

5. WSPÓŁPRACA I MOTYWOWANIE WOLONTARIUSZY

Współpraca i motywowanie to najważniejszy dla organizacji etap współpracy z wolontariuszem. To koordynator jest pierwszą osobą, która odpowiedzialna jest za sprawną organizację i nadzorowanie pracy wolontariusza, a także za udzielanie mu wsparcia w codziennych zmaganiach związanych z wykonywaniem obowiązków oraz dbanie, by czuł się w naszej organizacji dobrze.

Koordynator powinien być zawsze dla wolontariusza tą osobą w organizacji, która udzieli mu wsparcia. Jeśli chcemy, aby wolontariusze silnie identyfikowali się z działaniami organizacji i angażowali się w nie, musimy dbać o dobrą komunikację wewnętrzną. Sprawnie funkcjonująca komunikacja z wolontariuszami zabezpiecza organizację przed takimi kryzysowymi sytuacjami, jak nagłe odejście wolontariuszy lub konflikt wewnętrzny w zespole. Kluczowym elementem dobrej komunikacji jest umiejętne i skuteczne motywowanie wolontariusza. **Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że z początku silna wewnętrzna motywacja wolontariusza, z którą przychodzi do naszej organizacji, może w zderzeniu z codziennością nieco osłabnąć. A przyczynić się do tego mogą takie niepożądane zjawiska, jak: nieumiejętne zarządzanie, zła atmosfera pracy w zespole, arogancja członków zespołu, niedocenywanie roli wolontariusza czy ignorowanie efektów jego pracy.** Trzeba przy tym pamiętać, że celem motywowania nie jest tylko zachęcenie wolontariuszy do lepszej i bardziej wydajnej pracy, ale przede wszystkim nagrodzenie ich za ogromny wkład, jaki wnoszą do naszej organizacji. Tego wkładu nie sposób wycenić i o tym powinniśmy pamiętać każdego dnia wspólnej pracy.



PORADA Opracuj i stosuj wraz ze współpracownikami skuteczny system nagradzania oraz motywowania wolontariuszy. Zwróć uwagę na to, by system był odpowiednio dobrany do każdej osoby i jej oczekiwań.

V.1 Wspieranie

Zadania

Koordynator ma być dla wolontariusza oparciem. Powinien interesować się jego codzienną pracą – nie tylko po to, by sprawdzać poprawność wykonania zadań, ale też by wiedzieć, jak wolontariusz odnajduje się w swoich obowiązkach, jak radzi sobie ze stawianymi przed nim wyzwaniami, a przede wszystkim, by udzielić mu wsparcia, w sytuacji, która może go przerosnąć. To koordynator odpowiedzialny jest za dobry podział zadań. Umiejętne ich delegowanie dotyczy zarówno sytuacji, kiedy organizacja współpracuje z wieloma wolontariuszami, jak i z jednym. Wolontariusz zawsze musi wiedzieć co, jak, gdzie i na kiedy ma wykonać. Przy tak przedstawionych wymaganiach koordy-

natorowi łatwiej będzie nadzorować i egzekwować wykonanie poszczególnych zadań. Z czasem wolontariuszom, którzy się sprawdzają, możemy powierzać bardziej odpowiedzialne zadania, wymagające większej samodzielności i decyzyjności; których właściwe wykonanie zależy od pozyskanej przez wolontariusza wiedzy. Obdarzając wolontariuszy takim zaufaniem podniesiemy ich poczucie własnej wartości, a jednocześnie wzmocnimy ich zaangażowanie.

Rozwój

Pamiętajmy, by wolontariuszom poświęcającym swój wolny czas na rzecz naszej organizacji stworzyć także możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji. Pod tym względem wolontariuszy traktujemy tak samo jak etatowych pracowników. Inwestycja w wiedzę i umiejętności wolontariusza bezpośrednio przekładać się będzie na działalność naszej organizacji, a wolontariusze na pewno to docenią. Zwłaszcza że zazwyczaj nie spodziewają się i nie oczekują, że organizacja do działań rozwojowych i szkoleniowych będzie chciała ich włączyć.

