijă să nu te limitezi la generalități, ci să identifici acele valori care sunt specifice programului şi voluntarilor înşişi. Implică voluntarii în acest proces: poate fi o bună activitate de team-building.

- *Stabileşte definiția 'voluntarului' în cadrul organizației*. Desigur, există o definiție "legală" a voluntarului care trebuie observată şi respectată întocmai (anexa nr. 3). Totuşi, fiecare organizație poate adăuga acestei definiții diferite elemente, conform propriei viziuni. Viziunea şi misiunea unei organizații – să nu uităm – sunt secundare doar legilor statului în care organizația îşi desfăşoară activitatea. Prin urmare aceste documente au puterea de a fundamenta pe baze solide un eventual departament de voluntariat;

- *Fii deschis/ă: ia în considerare întrega varietate de moduri în care un voluntar poate participa la activitățile organizației*. Ex.: asistarea angajaților, desfăşurarea independentă de activități, asistență tehnică etc. **Încearcă mereu să înalți viziunea organizației cu privire la gama de activități în care pot fi implicați voluntarii**. Este o risipă de resurse să implici voluntarii doar în distribuirea de fluturaşi sau realizarea de pachete, pe motiv că ei nu au destule abilități. Dat fiind că voluntar poate fii oricine, voluntarii sunt reprezentativi pentru populația generală a unei societăți… Este nevoie doar de a-i identifica pe aceia care au căderea de a se implica în activități cu nivel mai ridicat de responsabilitate. Ceea ce "primeşti" de la un voluntar, depinde în foarte mare măsură de ceea ce "ceri"…

3. Stabilirea scopului şi obiectivelor programului de voluntariat

- Folosind informațiile obținute prin analiza de nevoi, *stabileşte obiectivele pe termen scurt si pe termen lung ale programului de voluntariat*. Orice manual de managementul proiectului te poate învăța cum să faci acest lucru. În principiu, o să afli că obiectivele trebuie să fie S M A R T (specifice, măsurabile, de atins, realiste, încadrate în timp). Este suficient şi dacă, pentru început, ele reprezintă un fel de "jaloane" ale tale în privința modului în care îți propui să avansezi în desfăşurarea activităților.

> *Chiar dacă nu stabileşti cele mai SMART obiective, asigură-te că ele sunt cunoscute şi de către colegii tăi şi, mai ales, de către voluntari! Este important să existe în organizație ideea că activitatea departamentului de voluntari este ghidată de un set de principii, obiective şi priorități, şi nu este haotică, dominată de urgențe.*

- *Stabileşte modalități de evaluare* bazate pe criterii măsurabile de eficiență ale activității voluntarilor.

> *Acest lucru poate părea "pretențios" în condițiile în care multe organizații / instituții nu au astfel de sisteme nici pentru angajați. Totuşi, pentru voluntari, aceste evaluări au o importanță chiar mai mare decât pentru angajați. Pentru voluntari, obținerea de rezultate concrete este una dintre sursele de motivare. Evaluările vor documenta aceste rezultatele, şi vor ilustra aportul important adus de către ei.*

Datele culese pot să fie:
  - *cantitative* (număr de ore lucrate de voluntari, număr de beneficiari asistați, număr de cazuri rezolvate, etc.),
  - *calitative* (felul în care s-au schimbat relațiile între beneficiari sau în cadrul comunității, aplicarea unor noi metode – descoperite sau îmbunătățite de către voluntari etc.).

- *Revizuieşte obiectivele şi scopurile împreună cu administrația şi integrează-le în politica generală a organizației*. În acest fel, voluntarii, angajații şi întrega comunitate vor înțelege că voluntariatul reprezintă o strategie pe care managementul organizației înțelege să o crediteze cu toată încrederea . Astfel, se creează un plus de legitimitate a departamentului / programului de voluntariat şi se transmite un mesaj puternic despre importanța voluntariatului în organizație.

4. Identificarea sarcinilor voluntarilor

- *Delimitează categorii de activități pentru voluntari* în funcție de analiza nevoilor şi de obiectivele programului. Totuşi, nu ezita să laşi voluntarilor libertatea de a-şi spune părerea (cu privire la ceea ce ar mai trebui făcut în organizație) şi de a acționa în conformitate cu aceste sugestii.

> *Unele dintre cele mai interesante şi mai utile programe de voluntariat pe care le-am cunoscut s-au format ca urmare a inițiativei voluntarilor.*
> *Am observat şi că şansele de succes a acestor programe sunt, de asemenea, foarte mari, întrucât voluntarii îşi asumă în întregime şi fără rezerve "proprietatea" programului.. Satisfacțiile voluntarilor sunt, şi ele, cu atât mai mari.*

- *Elaborează fişe de post pentru fiecare dintre voluntari* (vezi anexa 4, pentru un model de fişă de post).

> *Ştiu că există organizații în care nici personalul angajat nu are fişă de post. Sau că fişele de post existente sunt aşa de vagi şi de învechite încât nu mai servesc nimănui cu adevărat.*
>
> *În acest caz, ideea de a elabora fişe de post pentru voluntari poate părea "un moft". Totuşi, fişele de post ale voluntarilor au mai multe funcții decât în cazul angajaților. Astfel, ele reprezintă:*
>
> - *un instrument de marketing pentru recrutare,*
> - *un ghid pentru selectarea candidaților,*
> - *un instrument util în evaluare şi supervizare,*
> - *un "contract" între voluntar şi organizație.*

- *Colaborează cu angajații în realizarea fişelor de post pentru voluntari;* Implicarea angajaților în realizarea fişelor de post ale voluntarilor care vor lucra pe lângă departamentele lor respective este deosebit de importantă. În acest mod, angajații vor fi nevoiți să îşi clarifice (cu mult înainte de sosirea voluntarilor) ce anume îşi doresc ca aceştia să realizeze. Astfel, în momentul sosirii voluntarilor, nu vor exista neînțelegeri sau neclarități cu privire la rolurile angajaților şi voluntarilor.

Deşi la prima vedere pare dificilă, implicarea angajaților în acest proces poate să fie deosebit de simplă, şi chiar… plăcută! Poate însemna doar o discuție, chiar şi informală, între coordontorul de voluntari şi angajați despre: numărul de voluntari necesari, calitățile şi abilitățile lor, eventualele nevoi de instruire, activitățile pe care ar putea să le desfăşoare, preferințe cu privire la extinderea în timp a angajamentului lor.

5. Crearea politicilor şi procedurilor de lucru cu voluntarii

Cu o denumire mai modernă, aceste "politici şi proceduri" pot reprezenta, de fapt, un ghid scris despre ceea ce se întâmplă într-o organizaţie în legătură cu toate aspectele implicării voluntarilor. Astfel, politicile şi procedurile vor face referire nu numai la comportamentele voluntarilor, dar şi la modul în care trebuie să acţioneze angajaţii în raport cu aceştia. Totuşi, spre deosebire de un ghid, politicile au o forţă mai mare. Ele reprezintă un instrument de management, mai precis de management intern şi reprezintă cererile / condiţiile organizaţiei privitoare la cadrul în care se poate desfăşura activitatea voluntarului. Politicile nu sunt nicidecum negociate, ele reprezintă poziţia unilaterală a organizaţiei şi se pot referi la cele mai variate aspecte: de la detalii ale managementului voluntarilor (modul în care se realizează recrutarea, selecţia, supervizarea, etc.), până la drepturile şi responsabilităţile voluntarilor, felul în care sunt definiţi "voluntarii" în cadrul organizaţiei, etc.

"În momentul în care din mâinile mele a ieşit un prim set de politici şi proceduri am fost – vă daţi seama – cum nu se poate mai mândră de mine însămi."
Acum, la câţiva ani de la "marea realizare", apreciez afirmaţia de mai sus ca implicând cel puţin o greşeală fundamentală şi anume: acest set de politici şi proceduri nu trebuiau să "iasă din mâinile mele" – ele trebuiau să fie rodul eforturilor întregii noastre echipe (coordonator de voluntari, angajaţi, membrii ai conducerii, voluntari, colaboratori, etc.). Nu e de mirare că deşi frumoase şi generoase, ideile cuprinse în acel document nu au avut niciodată suficientă forţă pentru a se impune de la sine în organizaţie…

- *Re-analizează politicile şi procedurile organizaţiei;* consultă-te cu conducerea şi angajaţii în legătură cu orice reguli / reglementări ce ar trebui introduse cu privire la voluntari şi activitatea acestora;

- *Păstrează un limbaj simplu şi claritate în ideile cuprinse în aceste documente*. Cu alte cuvinte…
  "Ai grijă de tine însuţi: nu te complica foarte tare!"

- *Păstrează la îndemână un manual sau un dosar al procedurilor de lucru cu voluntari!* Acesta ar trebui să fie uşor accesibil oricui doreşte să îl consulte. Voluntarii ar trebui chiar să fie îndemnaţi să îl studieze şi să îl comenteze. Ar putea să fie organizată o şedinţă specială, la care să fie invitaţi toţi angajaţii şi voluntarii, pentru a analiza aspecte controversate ale politicilor şi procedurilor dezvoltate. Pe lângă efectele directe, o astfel de şedinţă ar comunica voluntarilor că sunt foarte importanţi pentru organizaţie şi ar facilita o mai bună cunoaştere între angajaţi şi voluntari.

6. Managementul resurselor materiale!

- *Determină nevoile materiale şi bugetul necesar desfăşurării programului de voluntariat*; e o falsă percepție faptul că programele de voluntariat nu costă şi nu trebuie să coste nimic;

> Unul dintre argumentele principale pentru implicarea voluntarilor este posibilitatea de a realiza economii bugetare. De aici până la a "simplifica" lucrurile spunând că programele de voluntariat nu costă nimic nu mai este decât un pas.
> Totuşi, o astfel de gândire este foarte departe de adevăr! Un program de voluntariat – construit pe baze de profesionalism – necesită un buget al său propriu. Deşi munca donată de cetățeni în folosul organizației nu este recompensată financiar (un factor care este unul dintre punctele forte ale conceptului de voluntariat), structurile de suport necesare pentru a face ca această muncă să fie caracterizată de productivitate – implică alocarea de resurse şi fonduri. Ba mai mult, categoriile de fonduri care trebuiesc alocate nu sunt cu mult diferite de cele necesitate de programele desfăşurate de salariați.

- *Facilitează accesul voluntarilor la spațiile necesare, la mobilierul, echipamentul şi resursele de care au nevoie*;

> *Din păcate chiar în unele organizații care afişează o deschidere foarte mare față de ideea de voluntariat, am putut întâlni unele atitudini cel puțin paradoxale, un fel de a spune: "da, suntem bucuroşi să avem voluntari care să ne ajute, dar am prefera ca ei să nu folosească computerele noastre". Este momentul în care intră în "arenă" coordonatorul de voluntari, încercând să echilibreze acest gen de aşteptări nerealiste ale angajaților față de modul în care poate funcționa un departament de voluntariat.*

- *Stabileşte împreună cu angajații* care lucrează în mod direct cu voluntarii, care vor fi acele spații şi echipamente la care aceştia vor avea acces;

Dincolo de a fi o necesitate, asigurarea condițiilor de lucru, este şi un semn de respect față de timpul şi energia investite de voluntari.

II. R E C R U T A R E A[1]

voluntarilor şi relațiile cu publicul

Cele mai multe dintre persoanele care doresc să lucreze benevol în programele de protecția copilului sunt bine intenționate.

Totuşi, țări precum SUA sau Australia îşi iau măsuri speciale de precauție în recrutarea voluntarilor, datorită numeroaselor incidente de pedofilie care au avut loc în ultimii ani.

"Precauție" ar trebui să fie cuvîntul de ordine şi în România. Aceasta întrucât o singură acuzație de neglijență în recrutarea voluntarilor poate fi suficientă pentru a afecta grav imaginea organizației în comunitate sau pentru a arunca o umbră de îndoială asupra oportunității însăşi a voluntariatului în sistemul de protecție a copilului.

Concret: 3 paşi

Recrutarea voluntarilor şi relațiile cu publicul

1. planificarea strategiei de recrutare;
2. realizarea materialelor necesare pentru recrutare;
3. direcționarea eforturilor în timpul recrutării.

[1] Recrutarea este procesul prin care sunt identificate şi atrase ca şi voluntari acele persoane ale căror nevoi motivaționale pot fi îndeplinite prin posturile de voluntariat pe care le oferă organizația.

Detaliu:

1. Planificarea strategiei de recrutare a voluntarilor

- *Identifică tipul de voluntari de care este nevoie. Acordă atenție specială abilităților de care aceştia vor avea nevoie pentru fiecare dinrte activitățile de voluntariat.*

De altfel, lista abilităților necesare trebuie să fie cuprinse în fişa de post elaborată deja în etapa de planificare a programului de voluntariat. Abilitățile de care voluntarul va avea nevoie pentru a-şi desfăşura activitatea sunt uşor de identificat prin discuțiile cu colegii care vor superviza voluntarii sau prin urmărirea directă a voluntarilor care lucrează deja în domeniul respectiv.

- *Întocmeşte o listă cu locurile de unde pot fi recrutați voluntari pentru fiecare activitate, în funcție de specificul acesteia;*

Unul dintre cei mai cunoscuți specialişti in managementul voluntarilor (Susan Ellis) spunea că din toate domeniile de managementul voluntarilor , recrutarea este cel în care se dă dovadă de cea mai vizibilă… lipsă de imaginație!
Văzând că majoritatea voluntarilor sunt elevi sau studenți, nu mă îndoiesc că are dreptate:. Sunt convinsă că multe dintre sarcini pot fi la fel de bine (sau chiar mai bine) realizate de către un bunic, un medic sau un … pictor!

- *Solicită sugestii din partea angajaților, voluntarilor, beneficiarilor, prietenilor, cunostințelor* în privința modului în care ar putea să fie recrutați cei mai potriviți voluntari. De multe ori, în protecția copilului, este foarte important ca persoanele care vor desfăşura activități de voluntariat să fie deja sensibilizate în legătură cu situația copiilor în dificultate. O metodă valoroasă de recrutare în protecția copilului poate să fie recrutarea numită "din aproape în aproape": prin voluntari sau angajați care cunosc persoane potrivite, vecini sau cunoştințe cărora le vorbim despre munca noastră. Cu alte cuvinte persoane pe care le cunoaştem deja, despre care avem deja un set de informații şi care sunt, la rândul lor, familiarizate cu specificul muncii noastre. Aceasta nu înseamnă o închidere înspre înauntru, înspre propriile resurse, ci este, mai degrabă grija pentru beneficiari (pe de o parte) şi pentru voluntar (pe de altă parte), este străduința noastră de a pune omul potrivit la locul potrivit.

Îmi amintesc de o colegă de "breaslă", coordonator de voluntari şi ea, cu experiență de mulți ani, care îmi spunea că dintre toate metodele de recrutare cea mai sus menționată i se părea cea mai dificilă. Îmi spunea că, folosind această metodă, avea mereu impresia de a cere cuiva o favoare…

Mi-am amintit şi eu, cu acea ocazie, de propriile mele sentimente contradictorii.: momente în care simțeam că parcă voluntarii m-ar ajuta pe mine personal, şi nu organizația sau beneficiarii… e un sentiment ce, după părerea mea, trebuie combătut: la urma urmei, nimeni nu îşi poate face o meserie din a se simti vesnic recunoscător si îndatorat!

2. Realizarea materialele necesare pentru recrutare

- *Scrie slogane atractive, realizează designul pentru postere, fluturaşi, scrisori, broşuri de recrutare.*

> *Îmi dau seama că acest ghid sună ca şi cum coordonatorul de voluntari ar fi deja câteva persoane distincte, cu o sumă de abilități a cărei enumerare pare a nu se mai sfârşi.*
>
> *Când spun "fă asta sau asta" nu mă refer aproape niciodată la faptul că tu personal trebuie să te descurci cu atâtea lucruri diferite. Ca și coordonator de voluntari, cel mai important lucru pe care tu îl ai de făcut este să te asiguri că cineva (voluntar sau angajat) a realizat anumite sarcini în timp util. Aşa şi în acest caz: o idee ar putea fi să formezi o echipă de voluntari (eventual în parteneriat cu alte organizații locale) care să se "specializeze" în dezvoltarea de materiale de recrutare.*

Câteva sugestii pentru scrierea unui mesaj de recrutare se afla în anexa nr. 5.

- *Lucrează cu un artist/grafician pentru a crea designul materialelor. Tocmai ce spuneam: nu trebuie să faci totul de unul / una singur/ă!*

- *Creează spoturi radio şi TV menite să informeze cetățenii cu privire la activitatea de recrutare şi activitățile desfăşurate* – aceasta şi în funcție de bugetul organizației, gradul de deschidere al mass-media spre astfel de acțiuni, etc. Evident, la un moment dat va trebui să "onorezi" presa cu prezența ta…

> *Îmi amintesc şi acum ce emoții grozave am avut la primul meu interviu la radio… aşa de grozave încât mi-a lipsit cu desăvârşire orice coerență în exprimare…*

- *Scrie şi trimite – împreună cu PR-ul organizației - comunicate de presă pentru a informa cu privire la ultimele evoluții ale programului de voluntariat.*

---

3. Direcționarea eforturilor în timpul recrutării

- *Menține contacte permanente cu sursele de voluntari (ex: şcoli, biserici, grupuri civice, asociații etc.);*

- *Lucrează împreună cu colegii tăi pentru a te asigura că fiecare dintre materialele de informare distribuite de organizație menționează oportunitatea de a efectua muncă voluntară;*

- *Mobilizează voluntarii şi angajații în a localiza şi aborda potențiali voluntari.*

II. INTERVIEVAREA ŞI SELECȚIA
voluntarilor

În general, dar cu atât mai mult în domeniul protecției copilului, este foarte importantă discuția mai mult sau mai puțin formală pe care o avem cu un potențial voluntar în cadrul unui interviu de selecție.

Atenție: nu ai *obligația* de a "lua" ca şi voluntar pe oricine care îți solicită acest lucru! În domeniul protecției copilului prima ta responsabilitate este față de beneficiari şi abia apoi față de potențialii voluntari. Oricine – chiar şi un candidat respins – poate să înțeleagă acest lucru!

În cazul unei campanii intense de recrutare de voluntari, când trebuie să recrutezi într-un timp relativ scurt un număr mare de voluntari, poate să fie dificil să te întâlneşti cu fiecare potențial voluntar în parte. Totuşi, a renunța la ideea de interviu, cu siguranță, nu este cea mai bună idee. O posibilă soluție ar putea să fie realizarea unui interviu de grup, la care să participe un număr mai mare de voluntari.

Concret: 5 paşi

Intervievarea şi selecția voluntarilor

1. pregătirea organizației pentru procesul de selecție a voluntarilor;
2. conducerea interviurilor;
3. selectarea voluntarilor;
4. plasarea voluntarilor;
5. facilitarea implicării grupurilor de voluntari

Detaliu:

1. Pregătirea organizației pentru procesul de selecție a voluntarilor

- *Pregăteşte formularele de înscriere!* Din punct de vedere organizatoric procesul de selecție a voluntarilor poate să fie o acțiune dificilă. De cele mai multe ori, recrutarea şi selecția de noi voluntari vine "peste" toate celelalte sarcini ale departamentului de voluntariat. Tocmai de aceea vei avea nevoie de un set de instrumente care să te ajute să nu "pierzi" oamenii care vin la sediu în momentul în care tu eşti cel mai puțin disponibil/ă pentru ei. Un astfel de instrument va putea să fie formularul de înscriere ce îți va furniza o mulțime de date despre persoanele interesate de a deveni voluntari;

- *Informează secretara / recepționista despre recrutare şi specificul ei, pentru ca ea să ofere informații celor care le solicită;*

> *Ce-i drept, uşor de zis - greu de făcut, dacă această persoană are deja mai multe sarcini decât îşi doreşte… caz în care ai putea să te gândeşti să o ajuți şi pe ea prin intermediul unui voluntar care să se ocupe, printre altele, şi de întâmpinarea noilor voluntari… atâtă atenție din partea departamentului de voluntari, nu poate să nu o cucerească…*

- *Pregăteşte ideea generală a interviului;* Evident, poate fi mai simplu să intri în sala de interviu cu ideea că… "o să văd eu despre ce o să îl întreb pe candidat"… totuşi, pregătirea poate face diferența dintre selectarea persoanei potrivite la locul potrivit şi selectarea după… ureche… Un set de întrebări care să îți fie inspirate de alți voluntari care fac aceeaşi muncă sau de viitorul supervizor al voluntarului te pot ajuta foarte mult în acest sens.

> <u>Una dintre cele mai importante abilități ale tale ca şi intervievator de potențiali voluntari:</u>
>
> *capacitatea de a "detecta" un talent neaşteptat, de a recunoaşte acest lucru şi de a construi pe moment un posibil rol pentru această persoană deosebită.*

2. Conducerea interviurilor

- *Planifică interviuri cu toţi potenţialii voluntari.* După cum aminteam deja, în domeniul protecţiei copilului, acest lucru este extrem de important. Interviul reprezintă, de fapt, măsura minimă de precauţie pe care poţi să o iei pentru protejare a copiilor. Pentru mai multă siguranţă anumite organizaţii solicită, de asemenea, ca voluntarul să aibă analizele medicale "la zi" (aceleaşi proceduri ca şi pentru angajaţi – de exemplu), scrisori de recomandare sau un cazier "curat".

- *(Eventual, într-o întâlnire de grup, pentru a face economie d etimp)prezintă diferitele activităţi şi posturi de voluntariat; poţi folosi în acest scop fişele de post*. Explică scopul şi stadiul lucrului în cadrul fiecărui post şi încearcă să înţelegi motivaţia voluntarului pentru acel post şi tipul de activitate preferat. Foloseşte această oportunitate pentru a auzi opiniile candidatului cu privire la modul în care ar aborda el / ea activitatea; acest lucru îţi va aduce mai multe informaţii despre atitudinea, intenţiile şi nivelul de interes al persoanei.