Komunikacja

Koordinator powinien zadbać o szczerą komunikację z wolontariuszami, opartą na zaufaniu i otwartości. Pomogą w tym regularne rozmowy indywidualne oraz spotkania w grupach. **Wskazane jest organizowanie cyklicznych (minimum raz w miesiącu) grupowych zebrań z udziałem wszystkich wolontariuszy pracujących na rzecz organizacji.** Podstawowym celem takich spotkań powinna być wymiana doświadczeń oraz opinii pomiędzy wolontariuszami. **To może być także dobra okazja do tego, by podzielić się problemami, przedstawić swoje pomysły i przekazać ważne informacje dotyczące samej organizacji.** Duże spotkania oraz indywidualne rozmowy pomagają łagodzić napięcia i konflikty w grupie, przyczyniają się do zacieśnienia więzi w zespole i wreszcie pozwalają każdemu z wolontariuszy skorzystać z grupowej wiedzy i wsparcia. Nawet jeżeli monitorujemy pracę wolontariusza zdalnie, postarajmy się raz na jakiś czas spotkać z nim osobiście, a jeśli nie jest to możliwe, zadzwońmy do niego i zapytajmy, czy wszystko w porządku, czy czegoś nie potrzebuje. Pamiętajmy o motywowaniu i wspieraniu ludzi, którzy bezinteresownie działają dla tego samego celu co my.

Muzeum Powstania Warszawskiego dba o dobrą komunikację z wolontariuszami. W profilu Muzeum na Facebooku jest oddzielna grupa dla wolontariuszy, co ma ułatwić im komunikację. Ważna jest także komunikacja bezpośrednia: wolontariusz może na bieżąco konsultować się z pracownikami swojego działu, starszymi wolontariuszami i dostępnymi przez cały czas pracownikami Centrum Wolontariatu. Dlaczego to ważne? Dobra komunikacja sprawia, że wolontariusze (zwłaszcza początkujący) nie czują się pozostawieni sami sobie.



PORADA Przyglądaj się pracy wolontariusza, abyś w odpowiednim czasie mógł go wesprzeć lub doradzić mu. To przełoży się na jakość wykonywanej przez wolontariusza pracy.



PAMIĘTAJ, ŻE motywacja wolontariusza zależy tak od koordynatora, jak i całej organizacji.

Znaczenie zaangażowania

Podczas cyklicznych spotkań i rozmów przypomnijmy wolontariuszom, jak wielką wartością są dla naszej organizacji i jakie znaczenie mają zadania, które realizują. Podkreślmy, że bez pomocy i wkładu wolontariuszy realizowane projekty, a nawet działalność samej organizacji byłyby niepełne. Warto przypomnieć głębszy sens prostych, wydawać by się mogło, zadań. Zwykle przygotowywanie kopert do wysyłki (z informacją o możliwości wpłaty darowizny albo przeznaczeniu na rzecz naszej organizacji 1% podatku) przyczynia się do zwiększenia funduszy na realizację programów, np. na rzecz dzieci z biednych rodzin. Takie przedstawienie tych działań sprawia, że codzienna praca wolontariusza nabiera innego wymiaru i znaczenia. Wolontariusz nie będzie wątpił w sens swojej pracy, jeśli dokładnie wyjaśnimy, czemu ma ona służyć.

Włączanie wolontariusza w życie organizacji

Włączajmy wolontariuszy we wszystkie aspekty życia naszej organizacji. Pozwólmy im w miarę możliwości uczestniczyć w spotkaniach organizacyjnych, wewnętrznych naradach z pracownikami czy spotkaniach koncepcyjnych. Wolontariusze są częścią naszego zespołu - tak jak pracownicy etatowi. Niech zabierają głos w dyskusjach i przedstawiają swoje pomysły. Ich **świeże spojrzenie pomoże niejednokrotnie znaleźć innowacyjne rozwiązania. W ten sposób docenimy także ich zaangażowanie, zdobędziemy ich zaufanie oraz wzmocnimy relację z pozostałymi pracownikami.** Jak wynika z przeprowadzonych przez nas badań, identyfikację z organizacją oraz zaangażowanie wolontariusza znacznie zwiększyć mogą tak niewielkie rzeczy, jak choćby przyznanie osobistego adresu mailowego w domenie organizacji.

Dzięki takim gestom wolontariusze czują się pełnoprawnymi członkami zespołu, co napawa ich dumą i pomaga w codziennej pracy. Nie jest to oczywiście wymogiem i nie w każdego rodzaju wolontariacie będzie to możliwe, bo przecież nie mamy adresów mailowych setkom wolontariuszy organizujących np. koncerty albo sadzących drzewa. Jest to jednak przykład drobnego (i – co ważne dla organizacji – bezkosztowego) wynagrodzenia wolontariusza za jego wkład w działalność organizacji. Życzliwość organizatorów może przybierać różne formy – można obdarować wolontariuszy gadżetami promocyjnymi (T-shirty, kubki, długopisy), można przyznać im adres mailowy albo stałe miejsce do pracy.



PORADA Inwestuj w swoich wolontariuszy, dbaj o rozwijanie ich wiedzy i umiejętności, zatroszcz się o dobrą komunikację. Zrozumienie wzmocni i zmotywuje wolontariusza, a inwestując w niego, inwestujesz w swoją organizację.



PAMIĘTAJ, ŻEBY traktować wolontariusza jak pełnoprawnego członka zespołu. Pozwól mu uczestniczyć w życiu całej organizacji

V.2 Motywowanie

Motywacja wewnętrzna

Zdarza się, że zarządzamy zespołem, zapominając o najważniejszej kwestii, jaką jest nagradzanie i motywowanie pracowników. Zapominamy o tym także w przypadku wolontariuszy. Ustaliliśmy już, że wolontariusz jest członkiem zespołu, ale musimy pamiętać, że mechanizm jego motywowania i nagradzania jest nieco bardziej złożony niż w przypadku etatowego pracownika. **Wolontariusz pracuje za darmo. Działa więc przede wszystkim w oparciu o motywację wewnętrzną, która stanowi o sile jego zaangażowania. Naszą rolą jest, aby podczas współpracy odkryć tę motywację, a następnie umiejętnie ją zwiększać.** Z całą pewnością nie jest to zadanie proste. Wymaga dobrego poznania każdego z wolontariuszy, ich motywacje wewnętrzne mogą być bowiem różne. **Wśród najczęstszych powodów zaangażowania się w pomoc na rzecz innych wolontariusze podają: „Chcę wykonywać ten rodzaj pracy”; „Praca sprawia mi przyjemność”; „Kieruję się przekonaniami moralnymi/religijnymi, które opierają się na założeniu, że powinno się pomagać innym”.** Ten altruistyczny typ motywacji przeważa nad pragmatycznymi przesłankami do podjęcia pracy za darmo. Dlatego właśnie sposoby motywowania wolontariuszy są zupełnie inne niż stosowane w przypadku etatowych pracowników.

Cel nagradzania

Pamiętajmy o roli, jaką spełnia nagradzanie wolontariuszy. Nagradzając, po pierwsze – wzmacniamy zaangażowanie wolontariuszy w pracę. Po drugie, motywujemy ich do dalszej aktywności – wolontariusze są bardziej skupieni na pracy, traktują ją jeszcze bardziej odpowiedzialnie. Po trzecie, nagradzany wolontariusz czuje się doceniony – zwiększamy jego poczucie własnej wartości, zadowolenie z wykonanej pracy i samego siebie. Utwierdzamy go w przekonaniu, że to, co robi, ma sens i jest ważne. W ten sposób stwarzamy inspirującą i przyjazną atmosferę pracy, która na koniec staje się jednym z ważniejszych czynników motywujących wolontariuszy do dalszej współpracy.

Forma nagradzania

Podczas opracowywania systemu motywacji wolontariuszy, nie zapomnijmy o formie i stylu. Nagradzać powinniśmy wtedy, gdy jesteśmy do tego przekonani. Nie może to być działanie sztuczne i schematyczne, gdyż traci wówczas sens. Nagroda powinna być sprawiedliwa. Pamiętajmy również, że zbyt silne i częste motywowanie jednego tylko wolontariusza wzbudza zazdrość u innych,