- *Discută aşteptările organizaţiei faţă de modul de desfăşurare al activităţii:* cerinţe de formare în domeniu, confidenţialitate, reguli, etc.

> În legătură cu „aşteptările": nu ezita să dai dovadă de fermitate în relaţia cu voluntarii!
> Multe persoane se gândesc că au, totuşi, datoria de a fi mai indulgente cu voluntarii, dat fiind că aceştia lucrează pe gratis.
>
> Pe de altă parte, în cazul în care voluntarii ar aduce vreun prejudiciu organizaţiei, aceste persoane ar fi printre primele care să spună că voluntarii sunt „neprofesionişti".
>
> Cred că, mai degrabă decât de indulgenţă, voluntarii au nevoie de fermitate şi reguli clare. Standardele duble (pentru voluntari şi angajaţi) nu vor duce decât la neînţelegeri şi frustrări.

- *Discută şi aşteptările voluntarului faţă de organizaţie*. Urmăreşte acele indicii (aşteptări, interese, informaţii despre modul de folosire a abilităţilor, situaţia personală, etc.), care te-ar putea ajuta să determini dacă persoana din faţa ta este cu adevărat potrivită pentru un anumit post.

O listă de întrebări şi teme ce pot fi abordate în intervievarea voluntarilor este prezentată în anexa nr. 6.

3. Selectarea voluntarilor

- *Creează o procedură pentru cazul în care nu eşti sigur că voluntarul este potrivit pentru activitate*; Astfel, poți propune voluntarului participarea la un training, o perioadă de instruire la locul de muncă sau o perioadă de probă. În cazul în care nici una dintre aceste alternative nu este convenabilă (fie că voluntarul respinge aceste proceduri, fie că ai siguranța faptului că persoana este cu adevărat nepotrivită pentru activitatea propusă…

- … *Pregăteşte-te să spui NU!* Pentru sugestii privind modul de a spune Nu a se vedea anexa nr. 7.

Una dintre colegele mele din primul an de activitate ca şi coordonator de voluntari, îmi spunea că aceasta este sarcina care i se pare cea mai dificilă în lucrul cu voluntarii. Justifica prin faptul că este vorba de a respinge ajutorul unor persoane care poate au la fel de multă nevoie să îl ofere câtă au şi beneficiarii să îl primească.
M-am gândit mereu la asta! La început mi se părea de-a dreptul inadmisibil să respingi ajutorul persoanelor. Mi se părea că doar dacă nu ai imaginație nu o să reuşeşti să găseşti activitatea potrivită pentru fiecare. Mi-am dat seama mai târziu că aceasta poate să fie o gândire extrem de valoroasă… pentru un centru de voluntariat. Şi mai puțin pentru o organizație pentru care implicarea voluntarilor este doar ***una*** *dintre strategiile pe care le foloseşte în cadrul serviciilor puse la dispoziția beneficiarilor. Până la urmă, iată-mă făcând parte din echipa Centrului Național de Voluntariat… (vorba ceea: "ai grijă ce-ți doreşti că s-ar putea să ți se îndeplinească…")!*

4. Plasarea voluntarilor

- *Stabileşte cine ce face!* Desemnează voluntarii care vor desfăşura diferitele activități;

- *Desfăşoară sesiuni multiple de selecție*, mai ales pentru serviciile în care voluntarul vine în contact direct cu copiii. Asigură-te că selectezi această categorie cu aceeaşi rigurozitate cu care este selectat personalul angajat. În cazul unor incidente grave, responsabilitatea organizației este aceeaşi indiferent dacă persoana implicată este angajat sau voluntar. Astfel, după un prim interviu de selecție, poți organiza o activitate de grup sau o primă sarcină îndeaproape urmărită pentru a observa felul în care se acomodează voluntarii în contextul organizațional.

- *la decizia finală* în legătură cu voluntarii şi stabileşte data la care voluntarul poate să îşi înceapă activitatea.

5. Facilitarea implicării grupurilor de voluntari

Multe dintre activitățile de voluntariat presupun implicarea unui număr mai mare de persoane, care să funcționeze ca o echipă unită.

Formarea echipelor este o activitate care poate să dureze destul de mult şi care presupune implicarea de resurse.

Uneori această echipă există deja formată; ea se află undeva în societatea noastră, fiind nevoie doar de un efort suplimentar din partea coordonatorului pentru identificarea şi co-interesarea sa în activitatea organizației. Astfel de echipe pot să fie clasele de elevi, grupele de studenți, echipele de angajați, familiile (fie ele nucleare sau extinse).

Aşa că…

- *Identifică potențialele programe/activități de voluntariat în care s-ar putea implica grupuri de voluntari*.
- *Recrutează o astfel de echipă care este deja formată*. Poate că etapa recrutării o să presupună puțin mai mult efort decât în cazul unei recrutări "normale", însă acest efort va fi răsplătit prin costurile minime ale formării echipei.
- Echipa fiind deja formată, implică-te în sarcina de organizare a acesteia în contextul noii sarcini.
- Stabileşte un plan pentru supervizarea activității şi facilitarea comunicării grupului.

E adevărat că în practica românească am întâlnit puține astfel de exemple!

Însă practica internațională de managementul voluntarilor abundă de exemple coordonatori de voluntari care se orientează, din diferite motive, spre implicarea de grupuri de voluntari. Nu văd de ce nu am putea să facem acelaşi şi lucru şi în spațiul cultural românesc, având doar grijă la aspectele specifice societății noastre.

IV. ORIENTAREA ŞI INSTRUIREA
voluntarilor

Sosit în organizaţie, un nou voluntar are nevoie de a cunoaşte câteva lucruri fundamentale pentru ca el să îşi poată desfăşura eficient activitatea.

Astfel, voluntarii trebuie să se clarifice cu privire la:

- **scopul** organizaţiei;
- **sistemul de management al voluntarilor** şi particularităţile acestuia (structura şi programele de voluntariat, politici şi proceduri, facilităţile şi echipamentele la dispoziţia voluntarilor, sarcini şi beneficii ale voluntarilor, drepturi şi îndatoriri, etc.);
- aspectele legate de **socializare** (cultura şi eticheta organizaţiei, reguli nescrise, etc.).

Toate aceste lucruri se comunică de obicei prin ceea ce se numeşte *programul de orientare al voluntarilor în organizaţie*. De multe ori, însă, orientarea voluntarilor nu este suficientă şi trebuie întregită cu program complet de instruire.

Concret: 4 paşi

Orientarea şi instruirea voluntarilor

1. Dezvoltarea unui program de orientare a voluntarilor,
2. Sprijinirea anagajaţilor pentru a lucra cu voluntarii;
3. Dezvoltarea planului de training;
4. Pregătirea materialelor de training (manuale, broşuri,etc).

Detaliu:

Orientarea – procesul de pregătire a voluntarului pentru a avea o relaţie clară cu organizaţia[1].

1. Dezvoltarea unui program de orientare a voluntarilor

Întrebat despre importanţa orientării, un voluntar spune că orientarea este „momentul în care renunţi la visele haotice pe care le aveai, si îţi faci altele, chiar mai frumose şi, mai ales, mai realiste în funcţie de adevărata "faţă" a organizaţiei ... ăsta-i momentul orientării şi e unul dintre cela mai importante momente din viaţa de voluntar."

Acelaşi moment (al orientării) din perspectiva colegei noastre Nico Racolţa, coordonator de programe locale: „Orientării i se circumscriu toate acele activităţil de informare destinate voluntarilor, pentru a stabili ceea ce ce putem şi ce nu putem face împreună".

- *Organizează o întîlnire special dedicată orientării voluntarilor;* Este momentul în care faci prezentarea generală a organizaţiei şi a celor trei aspecte anterior menţionate (scopul organizaţiei, sistemul de management al voluntarilor, aspecte legate de socializare) şi permiţi voluntarilor să se clarifice în legătură cu toate aspectele legate de ceea ce va însemna munca lor ca şi voluntari într-o organizaţie / instituţie de protecţia copilului.

- *Organizează un "tur" de familiarizare* a voluntarilor cu sediul şi toate locaţiile în care se desfăşoară activităţi ale organizaţiei;

- *Invită angajaţii să participe* la această întâlnire de orientare; astfel, voluntarii vor înţelege că sunt "aşteptaţi" şi vor cunoaşte deja persoanele alături de care vor lucra. Profită de moment pentru a introduce şi elemente de cunoaştere şi team-building;

- *Pregăteşte materialele informative pe care le vei distribui voluntarilor* (pliante, rapoarte, fişe cu date despre activitatea organizaţiei, istoria programului de voluntariat, etc.);

- *Planifică şi coordonează sesiunile de informare şi orientare* după cum este nevoie de astfel de evenimente!

Steve, McCurley Rick Lynch, "*Essential Volunteer Management*", The Directory of Social Change, 24 Stephenson Way London NW1 2DP, 2001

2. Sprijinirea angajaților pentru a lucra cu voluntarii

Se spune – şi, practica demonstrează că este adevărat - că un bun coordonator de voluntari lucrează la fel de mult alături de voluntari, pe cât lucrează alături de angajați! Ba poate că într-un sistem descentralizat de managementul voluntarilor, coordonatorul de voluntari lucrează mult mai mult timp împreună cu angajații, ajutându-i pe aceştia să îşi formeze (şi apoi să folosească) strategii de eficientizare a muncii voluntarilor.

- *Identifică nevoile de asistență ale angajaților în lucrul cu voluntarii;* Se poate întâmpla uneori ca angajații să nici nu realizeze că au astfel de nevoi şi nici nu ştiu că atunci când întâmpină dificultăți pot să apeleze la ajutorul coordonatorului de voluntari. Rămâne în seama vigilenței tale şi sesizarea momentelor în care angajații au nevoie de ajutor! Din motive variate mulți angajați dau dovadă de reticență în a lucra cu voluntarii (Pentru o listă ne-exhaustivă a acestor motive a se vedea anexa nr. 8). Încearcă să identifici aceste motive pentru a avea o percepție corectă asupra situației;

- *Oferă angajaților seminarii / work-shopuri periodice cu privire la managementul voluntarilor:* ei au nevoie de acestea – chiar dacă mulți vor spune că… nu! Dacă eşti nou-venit în domeniul managementul voluntarilor, poți invita un specialist / consultant / expert în acest domeniu pentru a te ajuta să planifici întâlnirea şi chiar să o duci la capăt.

- *Implică*-te în supervizarea angajaților care lucrează împreună cu voluntari. Pentru supervizarea segmentelor care țin de eficientizarea lucrului cu voluntarii, probabil că tu eşti persoana cea mai potrivită.

- *Participă la orientarea noilor angajați pentru ca ei să ia cunoştință despre voluntarii organizației.* În felul acesta poți deveni, de la bun început, o persoană-resursă pentru noii angajați şi poți avea un rol în formarea lor ca conform valorilor promovate de departamentul de voluntariatului.