Wolontariusze Małopolskiego Instytutu Kultury zapraszani są na spotkania całego zespołu, które odbywają się w każdy poniedziałek. Podczas spotkań każdy opowiada o projekcie – podsumowuje, co się zdarzyło w poprzednim tygodniu i co się wydarzy w najbliższym czasie. Jeżeli przychodzi nowy wolontariusz, na takim spotkaniu jest przedstawiany zespołowi. Dlaczego to ważne? Te spotkania są bardzo kształtujące dla wolontariuszy – dowiadują się, jak wyglądają działania w innych projektach, jak toczą się prace itd. Poza tym lepiej rozpoznają pracowników, a pracownicy ich – dzięki temu nie dochodzi do sytuacji, gdy mijają się na korytarzu, nie wiedząc, kto jest kim. Wolontariusze nie czują się anonimowi.

a w nagradzonym w ten sposób rodzi niepokój, co może spowodować skutek odwrotny do zamierzonego. **Zadbajmy więc o to, aby wyraz uznania był zawsze proporcjonalny do osiągnięć.** Unikajmy motywacji negatywnej, opartej na lęku (pobudzanie do działania poprzez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. groźbą zakończenia współpracy). Wiele organizacji stosuje ten typ motywacji w odniesieniu do pracowników. Jest to metoda nieskuteczna i niewłaściwa, a w przypadku wolontariuszy ma wręcz destrukcyjne skutki. Osobom, które współpracują za darmo, trudno jest się pogodzić z tym, że grozi się im utratą czegoś, do czego mają pełne prawo lub na co wcześniej uczciwie zapracowały. Tego typu motywację możemy zastosować wyłącznie w ostateczności, np. w pracy z trudnym wolontariuszem, któremu dajemy do zrozumienia, że zakończymy współpracę z nim, jeśli nie zmieni swego postępowania.

Zróżnicowane potrzeby

System gratyfikacji i motywacji musi być dobrze przemyślany i odpowiednio dobrany do osoby. Wspomnieliśmy wcześniej, że jest to bardzo trudne, ponieważ nie możemy nagradzać wszystkich wolontariuszy jednakowo. **Musimy pamiętać o ich indywidualnych oczekiwaniach, pragnieniach, życzeniach, a także ograniczeniach i wrażliwości.** Dlatego poświęćmy czas, aby wszystkich poznać i zrozumieć motywy ich działania. Nietrafiona nagroda nie przyniesie ani wolontariuszowi, ani nam żadnej korzyści. Nie każdy wolontariusz lubi lub chce być chwalony publicznie, otrzymywać dyplomy, występować przed kamerą albo dostawać jakiegokolwiek nagrody rzeczowe.

Dobór nagród

Dobór nagród i form motywowania wolontariuszy ściśle związany jest z charakterem organizacji oraz jej możliwościami. Inaczej będzie to wyglądało w Ośrodku Pomocy Społecznej (MOPS) w małym mieście czy schronisku dla zwierząt, które działają w oparciu o gminne środki; inaczej w stołecznej organizacji, która wspiera odpowiedzialny biznes, a jeszcze inaczej w fundacji, która zajmuje się organizacją masowych imprez kulturalnych. Jako że możliwości finansowe, warunki pracy i zasięg prowadzonych projektów są różne, różne są też sposoby motywowania pracowników i wolontariuszy w tych organizacjach. Inaczej motywowani będą wolontariusze, którzy przychodzą do świetlicy miejskiej, by pomagać dzieciom w odrabianiu szkolnych lekcji, a zupełnie inaczej ci, którzy angażują się *pro bono* w organizację festiwali filmowych. Ich podejście do pracy jest znacznie bardziej pragmatyczne, stąd też sposób gratyfikacji powinien precyzyjnie odpowiadać motywom, jakimi kierowali się podejmując pracę wolontariacką.

Dobór nagród może również zależeć od tego, ilu wolontariuszy zatrudniamy i do jakich działań. Organizacje prowadzące projekty o charakterze akcyjnym i o dużym zasięgu niejednokrotnie angażują kilkuset wolontariuszy rocznie. Większość z nich współpracuje z organizacją tylko przez kilka tygodni. To nie znaczy jednak, że tacy wolontariusze nie powinni być motywowani i nagradzani. Nawet zwykłe słowo „dziękuję” może motywować takie osoby do zaangażowania się w kolejne projekty w kolejnych latach. Opracowując swój system motywacyjny dla wolontariuszy, nie zapominajmy też o tych, którzy pracują dla nas zdalnie, np. wykonują swoją pracę przez internet.