- *Nu te limita la contexte formale: seminarii, şedințe, întâlniri de supervizare. Organizează şi întâlniri informale între angajați şi voluntari.*

  Ex.: o organizație importantă din Cluj avea "joia clătitelor" – o zi în care fie voluntarii, fie angajații (poate mai adesea voluntarii!) pregăteau clătite pentru colegi (voluntari şi angajați) ca "suport" pentru o întâlnire informală, de… "să ne cunoaştem mai bine unii pe ceilalți".

3. Dezvoltarea planului de training

Training – procesul de pregătire a voluntarilor pentru a realiza activități pentru organizație.[1]

- *Implică supervizorii activităților de voluntariat pentru a creea programe de training adaptate nevoilor existente;*

Cel mai adesea voluntarii sunt bucuroşi să participe la programe de training. Este un semn pentru ei că organizația este cu adevărat interesată eficiența lor.

Aceste programe trebuie să fie adaptate nevoilor existente.

Desigur, se poate oferi training în abilități generale (comunicare, ascultare activă, oferirea şi primirea de feed-back.) şi am observat că multe organizații fac acest lucru ca metodă de motivare a voluntarilor. Totuşi, acele programe ce sunt oferite cu scopul de a îmbunătăți eficiența voluntarilor, trebuiesc construite pe baza unui efort de evaluare a nevoilor reale. Acest lucru se poate face doar implicând angajații care lucrează în domeniu, voluntari mai vechi care cunosc deja dificultățile pe care le întâmpină un începător sau chiar un trainer specializat în probleme ale voluntariatului, care poate să traducă în obiective de învățare aceste dificultăți.

Profesionalismul cu care se construieşte programul de training este vital: riscul de a dezamăgi auditoriul (în acest caz voluntarii) este considerabil!

- *Creează şi coordonează etapele inițiale ale trainingului pentru voluntari.*
- Lucrează împreună cu angajații care vor lucra mai departe direct cu voluntarii.

Dacă faci parte dintr-o organizație care are multe programe de voluntariat, probabil că va fi dificil pentru tine să răspunzi personal la toate nevoile de training existente. Oricum, a nu se confunda meseria coordonatorului de voluntari cu aceea a trainerului. Coordonatorul de voluntari nu trebuie neapărat să fie un bun trainer, după cum trainerul nu trebuie neapărat să fie un bun coordonator de voluntari: pur şi simplu sunt două meserii diferite!

- *Implică voluntarii cu o mai mare experiență*. Adeseori, voluntarii pot fi co-traineri extraordinari! Ei sunt o sursă inepuizabilă de exemple, studii de caz, anecdote. Ei vor putea spune care este exact modul în care o anumită teorie se poate aplica în practică. Fără a mai menționa că acordarea statutului de co-trainer poate avea o valoare motivațională în sine pentru oricare dintre coluntarii mai vechi.

Steve, McCurley; Rick Lynch, "*Essential Volunteer Management*", The Directory of Social Change 24 Stephenson Way London NW1 2DP, 2001

4. Dezvoltarea materialelor de training

În mod normal dezvoltarea materialelor de training este sarcina trainerului - este adevărat!

Totuşi, implicarea ta este de multe ori extrem de importantă pentru toate sarcinile care privesc managementul voluntarilor.

Aşadar:

- *Adună informații utile care să fie incluse în manualele de training*; Făcând acest lucru, ai mereu în minte următoarele trei întrebări: "Ce informații ar fi utile voluntarilor pentru defsăşurarea acestei activități? Ce abilități trebuie să dețină pentru a face față cu succes? Ce atitudini ar trebui să aibă?"

> *Ca şi „simplu" coordonator de voluntari probabil că nu o să fii specialist în toate domeniile în care voluntarii vor primi training. Astfel, este posibil să nu ştii exact care ar fi informațiile / abilitățile / atitudinile de care are nevoie o persoană pentru a desfăşura o anumită activitate. Probabil că o să fie mereu activități cu un nivel mai înalt de specificitate decât cel pe care eşti tu pregătit să îl abordezi. Totuşi, tu eşti singura persoană responsabilă a se gândi la următorul aspect: „Care sunt informațiile / abilitățile / atitudinile de care are nevoie o persoană ce lucrează fără remunerație pentru îndeplinirea acestor obiective?*

- *Revizuieşte şi adaptează manualele de training* (eventual la sugestia voluntarilor care au parcurs deja un anumit program de training);

- *În primul rând, asigură-te că* ***există*** *un manual de training*! Vorba zboară…

V. SUPERVIZAREA
voluntarilor

Una dintre colegele mele (Nico Racolța – pe care am mai citat-o deja) spune că pentru un voluntar supervizarea este "mâna întinsă care te poartă grijulie prin labirintul profesiei"…

În domeniul protecției copilului, mai ales pentru volutarii din "linia întâi" (cei care lucrează direct cu copiii), supervizarea este o condiție sine qua non! Ea este importantă atât pentru bunăstarea copiilor, cât şi pentru protejarea voluntarilor înşişi.

Din păcate, foarte mulți voluntari valoroşi sunt selectați şi instruiți pentru sarcini dificile, fără ca mai apoi să li se mai acorde cel mai mic sprijin. Sentimentele de nemulțumirile, burn-out-ul, demotivarea apar pe acest fond; în lipsa unei ghidări, voluntarii experimentează situații în care se simt incapabili, ineficienți, vinovați pentru faptul de a nu fi capabili să se descurce singuri (uneori chiar fără să ştie că acest "descurcă-te singur" nici măcar nu este deziderabil din punctul de vedere al normelor profesionale). În lipsa supervizării aproape că putem vorbi de un potențial… abuz al organizațiilor asupra voluntarilor pe care îi implică în activitățile lor.

Supervizarea este procesul continuu de monitorizare a eficienței unei persoane în realizarea unei sarcini. Unul dintre instrumentele principale - oferirea de feed-back formal şi informal.

Concret: 4 paşi

Supervizarea voluntarilor

1. Supervizarea directă;
2. Supervizarea indirectă;
3. Medierea relațiilor angajați-voluntari;
4. Evaluarea performanțelor individuale ale voluntarilor.

Detaliu:

1. Supervizarea directă

Supervizarea directă este timpul pe care coordonatorul de voluntari îl dedică unor întâlniri regulate, individuale cu voluntarii pe care îi coordonează. Scopul acestor întâlniri este de a: 1. evalua progresele realizate de fiecare voluntar în parte, 2. stabili obiectivele de lucru, 3. aborda diferitele probleme ce pot să apară în desfăşurarea activităţilor şi 4. de a oferi feed-back-ul de care voluntarul are nevoie.

Supervizarea directă poate să fie de două tipuri:

- supervizarea voluntarului ca şi profesionist şi
- supervizarea voluntarului ca şi… voluntar!

Voluntarii au nevoie de ambele tipuri de supervizare. Chiar dacă, din diferite motive nu faci tu personal "supervizarea voluntarului ca profesionist", "supervizarea voluntarului ca şi voluntar" este de preferat să rămână o sarcină a coordonatorului de voluntari.
În situaţii în care organizaţia are un număr extins de voluntari, supervizarea în grup poate să fie o alternativă. Totuşi, este de recomandat să ai cel puţin o întâlnire anuală de supervizare cu fiecare dintre voluntari.

Dacă se întâmplă la un moment dat să îţi dai seama că îţi petreci mult timp în sarcini de evaluare şi supervizare a voluntarilor, atunci poţi să fii liniştit: înseamnă că ai înţeles care este esenţa meseriei tale!

Treaba coordonatorului de voluntari este nu să îndeplinească el însuşi diferitele sarcini, ci să se asigure că cineva le va fi realizat în mod corect şi în timp util. Sau, cu alte cuvinte, treaba coordonatorului de voluntari este să facă acele lucruri care îi capacitează pe ceilalţi să realizeze munca.

Pentru asta trebuie ca tu să înveţi să lucrezi prin intermediul altor persoane. Totuşi, am observat că, deşi la prima vedere simplu, acest lucru poate fi destul de dificil. Aceasta deoarece cele mai multe dintre persoanele care devin coordonatori de voluntari sunt mult mai obişnuite să facă lucrurile ele însele. Din păcate, proverbul „Ajută-te singur!" (înţeles ca „Fă-ţi singur treaba pe care o ai de făcut") este contraproductiv în cazul coordonatorilor de voluntari.

- *Supervizează personal cel puţin voluntarii cu roluri de coordonare* a altor voluntari. Într-o organizaţie cu zeci de voluntari, probabil că nu o să ai timp pentru a realiza supervizarea tuturor voluntarilor. Totuşi, supervizarea "oamenilor cheie" din fiecare program este important să fie realizată şi direct de către tine!

- *Supervizează toţi angajaţii implicaţi direct în programul de voluntariat;*

2. Supervizarea indirectă

Orice sistem descentralizat de management presupune existența mai multor persoane care se ocupă de supervizare. Nimeni nu ar putea să aibă pretenția ca o singură persoană să se ocupă de supervizarea a zeci de angajați. Cu atât mai puțin realistă este această aşteptare atunci când este vorba de coordonatorul de voluntari, care pe lângă supervizare mai are o mulțime de alte sarcini. O posibilă soluție ar fi să fii promotorul formării unei rețele de voluntari şi angajați cu roluri în supervizare care să cuprindă în "ochiurile" sale toți voluntarii din organizație.

- *Comunică în permanență cu acei angajați care supraveghează direct voluntarii şi activitățile acestora;*

Supervizarea este o abilitate specială care se dobândeşte prin eforturi specifice. Nu toți cei care sunt buni profesionişti pot să fie şi buni supervizori. Colegii angajați care lucrează alături de voluntari pot să aibă nevoie de îndrumare şi sprijin cu privire la metodele şi tehnicile de supervizare a voluntarilor. (O posibilă soluție ar fi să organizezi o oportunitate de formare pe această temă sau să sugerezi colegilor astfel de oportunități de formare).[1]

Totuşi, cel mai adesea, nu aceasta este cea mai dificilă dintre probleme: formarea abilităților angajaților de a superviza voluntarii.

Cel mai adesea, problematic pare să fie faptul că angajații nu acordă suficientă importanță acestei sarcini. Am întâlnit mereu situații în care se argumenta faptul că „aceasta este o sarcină a coordonatorului de voluntari", că „agendele sunt deja pline şi fără această sarcină în plus", că „în felul acesta, voluntarii consumă mai mult timp decât merită munca lor", etc.

Adevărata provocare poate să fie chiar aici: „Cum îi convingem pe colegii noştri că voluntarii merită să beneficieze de cea mai profesinistă supervizare posibilă?"

- *Asigură-te că supervizorii sunt accesibili voluntarilor şi că mențin contactul cu aceştia conform unui program stabilit de comun acord.*

Fă acest lucru într-o manieră elegantă şi plină de gentilețe, astfel încât să nu se contureze niciodată ideea că îți depăşeşti atribuțiile sau că eşti intruziv/ă.

Pentru astfel de oportunități vezi oferta de training a Centrului Național de Voluntariat Pro Vobis sau alte centre de voluntariat din țară.

3. Medierea relațiilor angajați – voluntari

Imaginează-ți că lucrezi într-un birou în care toată lumea este obişnuită să lucreze pe computer şi face acest lucru cu succes. Într-o dimineață şeful intră în birou şi decretează că "de azi înainte" se va folosi o nouă tehnologie, un nou aparat, să îi spunem un *volper. Acesta* va înlocui toate computerele începând cu ziua de mâine. Nu există nici o carte tehnică, manual cu instrucțiuni, sesiune de training şi habar nu ai cum se folosesc aceşti *volperi.* Ce faci?

- Încerci să vezi cum funcționează diferitele componente?
- Pui *volperul* într-un colț şi îl foloseşti pe post de suport?

Cum te simți ca membru al echipei care a primit o resursă potențial valoroasă pe care nu o înțelegi şi pe care nu ştii cum să o foloseşti.

Poate părea ciudat dar aceşti *volperi* au multe în comun cu voluntarii. Pentru eficientizarea atât a unora cât şi a altora este nevoie de dobândirea de noi abilități. Şi unii şi ceilalți pot fi întâmpinați cu rezistență, poate chiar ostilitate, sau, dimpotrivă cu entuziasm debordant.

În medierea relației angajați – voluntari o serie de instrumente ne pot fi de folos:

- *O politică generală de lucru cu voluntarii*, care să explice rațiunea existenței voluntarilor în organizație. Aceasta va da de înțeles tuturor că implicarea voluntarilor nu este o nouă "modă" în cadrul organizației şi nici o măsură de urgență pentru rezolvarea unei situații critice;

- *O evaluare periodică a abilităților şi atitudinilor angajaților în ceea ce priveşte lucrul cu voluntarii*; cu cât îți cunoşti mai bine colegii, cu atât eşti mai pregătit să construieşti un sistem care să ia în considerare nevoile şi caracteristicile lor individuale. Astfel, se poate evalua:
  - experiența anterioară a colegilor de a lucra cu voluntarii,
  - atitudinea generală față de lucrul cu aceştia,
  - gradul de deschidere față de voluntari, etc.

- *Orientarea angajaților spre programul de voluntariat*; Am "petrecut" împreună aproape un capitol al acestui ghid pentru a analiza "orientarea voluntarilor". În egală măsură au şi angajații nevoie de un program de orientare, de un mod mai mult sau mai puțin oficial şi

formal de a învăța despre sistemul de implicare a voluntarilor în cadrul organizației, mai ales dacă aceasta este o strategie nouă. Programul de orientare a angajaților va trebui să includă aspecte precum următoarele:

- O explicație cu privire la motivul implicării voluntarilor în organizație;
- O scurtă istorie a programului de voluntariat;
- Tipuri de voluntari în organizație şi sarcinile pe care ei le îndeplinesc;
- Contribuțiile pe care le pot aduce voluntarii;
- Rolul angajaților în diferitele aspecte ale muncii cu voluntarii.

➢ *Monitorizarea timpurie a modului în care au fost plasați voluntarii*. Voluntarul poate să fie "anagajat" pentru o perioadă de probă; este puțin probabil ca după 30 de minute de interviu să ştim deja dacă o anumită persoană se potriveşte unei sarcini sau nu. În acest răstimp, întâlnirile de supervizare pot să fie mai dese, eforturile de monitorizare mai intense, pentru a inutui eventuale aspcte problematice ulterioare. Nu doar voluntarul va face parte din acest proces, ci şi acei angajați alături de care el lucrează. Eficiența scăzută poate să fie datorată nu doar abilităților scăzute ale voluntarului, dar şi unor relații de muncă neadecvate, puțin încurajatoare.

Nu întotdeauna, într-o organizație, există acest gen de tensiuni între voluntari şi angajați. Numărul mare şi în continuă creştere a organizațiilor care aleg să implice voluntari arată că beneficiile sunt oricum mai mari decât costurile şi din această privință.
Totuşi, în momentele în care lucrurile se tensionează, coordonatorul de voluntari este chemat să medieze, să „scoată castanele din foc", poate chiar cu mâna sa. Pentru aceste momente mai deosebite, iată câteva sfaturi:

- Ascultă-i pe colegii tăi cu empatie. Tu **eşti** avocatul... voluntarilor în organizație, dar probabil că îngrijorările lor sunt reale;
- Răspunde prompt diferitelor aspecte problematice: nu adopta niciodată „politica struțului" în acest gen de situații;
- Fii mereu „pe fază": încearcă să anticipezi îngrijorările şi aşteptările;
- Nu încerca niciodată să impui cu forța voluntarii acolo unde lucrurile

- *Dezvoltă un plan de evaluare periodică a progresului, reuşitelor, precum şi a punctelor mai slabe ale voluntarilor;*

- *Instruieşte anagajații să conducă evaluări periodice cu fiecare din voluntarii cu care lucrează;* Pentru un plus de transparență construieşte împreună cu întreaga echipă (voluntari şi angajați) chestionarul de evaluare. Evaluarea nu trebuie să fie unidirecțională: dinspre angajați spre voluntari. Ea poate fi chiar tridirecțională, între toți cei trei actori implicați: voluntar - coordonator de voluntari – angajat.

- *Analizează fiecare raport de evaluare şi oferă un feed-back individual sau colectiv;* Feed-back-ul – atât pentru semnificația evaluării în sine, cât şi pentru modul în care a decurs acest proces.

- *Evaluează tu insuți / însăți performanțele voluntarilor ce lucrează în mod direct cu departamentul pe care îl conduci;*

- *Instituie un sistem de auto-evaluare a voluntarilor şi de evaluare a voluntarilor de către voluntari.* Acest lucru are două avantaje:
    - creează voluntarilor deprinderi de a lucra profesionist, în timp ce…
    - … investiția ta de timp este minimă!

Fără îndoială că ideile expuse în paragrafele anterioare sunt frumoase şi generoase.

Rămâne, însă, de văzut ce aplicabilitate pot să aibă ele într-un spațiu profesional în care aproape că nici nu există o „cultură" a evaluării şi supervizării. În multe dintre organizațiile / instituțiile pe care le cunosc, evaluările, dacă există, au un caracter formal, reprezentând cel mult o piesă în plus la un dosar. Totuşi, în aceleaşi organizații evaluarea şi supervizarea voluntarilor s-au impus, aş zice că „de la sine", dacă nu aş şti că în spate se află de cele mai multe ori un coordonator de voluntari destoinic. Acesta a construit de cele mai multe ori nu pe tradiția organizației în ceea ce priveşte evaluarea, ci pe ***nevoia*** *care a apărut după câțiva ani de lucru cu voluntarii de a îmbunătățiri, de a trece de la stadiul de „începători" într-ale lucrului cu voluntarii, la stadiul de adevărați profesinişti.*

Desigur, fiecare decide pentru sine când este momentul potrivit pentru a face această trecere.

VI. MOTIVAREA SI RECUNOAŞEREA MERITELOR

voluntarilor

Am încercat o dată să explic bunicii mele cu ce mă ocup eu, ce este aia să fii "coordonator de voluntari". La sfârşit, după ce am reuşit să o fac să înțeleagă că "oamenii ăia nu iau nici un ban pentru munca lor", mi-a pus o întrebare…à la bunica: "Şi atunci pentru ce muncesc ei?" Am încercat o anologie cu "claca" sau cu felul în care se ajută sătenii în caz de incendii, inundații, moartea lui Gheorghea- din-capu-satului, etc.

În continuare am avut o discuție deosebit de instructivă pentru mine despre ceea ce eu aş numi "motivarea voluntarilor", iar ea probabil că ar zice că a fost despre "de-ale vieții"… Cea mai importantă învățătură: implementează strategia de motivare a voluntarilor ca şi când nici nu ai avea aşa ceva. Lasă fiecare gest pe care îl faci să fie spontan şi

Într-o structură mai formală, vă propun să analizați în cele ce urmează, următoarele idei cu privire la motivarea voluntarilor:

Concret:

Motivarea şi recunoaşterea meritelor voluntarilor

1. Asigurarea motivării şi aprecierii voluntarilor
2. Coordonarea activităților de recunoaştere a meritelor voluntarilor

Detaliu:

1. Asigură motivarea şi aprecierea voluntarilor

- Promovează o atmosferă primitoare în organizație. Se ştie că atitudinea unei persoane poate fi destul de dificil de "modelat"… ajută însă un exemplu pozitiv, un citat despre succesul pe care l-au cunoscut alții adoptând o anumită conduită (deschiderea față de voluntari). Un panou al voluntarilor pe peretele cel mai vizibil din organizație poate să fie un prim simbol al unei atitudini deschise…

- *Sugerează moduri prin care angajații să îți manifeste aprecierea zilnică față de voluntari şi activitatea pe care aceştia o desfăşoară*. Un simplu "Mulțumesc!" poate să facă foarte mult…

> *De multe ori am avut această impresie că ceea ne lipseşte multora dintre noi este obişnuința de a ne exprima sentimentele profunde, aşa cum este de exmplu mulțumirea pe care o simțim pentru cineva. În-afara religiosului spre exemplu, cred că mulți dintre noi trebuie să exerseze încă abilitatea de a spune „Mulțumesc!", simplu, elegant, fără a cădea într-un eventual patetism. Dacă aş putea, aş organiza un training despre cum să spui „Mulțumesc!".*
> *Şi spun că aş* ***organiza,*** *nu că aş accepta postul de trainer...*

- *Stabileşte o modalitate prin care voluntarii să îşi poată exprima nelămuririle şi să ofere sugestii*.

- *Promovează o comunicare eficientă între toți cei implicați în program*

> *Prin toate aceste aspecte am dorit să subliniez că motivarea şi aprecierea voluntarilor nu este un eveniment care se organizează o dată pe lună, o dată pe an, sau cu o frecvență undeva între. Motivarea voluntarilor este ceva care se face zilnic, chiar "oric" (dacă îmi permiteți o licență de exprimare), pentru a arăta voluntarilor că apreciem fiecare effort pe care îl fac. Motivarea voluntarilor nu este un eveniment, este – dacă doriți – o atitudine. Sau, şi mai plastic – motivarea voluntarilor este o stare de spirit a organizației.*

2. Coordonarea activității de recunoaştere a meritelor voluntarilor

Spuneam că motivarea voluntarilor este o stare de spirit! Nu mă dezmint acum, cu sub-titlul de mai sus: acțiunile sugerate în cele ce urmează sunt doar exemple a ceea ce se poate face pentru a puncta această stare de spririt…

- *Planifică activități de recunoaştere formală a tuturor voluntarilor, indiferent de activitatea în care sunt implicați;* În fiecare organizație ar trebui să existe o "Zi a voluntarului", sau un eveniment de celebrare a voluntarilor.