Stworzenie skutecznego systemu motywacyjnego wolontariuszy nie jest łatwe. Powinno być ściśle dostosowane do charakteru i możliwości organizacji. Warto zacząć od najprostszych i najbardziej uniwersalnych form motywowania i nagradzania, takich jak:

- rozmowa, oferowanie wsparcia i pomocy,
- zauważanie wolontariusza przez kierownictwo organizacji/institucji,
- korzystanie z wiedzy i doświadczenia wolontariusza,
- okazywanie zainteresowania pracą wolontariusza,
- włączenie w proces decyzyjny (o ile to możliwe),
- słowo „dziękuję”,
- obchodzenie Dnia Wolontariusza,
- wręczanie gadżetów z logo organizacji,
- dbanie o rozwój i pomoc w zdobywaniu nowych umiejętności,
- zapraszanie na formalne i nieformalne spotkania zespołu,
- umieszczenie nazwiska wolontariusza w raporcie rocznym organizacji i/lub publikacji, przy której pomagał,
- pochwały i wyróżnienia,
- wysyłanie kartek okolicznościowych,
- delegowanie odpowiedzialnych zadań,
- dbanie o miłą atmosferę w pracy i życzliwość pracowników,
- udział w szkoleniach, również tych organizowanych w ramach projektów,
- przyznawanie okolicznościowych upominków i nagród,
- udostępnianie narzędzi i zasobów organizacji.



PORADA Zwróć uwagę, by sposoby motywowania i nagradzania wolontariuszy były adekwatne do wykonanej pracy i włożonego wysiłku. To wmacnia ich zaangażowanie i dodaje chęci do podejmowania nowych zadań.



UWAGA Niezależnie od tego, czy współpracujesz z jednym czy z setką wolontariuszy; czy tworzysz organizację lokalną czy ogólnopolską, zawsze stać Cię na dobre słowo i przychylność, która dodaje wolontariuszowi skrzydeł do dalszej pracy.

Fundacja „Dobrze Że Jesteś” jest otwarta na kreatywność wolontariuszy i ich inicjatywy. Jeżeli wolontariusze wpadną na pomysł zorganizowania jakiegoś dodatkowego wydarzenia dla pacjentów na oddziale, mogą ten pomysł zgłosić koordynatorowi i wspólnie z nim załatwić zgodę szpitala. Mogą to być np. warsztaty artystyczne, obchody jakiegoś święta (np. oddziałowe mikołajki). Każdy wolontariusz ma też możliwość indywidualnego działania, które wykracza poza standardowe obowiązki, a leży w granicach jego kompetencji (czyli z jednej strony nie jest związane z czynnościami medycznymi, ale z drugiej nie łamie regulaminu szpitala). Dlaczego to ważne? Kreatywność wolontariuszy może mieć ogromny pozytywny wpływ na poprawę jakości życia pacjentów na oddziale i na zbudowanie indywidualnych relacji pacjent - wolontariusz.

V.3 Ewaluacja

Koordinator, nadzorując wolontariuszy, powinien mieć przemyślany sposób monitorowania ich pracy. To pozwala bowiem w umiejętny sposób przekazać im informację zwrotną. Musimy umieć precyzyjnie wskazać, co wolontariusze robią dobrze, a nad czym powinni jeszcze popracować. Nasz przekaz nie może być jednostronny. **Nie powinien także być nastawiony tylko na krytykę czy recenzowanie pracy wolontariusza. Informując wolontariusza o tym, co robi dobrze, trzeba też wskazać obszary, w których może jeszcze coś polepszyć i zmienić. Wolontariusz zyskuje wtedy wsparcie i cenną wiedzę o jakości pracy, którą wykonuje. Taka rozmowa o charakterze ewaluacyjnym powinna być przeprowadzona w przyjaznej atmosferze.** Na pierwszym etapie – od momentu przyjęcia wolontariusza do zapoznania go z zakresem obowiązków – koordinator wolontariuszy lub projektu powinien przyjąć rolę mentora, który przygląda się, wprowadza i uczy wolontariusza. W zależności od rodzaju wolontariatu, wykonywanych zadań czy czasu trwania wolontariatu warto zaplanować regularne spotkania, na których koordinator powinien wymienić się z wolontariuszami uwagami i spostrzeżeniami dotyczącymi ich pracy. **Trzeba pamiętać o zachowaniu dobrych proporcji negatywnej i pozytywnej informacji zwrotnej i o tym, by pozostawać otwartym na sugestie wolontariusza.** Koordinator prowadzący takie spotkanie powinien być dobrym słuchaczem, który aktywnie słucha opinii wolontariusza, i dobrym obserwatorem, który potrafi dostrzec jego indywidualne potrzeby i kompetencje.