- *Identifică voluntarii care merită recunoştere specială;* Spre exemplu, poți institui un premiu pentru "Cel mai implicat / dedicat / harnic, etc. voluntar al anului", care să fie decernat cu ocazia unui eveniment special organizat, în prezența managerului organizației şi ai unor reprezentanți de seamă din partea comunității;

- *Mulțumeşte-le acelor angajați care contribuie la buna desfăşurare a programelor de voluntariat;* Implică managementul organizației în acest lucru. Mai ales dacă eşti tânăr coordonator de voluntari, nou venit în organizație, un cuvânt de mulțumire, urmat de o întărire din partea unui reprezentant al conducerii poate să fie foarte important: va transmite tuturor un mesaj ne-echivoc despre importanța voluntariatului pentru viața organizației.

- *Scrie scrisori de recomandare pentru voluntarii merituoşi, atunci când aceştia le solicită;* Pentru voluntarii mai tineri, care poate că nu au încă foarte multe contacte, organizația în care sunt implicați ca şi voluntari reprezintă o resursă foarte importantă din acest punct de vedere.

- *Implică angajații cu funcții importante pentru organizație în acțiunile de recunoaştere a meritele voluntarilor;*

- *Asigură-te că există şi o recunoaştere informală permanentă a voluntarilor!* Cum spuneam deja, cuvântul "Mulțumesc!" trebuie să intre în vocabularul celor care lucrează alături de voluntari…

VII. EVALUAREA PROGRAMULUI

de voluntariat

Recent, o organizație din Brazilia a publicat un manual de managementul voluntarilor care a fost editat în nu mai puțin de… 500.000 de exemplare. O fi Brazilia țară mare, cu lume multă, dar e clar că "marfa" lui Harley Henriques do Nascimento (autorul) e la mare căutare![1]

Unul dintre sfaturile acestui autor (pe care sincer, îl invidiez puțin pentru un așa tiraj) este că, pentru a evita bătăile de cap, trebuie să-i tratăm pe voluntarii noștri nu ca pe… niște voluntari, dar ca pe… angajați care scutesc organizația de cheltuiala unui salariu!

Eu acuma, nu pot să fac altceva decât să fiu mai catolică decât… Henriques și să spun că în materie de evaluare a muncii voluntarilor bine este să facem lucrurile chiar cu mai multă metodă și consecvență!… Cine are ochi de citit…să înțeleagă ce vreau să spun!

Practica evaluării presupune *colectarea sistematică de informații* cu privire la activitățile, caracteristicile și rezultatele programelor de voluntariat.

Aceste informații vor fi folosite:

- pentru a îmbunătății eficiența și
- pentru a lua decizii cu privire la respectivele programe.

Evaluarea ne permite să atașăm o ***valoare*** acțiunilor noastre, determinând semnificația sau calitatea rezultatelor programelor de voluntariat. Este o modalitate de a măsura rezultatele și de a demonstra eficiența activității de voluntariat.

Concret:

Evaluarea programului de voluntariat

1. Coordonarea evaluărilor periodice;
2. Evaluarea progresului fiecărui program de voluntariat.

[1] http://www.changemakers.net/journal/99august/walbran.cfm

Detaliu:

1. Coordonarea evaluării periodice a programului

- *Stabileşte un plan pentru evaluarea programelor de voluntariat; formează o echipă de evaluatori.* Aminteşte-ți că nu trebuie să faci tu singur/ă toată treaba!

- *Pregăteşte chestionare şi alte instrumente potrivite pentru evaluare;*

- *Solicită colaborarea tuturor celor implicați în program.* Aşa de exemplu, atât voluntarii, cât şi angajații, şi chiar beneficiarii, îşi pot spune părerea cu privire la itemii care ar fi important de evaluat, intsrumentele de folosit, metodele de colectare a datelor, etc.

- *Analizează datele şi realizează un plan de acțiune bazat pe rezultatele evaluării*. În lipsa unui astfel de plan, evaluarea, într-adevăr nu îşi are rostul. Spuneam că una dintre menirile evaluări este de furniza o bază de îmbunătățire a eficienței prgramului. "Îmbunătățirea", presupune cel mai "adesea" schimbare, recunoaşterea faptul că au avut loc anumite erori. Chiar şi printre voluntari pot să existe persoane care să admită cu greu realitatea unei greşeli ce trebuie îndreptată. Aici se relevă arta coordonatorului, care este mereu un magician al pozitivării.

- *Asigură-te că toți cei implicați în proiect cunosc rezultatele evaluării şi acțiunile viitoare bazate pe acestea*

2. Evaluarea progresului fiecărui program de voluntariat

- *Informează-te în permanență cu privire la progresul fiecărui program de voluntariat;*

- *Monitorizează atent programele pilot; inovează-le de câte ori este nevoie*

- *Coordonează interviuri de încheiere a activității cu toți voluntarii care părăsesc organizația indiferent de motiv; cere-le sugestii referitoare la program!*

VIII. MENȚINEREA EVIDENȚELOR ŞI A RAPOARTELOR

privind activitatea voluntarilor

1. Construirea unei modalități exhaustive de menținere a evidențelor

- *Decide ce fel de date îți sunt necesare pentru o raportare eficientă a activității voluntarilor;* Poți să pui accentul pe informații calitative (ex. tipul de schimbări produse de voluntari prin acțiunile lor), sau pe informații cantitative (număr de ore lucrate de voluntari, număr de voluntari implicați, număr de beneficiari deserviți). Desigur, într-un raport fiecare dintre aceste informații are rolul său: rămâne să decizi tu de ce fel de date de acest tip ai nevoie.

- *Dezvoltă formulare, chestionare şi alte instrumente uşor de folosit de culegere a datelor de care ai decis că ai nevoie;*

- *Instruieşte voluntarii şi angajații să ofere datele cu acuratețe şi la timp!*

2. Dezvoltarea rapoartelor

- *Scrie rapoarte lunare şi anuale; oferă atât date cantitative, cât şi descrieri ale activităților;*

- *Distribuie copii ale acestor rapoarte atât beneficiarilor şi colegilor angajați, cât şi voluntarilor înşişi şi membrilor conducerii;*

- *Pregăteşte rapoarte pentru evenimente speciale.*

IX. ALTE RESPONSABILITĂȚI

ale coordonatorului de voluntari

1. *Ia parte la activitățile de fund-raising ale organizației, coordonând activitățile voluntarilor în mod direct;*

2. *Reprezintă organizația în comunitate;*

3. Promovează voluntariatul ca o cale de împlinire profesională şi personală, şi ca o resursă necesară dezvoltării comunității

4. *Susține voluntarii!*

   - Susține punctul de vedere al voluntarilor în cadrul organizației;
   - Informează angajații cu privire la nevoile voluntarilor;

5. *Inițiază noi proiecte*

   - Ia parte la acțiunile de inițiere de noi proiecte şi asigură implicarea voluntarilor în aceste viitoare proiecte
   - Colectează idei cu privire la noi moduri de implicare a voluntarilor şi pentru extinderea programelor existente;
   - Propune şi justifică acțiuni pe baza acestor idei;
   - Participă la activități de fund-raising pentru sprijinirea acestor idei.

6. ***Are grijă de sine însuşi: îşi dezvoltă abilități profesionale!***

   - Este la curent cu literatura de specialitate din domeniul voluntariatului;
   - Participă la conferințe şi workshopuri pe tema voluntariatului;
   - Relaționează cu alți coordonatori de voluntari pentru a schimba idei.

A N E X E

Anexa 1:

Povestea ciorbei de bolovani

Se povesteşte despre un călător care a trecut în călătoria sa printr-o pădure istovitoare. Se grăbea să ajungă într-un loc unde ar fi putut să ceară un pic de sălaş, însă ținutul era mai mult decât sărac. Auzise de la unul şi de la altul că acesta era cel mai vitregit ținut din regat, aşa de sărac că oamenii nici nu aveau după ce bea apă, iar regele renunțase să mai strângă birul…

Mergând înainte se gândea în sinea sa cât de plăcut ar fi un foc jucăuş şi o cină gustoasă.

La un moment, întâlneşte o femeie bătrână care aduna vreascuri. Îşi dau bineț e, iar călătorul întreabă de adăpost. Femeia răspunde muşcător: "Casa mea nu este han!". Bunul călător, însă, nici vorbă să se descurajeze. O roagă şi o roagă până ce o înduplecă să îi ofere găzduire. Ajunşi acasă, în acelaşi mod politicos, călătorul îşi roagă gazda să îi ofere ceva de mâncare. La răspunsul greu al mătuşii ("De unde mâncare? N-avem! Nu am mâncat nici eu nimic toată ziulica!") călătorul numai că începe a-şi căina gazda, a-i plânge de milă şi se oferă pe dată să îi gatească el cea mai gustoasă ciorbă, cu condiția ca femeia să îi dea cu împrumut o oală.

- O să pregătesc cina pentru amândoi!
- Pentru amândoi încă? răspunde femeia. Cum o să pregăteşti o cină fără pic de mâncare? Că nici să răscoleşti tot satul şi mîncare aici nu ai să găseşti…
- O să vezi, maică! E o rețetă pe care am învățat-o şi eu pe drumurile mele. O să pregătesc o ciorbă de bolovani!
- Ciorbă de bolovani? se minună femeia.
- Ciorbă de bolovani - cum auzi, răspunse călătorul. Stai pe lângă mine şi învață rețeta. O dată ce ai învățat cum se face ciorba de bolovani, nu o să mai înduri foame niciodată.

Femeia se aciuă pe lângă el, toată numai ochi şi urechi.

- Mă tem că dat fiind că de o săptămână fac ciorbă de pe bolovanul ista (şi scoase un bolovan alb din traistă), ciorba noastră are să fie cam subțire. Dacă aş avea numai puțintică făină, ar fi cu mult mai bine. Dar nu are nici un rost să ne gândim acum la ce nu avem. Şi continuă să amestece în supă…
- Stai! Zise femeia. S-ar putea să am chiar un pic de făină rămasă pe undeva! Şi îi aduse un pumn din cea mai bună făină ce s-ar putea găsi.
-Ei! Iată! zise călătorul. Aşa, ciorba noastră o să fie un deliciu regesc. Şi am putea chema chiar şi vecinii, dacă am avea măcar câțiva cartofi. Si o bucată de carne ar fi şi mai bine, dacă am mai avea… Ei, dar ce să ne gândim la lucruri care nu sunt…

Femeia rămase tăcută o vreme, dar după aceea îşi aminti de un loc unde ar putea găsi nişte cartofi şi chiar şi nişte carne…nişte vecini mai înstăriți… Alergă să spună la tot satul ce se întâmplă în casa ei, să povestească tuturor cum un călător pregăteşte o ciorbă dintr-un bolovan… veniră toți sătenii să vadă minunea…

- Hm! Dacă am avea doar o mână de orz şi un pic de lapte! Am putea să îl chemăm la masă pe regele însuşi. Mi-a spus însuşi bucătarul regelui că regele mănâncă în fiecare seară supa asta, aşa… cam pe la ora asta…
- Vai de mine! Regele în persoana lui! se minunară sătenii… şi unul dintre ei îşi aminti că mai avea pe undeva dosit bine nişte orz, iar altul aduse nişte lapte de la ultima sa capră în viață…

Călătorul continua să amestece neostenit în oala sa şi să adauge câte una şi alta din ce i se punea dinainte. La o vreme scoase bolovanul aburind din oală, se uită bine la el şi anunță că ciorba e de-acuma gata!

-Acuma o să avem un adevărat festin, dragi săteni, spuse el, mai ceva ca regele şi regina. Atâta doar că regele şi regina, la aşa bunătate de ciorbă de bolovani, ar servi şi nişte vin şi nişte plăcinte. Şi ei pun întotdeauna o față de masă din cele mai albe şi mai frumoase pe masa lor… Ei, dar, să purcedem la a mânca, ce să ne mai gândim noi la lucruri care nu sunt!

Cu ochi sclipind de foame, de poftă şi de minunea care se făptuia înaintea lor, sătenii fugiră care-ncotro să mai aducă din cele trebuincioase…

[…]

Ei, şi nu mai continui povestea! şi nici nu vă spun morala… o imaginați domniile voastre…

Anexa 2.

construirea declaraţiei de misiune a programului de voluntariat

Este adevărat că există "scriitori" profesionişti de misiuni de organizaţii şi că există o întreagă ştiinţă a scrierii de astfel de declaraţii. Nu trebuie, însă, să ne lăsăm descurajaţi de eventuala lipsă de experienţă pe care am avea-o în domeniu şi să renunţăm la ideea de a scrie propria misiune pentru programul de voluntariat. Ceea ce este cu adevărat important în legătură cu acest gen de "scriere" este ca ea să reprezinte persoanele care lucrează în programul respectiv.

Sugestii pentru scrierea misiunii programului de voluntariat:

I. Un prim pas: *identificarea problemei*. Care e situaţia problemă? Pe cine afectează şi cum afectează ea?

Exemplu: " HIV/Sida are un mare impact în societatea contemporană. Mai mult efort trebuie focalizat nu doar asupra educării populaţiei, ci şi asupra ajutorării celor ce au contactat virusul."

II. *Stabilirea scopului programului de voluntariat* în raport cu situaţia problemă. Se pune întrebarea "De ce există programul de voluntariat?". Răspunsul trebuie să fie conţinut de o afirmaţie succintă, ce va descrie rezultatul final pe care îl dorim

Exemplu:
Rezultatul dorit: 'restrângerea răspândirii infecţiei cu HIV'. Nu se amintesc metodele prin care se ajunge la acest rezultat (ex: 'educarea populaţiei'). Afirmaţia succintă poate suna în felul următor: " Scopul programului este de a contribui la îmbunătăţirea calităţii vieţii celor infectaţi cu HIV şi la restrângerea răspândirii infecţiei cu HIV în comunitate. "

III. Identificarea *serviciilor / activităţilor* ce vor fi oferite pentru atingerea scopului.

Exemplu:
… prin servicii de prevenire şi educare, de suport pentru îmbunătăţirea calităţii vieţii persoanelor afectate de HIV.

IV. Stabilirea *valorilor fundamentale si a credinţelor* care ne vor ghida în muncă

Exemplu: "Noi credem că toţi oamenii merită servicii medicale de calitate şi suntem convinşi că putem să aducem o contribuţie semnificativă la stăpânirea acestui flagel.

Anexa 3

extras din legea voluntariatului

Capitolul I: Dispozitii generale

Art. 1 - prezenta lege reglementeaza promovarea si facilitarea participarii cetatenilor romani si straini, in spiritul solidaritatii civice, la actiuni de voluntariat organizate de persoane juridice de drept public si de persoane juridice de drept privat fara scop patrimonial, precum si participarea tinerilor la programele internationale de voluntariat pentru tineri, implementate de structuri descentralizate in stransa legatura cu autoritatile nationale responsabile pentru problemele tineretului.

Art. 2 - In sensul prezentei legi:

a. voluntariatul este activitatea de interes public desfasurata de persoane fizice, denumite voluntari, in cadrul unor raporturi juridice, altele decat raportul juridic de munca si raportul juridic civil de prestare a unei activitati remunerate;

b. activitatea de interes public este activitatea desfasurata, potrivit legii, in domenii cum sunt: asistenta si serviciile sociale, protectia drepturilor omului, medico-sanitar, cultural, artistic, educativ, de invatamant, stiintific, umanitar, religios, filantropic, sportiv, de protectie a mediului, social si comunitar;

c. organizatia gazda este persoana juridica de drept public sau persoana juridica de drept privat fara scop patrimonial care incheie, in conditiile prezentei legi, contract de voluntariat;

d. contract de voluntariat este o conventie cu titlu gratuit, incheiata intre o persoana fizica, denumita voluntar, si o persoana juridica, denumita organizatie gazda, in temeiul careia prima persoana se obliga fata de a doua sa presteze o activitate de interes public fara a obtine o contraprestatie materiala.

e. Beneficiarul voluntariatului este persoana fizica sau juridica in folosul careia se desfasoara activitatea de voluntariat. Organizatia gazda poate fi identica sau diferita de beneficiarul voluntariatului;

f. Indrumatorul este persoana cu rol de coordonare si supraveghere a voluntarilor in timpul actiunilor de voluntariat.

[…]

Anexa 4

elemente ale unei fişe de post pentru voluntari

Titlul postului:

Raportează: numele persoanei care va superviza munca voluntarului;

Scopul postului: Care este scopul acestui post? De ce a fost creată această poziție şi de ce este importantă? Cum va ajuta voluntarul la îndeplinirea misiunii organizației? Cum se leagă postul voluntarului de celelalte posturi din organizație? (Mulți autori consideră că aceasta este partea cea mai importantă a fişei de post);

Responsabilități majore: Care sunt principalele responsabilități care trebuiesc asumate de către deținătorul postului? Pot fi sugerate exemple concrete de activități care pot fi îndeplinite. Sintagma "pot fi sugerate" nu este întâmplător aleasă, ea indică faptul că voluntarul are o anumită autoritate de a-şi organiza munca după cum înțelege el că ar fi mai eficient;

Evaluarea: Ce metode vor fi folosite pentru a determina dacă rezultatele dorite au fost atinse?

Training: Care sunt abilitățile specifice pe care trebuie să le aibă voluntarul şi pe care le poate dobândi prin training (în cazul în care nu le deține deja);

Durata: Este o activitate care implică permanența voluntarului pe o perioadă extinsă sau este o sarcină de scurtă durată? Câte ore pe săptămână / lună sunt necesare pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor postului? Există anumite date speciale în care este absolut necesară prezența voluntarului?

Beneficii: Care sunt beneficiile pe care un voluntar le-ar putea avea prestând activitatea respectivă în cadrul organizației (bilete gratuite la diferite evenimente, privilegiul de a întâlni persoane importante, dezvoltare personală, etc.)? Există anumite abilități pe care voluntarul le-ar putea dobândi în cadrul postului respectiv?

Contact: Pe cine poate contacta voluntarul (prin telefon, poştă electronică, etc.) în caz de necesitate?

Opțional: Misiunea şi valorile organizației.

Anexa 5

scrierea mesajului de recrutare

Indiferent de metoda de recrutare pe care decidem să o folosim, foarte important este modul în care construim mesajul de recrutare. Pentru a fi eficient, acesta trebuie să facă referire la patru aspecte:

1. NEVOIA

COPIILOR LE ESTE FOAME
Cineva ar trebui să facă ceva!
FII CINEVA!

Menționarea nevoii comunică potențialilor voluntari de ce este importantă realizarea activității în care se vor implica. Cele mai multe anunțuri omit acest lucru şi fac doar o enumerare a activităților care se doreşte a fi realizate de către voluntari.

Aceasta înseamnă că persoana va trebui să îşi imagineze singură de ce este important să se implice şi o lasă fără nici un ajutor în construirea bazei motivaționale pentru a participa. Nevoia trebuie să se refere la ceva ce există în comunitate şi nu la ceva din interiorul organizației: "Voluntari pentru a prepara hrană pentru copiii străzii" se asociază cu ideea de a transpira deasupra unui aragaz încins. "Voluntari pentru a pune capăt malnutriției copiilor străzii" sugerează posibilitatea de a rezolva o problemă.

Atenție! Nevoia trebuie prezentată într-o manieră astfel încât să nu ia din demnitatea celor afectați de ea. În definitv nu trebuie să stârneşti mila – trebuie să provoci acțiunea, iar scopul tău este de a invita persoanele la acțiune, nu de a face o pledoarie!

2. SARCINA, ACTIVITATEA ÎN SINE

Descrierea succintă dar îndeajuns de plastică a activităților de realizat este foarte importantă. Felul de a vorbi despre activitate este în funcție de populația țintă. Dacă te adresezi unui grup de bărbați tineri o să vorbeşti mai puțin despre posibilitatea de a învăța despre metodele de… alăptare la sân, lucrând cu tinerele mame abuzate, dar poate că o să vorbeşti mai mult despre riscurile pe care le implică faptul de a interveni în cazuri în care acestea se află în pericol.

Activitățile ce trebuiesc îndeplinite le vei prezenta într-o manieră pozitivă, pentru a încuraja persoanele să îşi asume un angajament, dar fără a exagera. De îndată ce noii voluntari se vor confrunta cu o realitate diferită de cea prezentată, vor face comparațiile de rigoare şi se vor simți „traşi pe sfoară" şi probabil că vor părăsi organizația.

3. TEMERI, SUSPICIUNI

Pentru mulți, activitatea de voluntariat poate să fie ceva nou.

Se ştie că ne este mult mai teamă de necunoscut decât de riscurile asumate. Acest lucru înseamnă că discutarea deschisă a diferitelor probleme care ar putea exista este mult mai avantajoasă decât trecerea sub tăcere a acestora.

Cel mai adesea, potențialii voluntari ezită să se implice într-o activitate pentru care nu au experiență sau pregătire, se tem că anumite categorii de clienți ar putea fi periculoşi, pot privi cu anxietate schimbările pe care le-ar putea aduce voluntariatul în viața personală, etc.

Anunțul trebuie să pună în evidență faptul că organizația este conştientă de diferitele probleme care pot exista şi că are strategii pregătite pentru a le aborda.

4. BENEFICII

Mesajul de recrutare trebuie să vorbească şi despre beneficiile pe care le vor avea voluntarii prin munca pe care o vor face.

În practica de specialitate, cei mai mulți coordonatori de voluntari au tendința de a-i considera pe voluntari doar ca donatori şi mai puțin ca şi recipienți de servicii. Voluntarii care au „curajul" de a spune că se aşteaptă la a avea anumite beneficii în schimbul timpului pe care îl pun la dispoziția organizației pot chiar să fie priviți cu suspiciune. Totuşi, beneficiile sunt reale, evidente şi importante! Pentru a fi eficient, mesajul de recrutare trebuie să facă referire şi la acestea!

Dat fiind că fiecare voluntar are propria sa motivație pentru a se implica, cel care recrutează trebuie să cunoască pe cît posibil preferințele şi aşteptările grupului (de vârstă, profesional, social, etc.) din care acesta face part. Astfel, recrutorul poate vorbi exact despre ceea ce ar putea să îl atragă pe potențialul voluntar.