PORADA Staraj się jak najczęściej przekazywać wolontariuszowi pozytywne informacje zwrotne. Docenienie dobrze wykonanej pracy jest najskuteczniejszym sposobem motywacji do dalszego wysiłku.



PAMIĘTAJ, ŻE wolontariusze potrzebują informacji zwrotnej na temat ich pracy, to wzmacnia, ale również weryfikuje wzajemne oczekiwania organizacji i wolontariusza dotyczące wykonywanych świadczeń.

V.4 Wyzwania

W każdej organizacji korzystającej z pomocy wolontariuszy może się zdarzyć, że będziemy mieli do czynienia z tzw. trudnym wolontariuszem – osobą konfliktową, w rażący sposób łamiącą regulamin czy zasady organizacji albo niewywiązującą się ze swoich obowiązków. Warto więc, by koordinator wolontariuszy miał z góry opracowany sposób postępowania w takiej sytuacji. Choć czasem **trudno jednoznacznie osądzić czyjeś intencje, nigdy nie można tolerować zaniedbań w wykonywaniu obowiązków ani zachowań, które zaburzają pracę całej organizacji. Rozwiązywanie trudnych sytuacji z wolontariuszem powinniśmy zacząć od rozmowy, by móc poznać powody jego postępowania.** Być może znajdzie się dla niego jakieś usprawiedliwienie – problemy osobiste, niezrozumienie zadań, zła atmosfera pracy. Podczas takiej rozmowy powinniśmy wspólnie

wypracować plan naprawczy, a potem monitorować jego realizację podczas regularnych spotkań. Zdarza się, że jedno takie spotkanie wystarczy i problem zostaje rozwiązany. Czasem jednak nie przebiega to tak łatwo i wolontariusz łamie podjęte ustalenia. Wtedy powinniśmy opowiedzieć o konsekwencjach, jakie może ponieść, nie stosując się do wspólnie uzgodnionego planu działań, wymieniając wśród nich zakończenie współpracy. Dopiero przy powtarzających się problemach koordynator powinien zastanowić się na podjęciem decyzji o zerwaniu współpracy z takim wolontariuszem.

! **UWAGA** Jeżeli wolontariusz nie wywiązuje się ze swoich obowiązków lub w rażący sposób narusza zasady panujące w naszej organizacji, musimy odpowiednio wcześniej zareagować i wyjaśnić powody takiego postępowania. W ostateczności, w przypadku braku poprawy powinniśmy zastanowić się nad rozwiązaniem z nim umowy.

? **PORADA** Zawczasu opracuj konstruktywny i przejrzysty dla obu stron sposób postępowania z trudnym wolontariuszem. To pomoże szybko i pozytywnie rozwiązać sytuację konfliktową, gdyby do niej doszło.

Slot Art Festival: Każdy wolontariusz musi być świadomy konsekwencji swoich niepożądanych działań. Najbardziej dotkliwą jest usunięcie z festiwalu. O konsekwencjach mówi regulamin. Jeśli ktoś nie może pracować – może po prostu opuścić festiwal, uprzedzając o tym szefa ekipy, aby ten mógł odpowiednio zorganizować zastępstwo. W przypadku problemów dochodzi do szczerzej rozmowy między wolontariuszem a szefem ekipy. Czasami jest to indywidualna rozmowa wolontariusza z szefem ekipy, czasami spory rozwiązuje grupa wolontariuszy, którzy pracują z tym, kto sprawia kłopoty. Podczas festiwalu preferowane jest odpowiedzialne podejście do pracy i zadań, które powinny być wykonane – toteż konsekwencje wyciągane wobec takiego wolontariusza poprzedzone są szeregiem rozmów, dzięki którym zarówno wolontariusz, jak i szef ekipy mają okazję dokładnie poznać i zrozumieć racje drugiej strony. Mogą także wspólnie wypracować rozwiązanie problemu.