Anexa 6

întrebări pentru interviul de selecție a voluntarilor

Una dintre cele mai importante abilități ale intervievatorului este aceea de a pune întrebări.

Evident, oricine ştie să pună întrebări; dar nu toată lumea obține întotdeauna răspunsul cel mai onest şi complet. Pentru aceasta este nevoie de puțină artă, informație şi… exercițiu.

Este bine ca intervievatorul să analizeze tipologia întrebărilor şi să studieze modul în care poate maximiza folosirea lor.

TIPUL ÎNTREBĂRII	DESCRIEREA	EXEMPLU
Deschisă	Oferă posibilitatea de a afla punctele de interes ale candidatului.	Care este preocuparea ta în legătură cu copiii străzii?
Închisă	Folosite pentru a obține răspunsuri foarte specifice (tip da/nu); atenție: pot deveni iritante	Ai mai fost implicat/ă în activități de strîngere de fonduri pentru copiii străzii?
Ipotetică	Folosite pentru a pune în evidență atitudini şi reacții comportamentale	Ce-ai face dacă…?
Specifică	Explorează în detaliu situații concrete	Cât de des ți se întâmplă să …?
Inductivă	Încearcă să obțină acordul intervievatului	Nu-i aşa că doreşti să te implici pentru că de fapt urăşti câinii comunitari şi ai vrea să vezi comunitatea scăpată de ei?
Complexă	Generează confuzie.	Când te-ai hotărât că doreşti să te implici în acest proiect? Ce circumstanțe ți-au orientat decizia? A fost o decizie uşoară? De fapt, spune-ne totul

Anexa 7

cum spui "NU" în selecția voluntarilor

Selecția începe cu screeningul inițial, analizarea CV-urilor şi intervievarea candidaților.

La sfârşitul interviului se poate întâmpla unul din trei lucruri:

1. Interviul decurge îndeajuns de bine încât candidatul şi intervievatorul cad de acord că o eventuală colaborare ar fi reciproc avantajoasă.
2. Candidatul îşi dă seama că activitatea care i se propune nu este potrivită pentru el. În acest caz intervievatorul inspirat va întreba îl va întreba pe acesta dacă mai este interesat de post, oferindu-i, astfel, voluntarului posibilitatea de a se retrage cu demnitate.
3. Managerul de voluntari este convins/ă că persoana nu este potrivită pentru sarcina ce trebuie îndeplinită şi se vede în situația de a refuza o cerere de voluntariat.

A spune NU poate fi dificil, însă este esențial!

Pentru coordonatorul de voluntari aeasta poate fi una dintre cele mai neplăcute sarcini, una pentru care se pregăteşte îndelung pentru ca la sfârşit să rămână tot cu impresia că a făcut ceva greşit.

Mai jos sunt câteva sugestii pentru situația în care tu vei fi nevoit să spui NU unui voluntar:

- Foloseşte descrierea de post pentru a identifica punctele forte şi punctele slabe ale candidatului, dar pune accentul pe părțile în care el nu corespunde criteriilor enunțate. Astfel, îi confirmi ideea că decizia ta nu este una subiectivă!
- Încearcă să oferi o alternativă fiecărei persoane pe care o refuzi. Poate că persoana ar fi potrivită să dea o mînă de ajutor unui alt departament al organizației, unei alte organizații, sau unui centru de voluntariat. Totuşi, analizează informațiile pe care le deții despre aceste oportunități şi nu recomanda voluntarul pentru un loc unde crezi că ar putea să se confrunte cu un nou refuz.
- Fii cât de asertiv şi onest posbil. Explică în termeni clari, dar politicoşi temeiul refuzului tău.

Anexa 8:

temeri ale angajaților față de voluntari

Unele dintre cele mai frecvente temeri / obiecții ale angajaților în ceea ce îi priveşte pe voluntari sunt următoarele:

- "Voluntarii sunt foarte eficienți şi „ieftini". La o eventuală reducere de personal, conducerea ar putea decide să înlocuiască o parte a personalului angajat cu personal voluntar. Poate că în pericol o să fie chiar postul meu! În plus, finanțatorii ar putea să înceapă să refuze să finanțeze salarii dacă munca se poate face oricum de către voluntari!"

- "Voluntarii nu sunt specialişti: dacă vor face erori, eu voi fi cel tras la răspundere!"

- "Voluntarii sunt amatori: vor scădea calitatea serviciilor organizației!"

- "Voluntarii bârfesc: ei nu înțeleg principiul confidențialității!"

- "Nu te poți baza pe ei, pleacă şi vin când vor!"

- "Nu e treaba mea să lucrez cu voluntarii! Coordonatorul de voluntari e angajat pentru asta! De ce mi-aş pierde eu din timpul de lucru, făcându-i lui/ei o favoare?"

- „Avem aşa de puțin spațiu de lucru. Cum se aşteată cineva să îl mai împărțim şi cu voluntari?"

- „Dacă voluntarii ar fi într-adevăr nişte lucrători eficienți, ei ar avea posturi plătite"

- „Nu am învățat niciodată la facultate / şcoală despre implicarea voluntarilor, aşa că nu ştiu dacă este un lucru înțelept de făcut"

- „Nu poți critica un voluntar! Aşadar cum o să putem fi siguri că face treabă de calitate?"

- „Când am acceptat acest post, nimeni nu mi-a spus că va trebui să lucrez cu voluntari."

Anexa 9:

două modele de managementul voluntarilor - rezumat[1]

Modelul managementului modern pune accentul pe claritatea scopului, predictibilitate, egalitatea de şanse şi limite clare ăntre angajați şi voluntari.

Modelul managementului tradiționl este mai orientat spre ambiguitate, informal şi capacitatea de a identifica valoarea în tot ceea ce se întreprinde.

	Management modern	**Management tradițional**
Scopul organizației	Birocrație structurată şi eficientă	Exprimarea valorilor fundamentale
Forma de autoritate	Formală: aplicarea structă a regulirlo şi procedurilor	Informală şi ad-hoc: "aplicarea" strictă a valorilor
Statutul voluntarilor	Egal față de angajați (resurse umane)	Diferit în principiu, potențial egal în practică
Distribuția autorității între voluntari şi angajați	Ierarhic, voluntarii subordonați angajaților	Voluntarii – parteneri ai angajaților
Controlul	Direct, formal	Indirect, informal
Relații sociale	Funcționale	Atât funcționale, cât şi personale între voluntari, manageri, angajați, clienți, mebrii, etc.
Criterii de recrutare şi avansare	Bazate pe proces: oportunități egale, managementul riscului	Intuitive: idealuri şi interese comune, prietenie
Realizarea sarcinilor	Maximum de diviziune a muncii (ex. între sarcini "intelectuale" şi manuale)	Minimă diviziune a muncii
Motivarea voluntarilor	Intrinsecă: accentul pe cea caracteristică angajaților (training, decontarea cheltuielilor)	Intrinsecă: accent pe sentimentul de împlinire şi plăcerea de a dărui

[1] Meta Zimmeck, 2001: *The Right Stuff: New Ways of Thinking About Managing Volunteers*, Institute for Volunteering Research, Regent's Wharf, 8, All Saints Street, London, N1 9RL, UK

BIBLIOGRAFIE

Următoarele publicații au fost de mare folos pentru realizarea acestui ghid. Toate cărțile şi articolele mai jos menționate fac parte din boblioteca Pro Vobis. Alături de un pachet complex de aproximativ 400 de titluri, ele pot fi consultate la sediul nostru din Cluj-Napoca.

1. Connors, T.D. (Ed.). Volunteer Management Handbook. John Wiley & Sons , Inc., USA.

2. Graff L., By definition - policies for volunteer programs - a manual for executive directors, board memebers and managers of volunteers.

3. Developing a volunteer policy. Camden Volunteer Bureau.

4. James C. Fisher, Kathleen M. Cole, Leadership and management of volunteer programs - a guide for volunteer administrators.

5. Connors, Tracy D. 1995. The Volunteer Management Handbook. New York, NY John Wiley & Sons

6. McCurley, Steven şi Rick Lynch. 1996. Volunteer Management: Mobilizing all the Resources of the Community. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing

7. Fisher, J. C. şi Cole, K. M. 1993. *Leadership and Management of Volunteer Programs.* A Guide for Volunteer Administrators. Jossey-Bass

8. McCurley, S. şi Ryck Lynch. 1994. *Volunteer Management: Mobilizing All the Resources of the Community.* Londra: Directory of Social Change

9. McCurley, S. şi Sue Vineyard. 1986. *101 Ideas for volunteer Programs*. Heritage Arts Publishing

10. McCurley, Steve şi Rick Lynch. 2001. *Essential Volunteer Management.* Ediția a doua. Londra: The Directory of Social Change

11. Moglia, T. 1997. *Supervising for Succes. A Guide for Supervisors.* Crisp Publications

12. Richmond, J. şi Bavage, C. 1997. *Best Practice Pack. A Guide to Best Practice în Working with Volunteers.* Volunteer Action Tower Hamlets

13. Vineyard, Sue. 1991. Secrets of Motivation: How to Get and Keep Volunteers and Paid Staff. Downers Grove, IL: Heritage Arts Publishing

14. Meta Zimmeck, 2001: *The Right Stuff: New Ways of Thinking About Managing Volunteers*, Institute for Volunteering Research, Regent's Wharf, 8, All Saints Street, London, N1 9RL, UK

15. http://www.changemakers.net/journal/99august/walbran.cfm

FORMULAR DE FEED-BACK

Dragi colegi,

calitatea materialelor dezvoltate este, pentru noi, foarte importantă. Pentru a ne ajuta să ne îmbunătățim performanțele, vă rugăm să ne oferiți un feed-back în forma chestionarului de mai jos. O dată completat, acesta este aşteptat cu nerăbdare şi interes la Centrul Național de Voluntariat pro Vobis, str. Dorobanților, nr. 21 mansardă, Cluj-Napoca, 400117. Vă mulțumim în mod deosebit pentru colaborare şi vă dorim spor în toate!

Cu considerație,

Mirela Oprea

Numele organizației: _____
Localitatea:_____ Județul_____

Cum apreciați conținutul ghidului?
Foarte util util relativ util nu foarte util total inutil
Va rugăm explicați: _____
_____

Cum apreciați modul în care a fost structurat ghidul?
Foarte util util relativ util nu foarte util total inutil
Va rugăm explicați: _____
_____

Cum apreciați limbajul folosit de autoare?
Foarte potrivit relativ potrivit nu foarte potrivit total nepotrivit
Va rugăm explicați: _____
_____

Care capitol / informație vi s-a părut cea mai utilă şi de ce?
_____

Care capitol / informație vi s-a părut cea mai *puțin* utilă şi de ce?
_____

Ce ați fi dorit să găsiți în acest ghid şi nu ați găsit?
_____

Dacă ați fi co-autor la cea de-a doua ediție, care ar fi trei îmbunătățiri pe care le-ați propune?
1. _____
2. _____
3. _____

Ce alte aprecieri ați putea face la adresa acestui material?
_____
_____
_____

Vă rugăm ataşați oricâte pagini considerați necesare. Vă mulțumim!

NOTE: