

WOLONTARIUSZE

- źródłem siły organizacji

Autorzy:

Małgorzata Ochman
Paweł Jordan

Publikacja przygotowana dla John Hobkins University

Spis treści

Wstęp

Wolontariat w Polsce - nowe spojrzenie na pracę społeczną.

Prowadzenie programu wolontarystycznego

 Kto może zostać wolontariuszem?

 Co mogą robić wolontariusze?

 Potrzeby wolontariuszy

 Potrzeby organizacji

Koordinacja programu wolontarystycznego

Rekrutacja wolontariuszy

 Spotkanie ogólnie - informacyjne

 Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej

 Opis stanowiska pracy

Przygotowanie wolontariusza do pracy

 Misja organizacji

 Wprowadzenie i szkolenie

 Okres próbny

 Wspieranie i nadzorowanie wolontariuszy

 Wolontariusze a personel płatny

Nagradzanie wolontariuszy

Zwalnianie wolontariuszy

Kluczowe elementy udanego programu

WSTĘP

Dlaczego wolontariat? Pytanie to zadają często osoby po raz pierwszy stykające się z tą problematyką. Kiedy cztery lata temu rozpoczęliśmy realizację programu nazwanego *Centrum Wolontariatu*, nasza wiedza na ten temat była bardzo ogólna. Doświadczenie zawodowe, praca z innymi w różnego rodzaju organizacjach podpowiadały nam, że może właśnie wolontariat jest sposobem na włączenie ludzi - obywateli w nurt życia codziennego, aktywnego współtworzenia rzeczywistości. Ludzie potencjalnie zainteresowani wolontariatem to renciści czy emeryci, mający bardzo rzadko możliwości wykorzystania swojej wiedzy i doświadczenia, ludzie chcący coś zrobić dla dobra społeczeństwa lub też osoby młode, które właśnie zaczynają swoją zawodową karierę. Prawie każdy może zostać wolontariuszem. Pracę wolontarystyczną mogą wykonywać również osoby z pewnym upośledzeniem umysłowym - one też mogą wnieść swoje zaangażowanie.

Z pewnością Polska lat dziewięćdziesiątych XX wieku jest czasem kształtowania nowej demokracji, swobody politycznej pozwalającej na założenie nowej partii, stowarzyszenia, rosnącej wartości własnego głosu wyborczego, otwierania osobistych kont bankowych, posiadania książeczek czekowych, kart kredytowych, podłączania się do międzynarodowej sieci komputerowej Internet. Przekształcamy się w społeczeństwo ogarnięte magią mass mediów, w społeczeństwo w dużej mierze konsumpcyjne - ze wszystkimi dobrymi i złymi tego konsekwencjami. Z pewnością korzystnym efektem tych przemian jest powstawanie organizacji pozarządowych tworzących tzw. trzeci sektor. Wiele z nich korzysta z pracy wolontariuszy.

W naszym krótkim opracowaniu poświęconym wolontariatowi przedstawiamy wybrane elementy wiedzy teoretycznej oraz metody i techniki pomocne w rekrutacji wolontariuszy i zachęcaniu ich, by byli oddani organizacji. Są to istotne elementy dla tych, którzy chcieliby tworzyć ośrodki wolontarystyczne w kraju, gdzie nie ma jeszcze wykształconej tego rodzaju tradycji. Podczas naszej pracy korzystaliśmy ze wzorów amerykańskich i angielskich, dołączając do nich przemyślenia i refleksje zawierające pewną polską specyfikę.

Nasze trzyletnie doświadczenie z wolontariuszami pozwala stwierdzić, że praca ta daje dużą satysfakcję. Mamy poczucie, że dla wielu organizacji i programów wolontariusze są ogromną szansą, zaś dla samych wolontariuszy praca ta jest lekarstwem na wiele problemów.

Małgorzata Ochman i Paweł Jordan

I Wolontariat w Polsce - nowe spojrzenie na pracę społeczną

Wolontariat wczoraj i dziś

W Polsce istnieje długoletnia tradycja pracy społecznej, tradycja pomagania sobie wzajemnie, angażowania się w problemy innych. Osoby działające na tym polu określano mianem społeczników, altruistów itp. Terminu „wolontariusz” nie używano.

Pojęcie WOLONTARIUSZ / łac. *voluntarius* = dobrowolny, ochotniczy/ znane było w języku polskim, ale dotyczyło praktykanta pracującego bez wynagrodzenia dla zaznajomienia się z zawodem czy też ochotnika w wojsku. Nas interesuje jednak szerszy kontekst społeczny, obejmujący pojęcie znane w krajach o wieloletniej tradycji wolontariatu

Jeśli chcemy wprowadzić pojęcie „wolontariusz” w nowym tego słowa znaczeniu, pojawia się konieczność bliższego określenia, co oznacza bycie wolontariuszem i czym charakteryzuje się tego typu działalność.

W czasie naszych szkoleń wspólnie z uczestnikami zastanawiamy się, jakie są o b s z a r y d z i a ł a n i a wolontariuszy w sensie szeroko pojętego życia społecznego. Najczęstsze odpowiedzi to: wolontariusze działają wszędzie tam, gdzie jest to potrzebne i to nie tylko w obszarze pomocy społecznej, lecz w każdej dziedzinie życia społecznego i środowiska naturalnego. Utworzona przez nas definicja brzmi: **bycie wolontariuszem to bezpłatne, świadome, dobrowolne działanie na rzecz innych.** W tym ujęciu każdy odruch, zachowanie wynikające z wychowania, tradycji byłoby wolontariatem - np. nazwalibyśmy wolontariuszem męża robiącego zakupy do domu. Byłoby to upraszczanie tego rodzaju zachowań. Chcąc temu zapobiec, dodajemy więc jeszcze jedno ograniczenie: **jest to działalność wykraczająca poza związki rodzinno - koleżeńsko - przyjacielskie.** Opiekujemy się członkami własnej rodziny, pomagamy koledze, bo jest naszym kolegą, a nie dlatego, że jesteśmy wolontariuszami.

Wolontariuszem może być każdy, w każdej dziedzinie życia społecznego, wszędzie tam, gdzie taka pomoc jest potrzebna; ale pamiętajmy, że nie każdy wolontariusz jest odpowiedni dla każdego rodzaju pracy.

Prowadzenie programu wolontarystycznego

Kto może zostać wolontariuszem?

Na to pytanie padają najczęściej następujące odpowiedzi: *Wolontariuszem może być osoba pełnoletnia, mądra, obowiązkowa, każdy - w zależności od predyspozycji, zdrowy psychicznie, dyspozycyjny, kompetentny.* Wydaje nam się, że wolontariuszem może być **KAŻDY**, kto działa świadomie na rzecz innych, przy czym świadomość rozumiana jest jako dobry stan psychiczny umożliwiający pozytywne działanie na rzecz własnego środowiska (wykluczamy również bardzo małe dzieci). Należy dodać, że nie każdy, oczywiście, może działać w każdej organizacji, zależy to bowiem od potrzeb danego programu i możliwości wolontariusza.

Jakie wobec tego są cechy charakterystyczne wolontariusza? Odpowiedzi na to pytanie budzą najczęściej kontrowersji i w czasie naszych szkoleń nierzadko prowadzą do burzliwej dyskusji. Najczęściej mowa jest o takich cechach jak: otwartość, wrażliwość, bezpłatność, umiejętność

współpracy, dobrowolność, profesjonalizm, bezinteresowność¹, tolerancja, silna motywacja itd. Lista zazwyczaj jest bardzo długa. Okazuje się, że oczekiwania wobec wolontariusza są ogromne, jawi się on jako osoba wyjątkowa, wręcz idealna. Takie myślenie byłoby w praktyce utopią i nie pozwoliłoby na skuteczną pracę z wolontariuszami, choć oczywiście - część z tych cech może u potencjalnego wolontariusza występować. Za najważniejsze uznajemy jednak: dobrowolność i bezpłatność

Co mogą robić wolontariusze?

Zajęcia powierzane wolontariuszom są z reguły wzorowane na rodzajach prac wykonywanych przez zwykłych, opłacanych pracowników, jako że wolontariusze postrzegani są przede wszystkim jako pomocnicy bądź asystenci. System ten nie jest zły, ale może prowadzić do ograniczenia roli wolontariuszy. Dlaczego więc jako organizacja nie mielibyśmy spróbować bardziej twórczego podejścia w określaniu dziedzin, w których wolontariusze mogą okazać się pomocni? Możemy powierzyć im przecież zajęcia, które nigdy nie przerodziłyby się w pracę na pełen etat, nigdy nie byłyby opłacane, ale pomagają w realizacji celów naszego programu. Może to być: wizytowanie pacjentów w szpitalu, dostarczanie jedzenia do domu, praca z dziećmi w szkole lub oprowadzanie w charakterze przewodnika po historycznych miejscach.

Praca wykonywana przez wolontariusza powinna być zorganizowana i wykonywana w sposób profesjonalny. Z początku podejście to razi wiele osób, które nie uważają tego typu zajęcia za pracę (jako że nie przynosi ono pieniędzy), a wolontariusza za profesjonalistę. A właśnie to jest nowością - każdy rodzaj pracy może być wykonywany na zasadzie wolontariatu - nie tylko prace bardzo proste, nie wymagające fachowego, zawodowego przygotowania. Zatem wolontariusz to nie tylko dobrodziej, pomocnik, opiekun, społecznik, lecz także nauczyciel, informatyk, polityk, inżynier, grafik, który korzysta ze swej wiedzy na rzecz innych.

W zadaniach powierzanych wolontariuszom wykorzystać można szczególne umiejętności ludzkie. Niezależnie od tego, jak duże doświadczenie zawodowe mają pracownicy etatowi, zasób ich wiedzy jest ograniczony. Zazwyczaj mają też oni podobne wykształcenie i zaliczają się do zbliżonych grup wiekowych. Wolontariusze natomiast wprowadzają do pracy korzystny niekiedy element zróżnicowania. Warto więc zadbać o to, aby zadania wykonywali wolontariusze w różnym wieku, z różnymi doświadczeniami życiowymi, o różnych zawodach i umiejętnościach, wnoszący nowe perspektywy do wykonywanej pracy. Należy skoncentrować się na zajęciach, które mogą być wykonywane poza ośmiogodzinnym systemem pracy - np. podczas weekendów, wieczorami, raz na tydzień, w porze obiadowej, między przerwami w pracy, jako część innej pracy. Nie każde zadanie musi być wykonane w biurze - niektóre mogą być wykonywane w domu, w innych ośrodkach, domach emeryta, instytucjach religijnych, innych biurach, w parku, w czasie wakacji.

Myśląc o pracy wolontariuszy w kategoriach szerszych niż tylko uzupełnienie pracy zatrudnionych na etat, pojawiają się nieograniczone możliwości rozwijania naszej organizacji.

Pytając: *Dlaczego organizacja powinna korzystać z wolontariuszy?*, mówimy, że:

¹ Wypowiadając się dla potrzeb mediów, używamy terminu „bezinteresowność”, potocznie rozumianego jako bezpłatność, nie mogąc zaś wyjaśnić różnicy między tymi dwoma pojęciami, moglibyśmy urazić wiele osób działających ze szlachetnych pobudek

- mogą wykonywać pracę, która nie jest objęta polityką etatową,
- wprowadzają nowy wymiar do naszej organizacji,
- mają nowe pomysły, nie są ograniczeni strukturą organizacji,
- przydają więcej wiarygodności naszym działaniom,
- osobiście szerzą misję naszej organizacji wśród ludzi,
- pozyskują fundusze,
- ich działanie jest formą ukierunkowania aktywności obywatelskiej.

Jeśli organizacja chce mieć u siebie grupę efektywnie pracujących i usatysfakcjonowanych wolontariuszy, musi zidentyfikować potrzeby - z jednej strony organizacji, a z drugiej - wolontariuszy.

Potrzeby wolontariusza

Użytecznym sposobem opisanie potrzeb ludzkich jest układ hierarchiczny z kilkoma różnymi poziomami. Psycholog Abraham Maslow utworzył piramidę składającą się z pięciu kondygnacji. W myśl tej koncepcji potrzeby jednego poziomu muszą być zaspokojone, zanim następny poziom potrzeb stanie się dominujący. Maslow wyróżnił potrzeby: fizjologiczne (pragnienie, głód i ciepło), bezpieczeństwa (ochrona przed szkodą, zagrożeniem), społeczne (przyjaźń, przynależność, akceptacja), pozytywnej samooceny (szacunek dla samego siebie, status, autorytet), samorealizacji (rozwój osobowości i możliwości jednostkowych).

Bardzo często spotykaną motywacją do pracy wolontarystycznej jest potrzeba kontaktów z innymi i przełamanie poczucia osamotnienia lub niespełnienia. Ważna jest również potrzeba znalezienia swojego miejsca w jakiejś grupie. Grupa daje swoim członkom uczucie jedności i wspólnoty, poczucie oparcia i bezpieczeństwa. Praca wolontarystyczna daje również naturalną szansę bycia w gronie osób, z których wartościami i celami możemy się w pełni identyfikować. W świetle teorii Maslowa wolontariat zaspakaja nasze potrzeby wyższego rzędu. Warto tutaj odwołać się do spostrzeżeń Federicka Herzberga, który potrzeby ludzkie podzielił na dwa rodzaje:

***potrzebę utrzymania** (czynnik higieny) związaną z poczuciem bezpieczeństwa, warunkami pracy, związkami międzyludzkimi, pieniędzmi. Herzberg poczynił interesującą obserwację, iż wszystkie te czynniki same w sobie nie wpływają na motywację ludzi, jednakże ich brak na pewno wpływa demotywująco. Toteż zapewnienie podstawowych warunków samo w sobie będzie stymulowało do lepszej pracy. Na przykład krzesło i stół dane wolontariuszowi nie wpłyną na to, czy będzie on chciał u nas zostać lub wykonywać lepiej swoją pracę. Jakkolwiek brak tego wyposażenia może spowodować obniżenie jego motywacji.

***potrzebę motywacji** związaną z aktywnym poszukiwaniem i osiąganiem satysfakcji oraz spełnienia. Czynniki motywacyjne dotyczą następujących potrzeb:

- osiągnięć,
- uznania,
- nowych wyzwań,
- zwiększenia odpowiedzialności,
- wzrostu i rozwoju.

Przeprowadzając rozmowę wstępną ze zgłaszającymi się do naszego Biura Pośrednictwa Pracy wolontariuszami, stawiamy im pytanie: *Dlaczego chce Pan/i zostać wolontariuszem?* Na 170 przeprowadzonych wywiadów uzyskaliśmy następujące odpowiedzi:

| | |
|---|-----|
| - chcę pomagać ludziom potrzebującym | 61% |
| - mam nadzieję zdobycia nowych umiejętności | 46% |
| - chcę mieć zajęcie | 41% |
| - dla własnej satysfakcji | 31% |
| - chcę poznać nowych ludzi | 29% |
| - pragnę spłacić dług wobec innych | 11% |
| - walczę o specjalną sprawę | 7% |
| - mam wolny czas | 4% |

Często zdarza się, iż pracując zawodowo, nie realizujemy wszystkich swoich potrzeb. Dlatego praca wolontarystyczna może stanowić dla nas „odskocznnię” od rutyny i nudy codziennych zajęć. Najczęściej chcemy działać zgodnie z tym, co uznajemy za ważne i wartościowe, we własnym interesie i dla zaspokojenia pewnych swoich potrzeb. Praca społeczna również zaspakaja nasze potrzeby, m.in. potrzebę kontaktów z innymi, afiliacji czy samorealizacji. Wolontariat może dać szansę szukania dla siebie miejsca, bez względu na to, jakie będziemy mieli z tego korzyści oraz wykonywania zadań, których nigdy w pracy płatnej byśmy nie robili. W związku z tym Wolontariat daje szansę poszukania organizacji zgodnej z indywidualnymi oczekiwaniami i zainteresowaniami każdego z nas.

Wolontariusz, poświęcając organizacji swój czas i zaangażowanie, chce czuć się jej częścią - nie trybikiem w maszynie, lecz pełnowartościowym członkiem grupy, mającym również coś do powiedzenia oraz mogącym wpływać na podejmowane decyzje. Fakt, że jest pytany o zdanie i - co ważniejsze - bierze się je pod uwagę, daje poczucie poważnego traktowania. Nawet jeśli ta osoba nie bywa u nas codziennie, nie można izolować jej z życia grupy. Jeśli zaproponuje jakieś zmiany, mogące coś ulepszyć w pracy, postarajmy się ich uważnie wysłuchać. Dobrym sposobem przekazywania własnych sugestii może być „skrzynka propozycji”, którą mogą wykorzystywać zarówno wolontariusze, jak i personel płatny.

Możliwość wpływu - nawet w wąskim obszarze organizacji - na to, co się robi, ma szczególny walor motywujący. Daje poczucie, że jesteśmy częścią organizacji i mamy realny wpływ na to, jak ona funkcjonuje.

Potrzeby organizacji

Niezwykle ważny jest fakt, że to **potrzeby organizacji decydują o przyjęciu konkretnego wolontariusza**. Nie tworzymy szerokich opisów całej organizacji, w której można zatrudnić dziesiątki wolontariuszy. Określmy, jaką potrzebę będzie realizował **jeden, dosłownie: jeden** wolontariusz (bądź kilku wykonujących identyczną funkcję). Bardzo częstym błędem jest nieuświadomienie sobie własnych potrzeb, nieprzelewanie ich na papier i ufność w nieomylność naszego instynktu, który przy rekrutacji konkretnego kandydata podpowie, gdzie

najlepiej możemy go wykorzystać. Taki nieprzemyślany z naszej strony krok najczęściej kończy się na wyznaczeniu pracy „na odczepne” - mało atrakcyjnej i takiej, którą każdy może wykonywać. Skazujemy się wtedy na przypadkowość doboru i mamy dużą szansę na jego nietrafność. Dlatego ważne jest, by analizę taką robić ze współpracownikami, których praca będzie w przyszłości ściśle związana z obowiązkami naszego wolontariusza. Jeśli pominiemy element wspólnej analizy potrzeb i nie wciągniemy ludzi w proces decydowania: gdzie wolontariusz jest nam potrzebny i do czego, poniesiemy w przyszłości tego konsekwencje. Po pierwsze - zwiększamy ryzyko nietrafności naszej analizy. Oznacza to, że coś, co sami uznaliśmy za potrzebę, nie jest przez innych za taką uznawane. Po drugie - efektem braku konsultacji będzie odrzucenie wolontariusza jako pełnoprawnego członka zespołu i brak współpracy z nim. Zatem im precyzyjniej określimy, co potencjalny kandydat mógłby wykonywać, tym lepiej doprecyzujemy umiejętności i zdolności, jakich byśmy od niego oczekiwali.

Kiedy już jako organizacja znamy naszą potrzebę, należy sprecyzować, co nasz wolontariusz będzie wykonywać oraz określić stopień jego odpowiedzialności.

Nie chcemy i nie możemy przyjąć wszystkich, którzy się do nas zgłaszają. Dobrowolny związek między organizacją a wolontariuszem nie może być udany, jeśli obie strony nie są usatysfakcjonowane. Bardzo wiele organizacji społecznych uznaje, iż wystarczającym warunkiem przyjęcia zgłaszającego się potencjalnego wolontariusza jest jego **chęć** przynależenia do danej grupy. Nie zwraca się uwagi na to, czy nadaje się on do pracy w naszej organizacji i czy jego wartości są zgodne właśnie z tym, co sami uznajemy. Podstawowym problemem jest **umiejscowienie odpowiedniego człowieka we właściwej organizacji**. Często jednak jest tak, że nasz kandydat sam do końca nie wie, co chciałby robić. Dlatego kluczem odpowiedniego dopasowania jest dobrze opisany zakres obowiązków dla wolontariusza. Rekrutując nawet najbardziej wartościowego człowieka do niewłaściwej roli i realizowania zadań, do których kompletnie się nie nadaje, musimy liczyć się z pełnym fiaskiem, powodującym co gorsza stresy obu stron.

Koordinacja programu wolontarystycznego

Szczególnie istotną, a często niedocenianą, jest rola koordynatora pracy wolontariuszy. Jego funkcja musi się jednak wiązać ze spełnieniem kilku podstawowych założeń. Taka osoba:

- chce pełnić funkcje koordynatora pracy wolontariuszy,
- lubi i chce pracować z ludźmi,
- ma predyspozycje do kierowania ludźmi,
- ma czas na wykonywanie funkcji koordynatora.

Wszystkie wymienione wyżej czynniki wydają się być z pozoru banalne. Jednak nasze doświadczenia z organizacjami i koordynatorami pozwalają na wysunięcie kilku spostrzeżeń.

Znaczna większość koordynatorów została przez organizację wyznaczona bez pytania o zgodę. Wiemy, jak wykonuje się pracę narzuconą. Duża część osób w ogóle nie czuje się dobrze, kierując innymi ludźmi. Nie należą również do rzadkości przypadki, że wyznaczony do współpracy koordynator bywa w tej organizacji raz w miesiącu, co uniemożliwia mu faktyczne sprawowanie tej funkcji. Na szczęście mamy już wielu koordynatorów, którzy spełniają te cztery podstawowe założenia.

W małej organizacji koordynatorem może być jej lider, jednak korzystniej jest, jeśli rolę tę spełnia ktoś inny. Najczęściej bowiem liderzy lub kierownicy nie mają na to czasu.

z osobami terminalnie chorymi, dziećmi ze środowisk patologicznych lub samodzielna praca w naszej organizacji - koordynator pracy innych wolontariuszy). Szukając osoby o określonych kwalifikacjach, cechach osobowościowych, zbieramy informacje u byłych jej współpracowników czy znajomych.

Spotkanie ogólnie - informacyjne

Tych, którzy odpowiedzieli na nasz apel, zapraszamy na spotkanie ogólnie-informacyjne, przedstawiamy nasz program, rodzaje prac, jakie mogą wykonywać wolontariusze. Następnie rozdajemy zainteresowanym ankiety, w których pytamy o motywacje zainteresowania pracą wolontarystyczną, rodzaj prac, jakie chcieliby wykonywać, oczekiwania związane z pracą w naszej organizacji, ewentualne wcześniejsze doświadczenia w pracy wolontarystycznej, czas, jaki mogą poświęcić pracy u nas, gotowość do udziału w szkoleniu przygotowującym do pracy, ograniczenia (np. zdrowotne, geograficzne, transportowe), doświadczenie pomocne do wykonywania tej pracy itd. Prosimy również o podanie wieku, płci, wykształcenia, aktywności zawodowej, numeru telefonu i miejsca zamieszkania. Podajemy termin odpowiedzi na ofertę.

Jeżeli natomiast **rekrutujemy grupę wolontariuszy** do zadania krótkoterminowego, nie wymagającego specjalnego przygotowania (np. do pakowania paczek, przyklejania znaczków, rozdawania plaketek w czasie zawodów), nie musimy przeprowadzać długiej rozmowy kwalifikacyjnej z każdym z nich. W tej sytuacji - w zależności od potrzeb - najlepiej jest zorganizować spotkanie z grupą harcerzy, uczniów w szkole, w klubie emerytów, gdzie przedstawiamy naszą organizację oraz pracę, która jest do wykonania. Prosimy chętnych o wpisanie się na listę. Korzystamy również z plakatów, artykułów w prasie, komunikatów radiowych, ogłoszeń, broszur, odczytów, zaproszeń, rozmów indywidualnych. Wówczas nastawiamy się na kontakt z przedstawicielem grupy wolontariuszy, którzy chcą nam pomóc.

Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej

Gdy koordynator znalazł już potencjalnych wolontariuszy do bardziej skomplikowanych zadań, powinien umówić się z każdym z nich na indywidualną rozmowę rekrutacyjną. W tym czasie powinny zostać przedyskutowane wzajemne oczekiwania i zadania do wykonania. Na rozmowę należy wybrać miejsce, w którym nikt nie będzie przeszkadzał. Koordynator powinien stworzyć przyjacielską i ciepłą atmosferę. Na wstępie należy przedstawić organizację w jak najlepszym świetle, prezentując pakiet informacyjny o jej działalności. Ze względu na to, że nie istnieją żadne ustawowe przepisy regulujące przyjmowanie i zwalnianie wolontariuszy, najczęściej nie stosuje się w takiej sytuacji umowy pisanej. Dlatego też im precyzyjniej ustalimy obopólne oczekiwania, tym bardziej zmniejszamy szansę wzajemnych późniejszych rozczarowań. W związku z tym oprócz omówienia charakteru pracy oraz czasu, który trzeba poświęcić na jej wykonanie, niezwykle istotną kwestią jest wprowadzenie wolontariusza w świat obowiązujących w naszej organizacji norm oraz wysłuchanie oczekiwań, jakie taka osoba wnosi. Często popełnianym w czasie rozmowy rekrutacyjnej błędem jest unikanie drażliwych tematów, sądząc że jest to nie na miejscu. W relacji: organizacja-wolontariusz najważniejszym elementem w czasie rozmowy kwalifikacyjnej jest element wzajemnych zobowiązań, na jakie obie strony się decydują. Ze strony organizacji - gdyż przyjmuje nowego **pełnoprawnego członka swojego zespołu z wszelkimi obowiązkami i uprawnieniami**. Ze strony kandydata - bo będzie **przestrzegał norm i zasad**

obowiązujących w danej organizacji. Dlatego w czasie rozmowy rekrutacyjnej dobrze jest uwzględnić szereg pytań stawianych przez obie strony.

Ze strony koordynatora:

- Czy znasz specyfikę naszej organizacji, jej cele i wartości?
- Dlaczego jesteś zainteresowany tym rodzajem pracy?
- Jakie są Twoje oczekiwania związane z pracą w naszej organizacji?
- Czy pracowałeś wcześniej jako wolontariusz?
- Ile czasu możesz poświęcić na pracę w naszej organizacji?
- Czy chciałbyś wziąć udział w szkoleniu przygotowującym do pracy?
- Czy masz jakieś ograniczenia (np. zdrowotne, geograficzne, transportowe) ?
- Czy masz jakieś szczególne zainteresowania, hobby?
- Czy masz doświadczenie pomocne do wykonywania tej pracy?
- Czy lubisz pracować z grupą czy samodzielnie?

Ze strony wolontariusza:

- Czym będę się zajmował?
- Jaki jest przewidywany czas pracy? Czy jest on stały czy może być zmienny?
- Czy będzie ktoś, z kim będę miał stały kontakt?
- Czy ktoś przygotowuje mnie do wykonywania zadania?
- Czy przewidziane są dla mnie szkolenia?
- Czy istnieje grupa wsparcia dla wolontariuszy?
- Czy będę miał szansę na zwiększenie odpowiedzialności?
- Co się stanie, jeśli coś mi się nie uda? Czy mogę zwrócić się do kogoś o wsparcie?
- Czy jeśli będę zmęczony daną pracą, pozwolicie mi spokojnie odejść?

Zdarza się również, że istnieją zadania, w których nie można pracować krócej niż np. sześć miesięcy, bo tyle właśnie trwa terapia dziecka i zmiana opiekuna nie byłaby wskazana. Taka sytuacja powinna być więc wyjaśniona i przedyskutowana na początku. Ale nie tylko w tak specyficznych okolicznościach dobrze jest ustalić czas wypowiedzenia (np. miesiąc), jaki potrzebujemy na wypełnienie luki powstającej po odejściu danej osoby. Często odejście wolontariusza z dnia na dzień przynosi organizacji wiele kłopotów.

W czasie rozmowy kwalifikacyjnej staramy się udzielać konkretnych i wyczerpujących informacji, jak również uzyskać treściwe odpowiedzi. Bez względu na wynik rozmowy powinna ona stanowić dla każdej ze stron miłe doświadczenie. Jeżeli kandydat na wolontariusza nie odpowiada naszej potrzebie, otwarcie mówimy mu, że - być może - znajdzie miejsce w innej organizacji lub, że kiedy indziej skorzystamy z jego kwalifikacji i chęci.

Opis stanowiska pracy

W przypadku rekrutacji wolontariusza należy sprecyzować, co i jak będzie wykonywać. Musimy też ustalić dokładne ramy czasowe, w których jego praca jest nam potrzebna i możliwa. Nic tak nie dezorganizuje pracy w zespole jak nieświadomość, kto za co odpowiada i

jaki jest zakres jednostkowych uprawnień. Musi on dokładnie wiedzieć, jakie ma kompetencje i być świadomym kompetencji innych. Brak jasności, kto za co odpowiada, wprowadza chaos i często prowadzi do konfliktów i nieporozumień.

Przygotowanie wolontariusza do pracy

Misja organizacji

Kluczem do stałej współpracy z wolontariuszem jest związanie go z misją naszej organizacji i jej celami. To właśnie waga problemów, które organizacja próbuje rozwiązać, wartości, które uznaje, i wyznaczone cele mobilizują jej członków do pracy. Trudno sobie wyobrazić, by ludzie pracujący w jakiejś instytucji wolontarystycznie, wiązali się z nią na dłużej, jeśli nie będą widzieć głębokiego sensu w tym, co robią. Ten sens nadaje misja, której organizacja służy. Jak dostrzec istnienie takiej misji na co dzień?

Posłużmy się przykładem:

Naczelną wartością organizacji X jest niesienie pomocy ciężko chorym w domach. Organizacja zatrudnia 30 pielęgniarek środowiskowych oraz współpracuje z 20 wolontariuszami. Kierownictwo organizacji, starając się zdobyć nowych klientów, propaguje hasło: „Nasz ciężko chory jest dla nas najwyższą wartością, której służymy”. Jednak z czasem, by móc zaoszczędzić, pielęgniarki coraz krócej przebywają u poszczególnych pacjentów i tym samym coraz gorzej świadczą swoje usługi. Wolontariusze, którzy spełniają funkcje pomocnicze, tzn. dotrzymują towarzystwa, podtrzymują na duchu, widzą ten stan rzeczy i informują o tym kierownictwo organizacji. Ono jednak nie zmienia swojej polityki. Wolontariusze widzą rozdzwięk pomiędzy tym, co organizacja deklaruje, a tym co realnie robi. Prawdziwą misją tej organizacji nie jest już dobro chorego, lecz liczba płacących pacjentów. W tej sytuacji olbrzymia ilość pracujących tam dobrowolnie ludzi odchodzi. „Firma” powoli upada, ponieważ zaczyna brakować wolontariuszy, będących do tej pory prawdziwą chlubą i podporą dla odwiedzanych chorych ludzi.

Powyższy przykład pokazuje, że trudno wyobrazić sobie sytuację, w której zatrzymamy przy sobie wolontariuszy, jeśli w wartości organizacji nie będzie wierzył każdy jej pracownik. Jeśli idee organizacji, głoszone dla zachęty wolontariuszy do pracy, są inne od tych, którymi kieruje się w rzeczywistości, trudno jest wolontariuszy zatrzymać. To zwłaszcza oni chcą czuć, że uczestniczą w czymś społecznie ważnym, że wspólnie z płatnym personelem stanowią jedność w dążeniu do wspólnych celów. Nic tak nie demotywuje, jak oglądany z bliska negatywny przykład. Jest to również przyczyna, dla której wiele organizacji nie chce mieć u siebie wolontariuszy. Stanowią oni rodzaj kontroli społecznej i pewien czujnik, czy rzeczywiście organizacja służy deklarowanym celom i wartościom. Możemy się spodziewać, że widząc zaangażowanie pracowników firmy w realizację jej misji, również wolontariusze będą takie zaangażowanie przejawiać.

Wprowadzenie i szkolenie

Wiadomo, że każdy z nas, przychodząc do nowego miejsca, nie czuje się pewnie. Dlatego niezwykle ważne jest, abyśmy jako organizacja zadbali o właściwe wprowadzenie wolontariusza w szczegóły pracy, którą ma u nas wykonywać. Ważne jest również, aby zadbać o klimat i kolejność przybliżania nowych zadań. W naszym wprowadzeniu powinniśmy

przechodzić od ogółu, czyli informacji - czemu służy cała organizacja, do szczegółu - roli poszczególnych działów czy programów, tak by umiejscowić wolontariusza jako nowego współpracownika. Należy więc zacząć od oprowadzania wolontariusza po całej organizacji, przybliżając konkretne cele i realizowane działania. Musimy również przedstawić wszystkim bezpośrednio pracujących z wolontariuszem pracowników i zapoznać ich z nowym członkiem zespołu. Ten, czasem symboliczny, akt wprowadzenia ma wiele ważnych funkcji. Mówi on wolontariuszowi: *Zobacz, traktujemy Cię poważnie jako pełnoprawnego członka naszej organizacji, od teraz jesteś jednym z nas*. Zadbanie o przyjazny klimat wprowadzenia otwiera furtkę do przyszłej współpracy. Nie zrobimy błędu polegającego na tym, że poinformujemy wolontariusza jedynie o charakterze i zakresie jego pracy. W takiej sytuacji może się poczuć jak niepełnowartościowy członek naszej grupy i jako ktoś, kto nie zasługuje na przyjazne przyjęcie.

Po zapoznaniu się z organizacją jako całością należy przystąpić do precyzyjnego objaśnienia charakteru pracy oraz zaplanowania doszkalania czy douczania nowej osoby. Sam charakter okresu przygotowawczego jest zdeterminowany przez typ zadań dla niego przeznaczonych. Jeśli są one proste i nieskomplikowane, można oczywiście poświęcić mniej pracy na przyuczenie. Ale są również funkcje, które wymagają długiego okresu przygotowania. Szczególnie na początku - kiedy wolontariusz nie czuje się pewnie w tym, co robi - potrzebne jest wsparcie i pomoc ze strony koordynatora. To on powinien się troszczyć o przygotowanie dla wolontariusza miejsca pracy, pokazanie mu wszelkich potrzebnych sprzętów i utrzymywanie z nim stałego kontaktu. Wystarczą tu zwykle uwagi: *Czy wszystko w porządku?, Czy masz wszystko, czego Ci potrzeba,? Jak idzie praca?*

Okres próbny

Takim istotnym do ustalenia elementem powinien być okres przygotowawczy, a zarazem próbny dla obu stron, po upływie, którego każda z nich bez urazy może się wycofać. Daje to szansę wzajemnego poznania się i nie wytwarza poczucia skrepowania, jeśli ktoś chce zrezygnować. Skutki braku takiego okresu przygotowawczego dobrze zobrazuje następujący przykład:

Do koordynatora pracy wolontariuszy z terminalnie chorymi zgłosiła się dziewczyna, ofiarowując swoją pomoc. Praca na takim oddziale jest ciężka i wymaga dość długiego przygotowania oraz prawdziwej determinacji. Koordynatorka, znając trud codziennej opieki, bez ogródek powiedziała, jak ciężkie jest to zajęcie. Dziewczyna nie zrezygnowała ze swojego postanowienia i została przyjęta. Jednak nie ustaliły one czasu przygotowawczo-próbnego. Po kilku wizytach wolontariuszka bez zapowiedzi przestała przychodzić. Koordynatorka była niezwykle rozgoryczona jej nagłym odejściem - bez słowa „dziękuję” ani „do widzenia”. Jednak żadna z nich nie zastrzegła sobie prawa do okresu próbnego - szczególnie ważnego w tak trudnym zajęciu. Sama „twarda” rozmowa w tym wypadku nie wystarczyła. Dopiero w czasie wykonywania zadań okazało się, że przerastają one dziewczynę. A ponieważ wcześniej z wielkim entuzjazmem upierała się, że chce pracować, niezręcznie było jej powiedzieć: „Przepraszam, nie daję sobie rady, w związku z tym odchodzę”. Istnienie okresu próbnego, zapoznawczo - szkoleniowego być może zapobiegłoby tak radykalnemu odejściu i nie przyczyniłoby się do stresu koordynatorki, która - tak szybko, jak zyskała - równie szybko straciła wolontariuszkę.

Charakter pracy i zakres odpowiedzialności powinien wyznaczyć koordynatorowi sposób przygotowania danej osoby do pracy. Istnieje olbrzymia różnica pomiędzy kimś, kto będzie adresował koperty, a kimś udzielającym profesjonalnych konsultacji (w Wielkiej Brytanii w Biurach Porad Obywatelskich przeciętny okres przygotowawczy dla wolontariusza trwa 4 miesiące). Dlatego gorąco zachęcamy, aby nie zaniedbywać w organizacji tak ważnego dla dalszej pracy elementu, jakim jest przygotowanie wolontariusza do wykonywania zadań.

Wspieranie i nadzorowanie pracy wolontariuszy

Podstawowe zadawane przez wolontariusza pytanie brzmi: *Kto będzie mógł mi pomóc, jeśli będę tego potrzebował? Czy mogę zwrócić się do kogoś o wsparcie w trudnych dla mnie momentach - szczególnie, gdy coś mi się nie uda?* Tę niezwykle ważną funkcję powinien pełnić koordynator. Inny rodzaj wsparcia stanowią wszelkie ułatwienia techniczne, tzn. własne miejsce pracy i cała infrastruktura techniczna, z której korzystają zatrudnieni członkowie organizacji, np. możliwość korzystania z ksero, komputera itp.

Niezwykle istotna w pracy koordynatora jest funkcja wspierająca. Powinien on być dobrym duchem dla wolontariuszy. Każdorazowo, kiedy zajdzie taka potrzeba, powinien być dla nich oparciem - szczególnie, gdy coś im się nie uda. Dlatego tak ważny jest stały kontakt - mogą to być spotkania indywidualne, zaś przynajmniej raz w tygodniu lub raz na dwa tygodnie powinno odbyć się spotkanie całej grupy wolontariuszy. Jeśli potrafimy stworzyć atmosferę zaufania i otwartości, wolontariusze będą czuli się dobrze i bezpiecznie w naszej organizacji. Stała łączność i otwarty charakter kontaktów zapobiegają sytuacji, w której nagle, z niewiadomego powodu wolontariusze od nas odchodzą.

Inną, niezwykle ważną funkcją takich spotkań jest wzajemne wsparcie. W niektórych programach - np. indywidualnej pracy z dziećmi autystycznymi - wspólne spotkania rodziców i wolontariuszy omawiające efekty pracy poszczególnych osób są niezbędne dla planowania dalszej terapii konkretnego dziecka.

Koordynator pilnuje, by praca wolontariuszy była dobrze wykonywana. Związane jest to z jego funkcją kontrolną. Musi umieć wymagać od wolontariuszy tego, do czego się zobowiązali. Do jego zadań należy także zorganizowanie pracy wolontariuszy, by znali oni dokładnie swoje kompetencje oraz kompetencje innych. Koordynator dba o to, aby stworzyć szanse rozwoju dla poszczególnych wolontariuszy, jeśli tego oczekują, pomaga też, jeśli mają kłopoty z wykonywaną pracą.

Wolontariusze a personel płatny

Nie zawsze praca wolontariuszy i atmosfera wokół nich jest sprzyjająca. Koordynator musi zadbać, aby personel płatny zrozumiał i docenił specyfikę ich pracy. Do jego roli należy przeciwdziałanie wszelkim przejawom lekceważenia takich pracowników. Dlatego funkcją koordynatora jest utrzymywanie stałej łączności nie tylko z wolontariuszami, lecz również z personelem płatnym oraz łagodzenie napięć, o ile takie zaistnieją. Koordynator powinien promować stosunki partnerskie pomiędzy wolontariuszami a personelem płatnym. Pracownik wolontariusz powinien być przedstawiony najważniejszym ludziom w organizacji, zapraszany na spotkania personelu, informowany o polityce organizacji. Indywidualne predyspozycje, umiejętności, wrażliwość i ograniczenia wolontariuszy nie powinny być ignorowane.

Nagradzanie wolontariuszy

Pracownicy organizacji powinni myśleć na temat metod nagradzania wolontariuszy za ich pracę i opracować odpowiedni system. Bardzo często ludzie zapominają, jak ważne jest motywowanie tych, którzy dla nich pracują. Nagradzanie pokazuje, czy organizacja potrafi docenić ludzi jako rzeczywistą wartość. Koordynator na bieżąco powinien dbać o to, by wolontariusze byli nagradzani. Mogą to być drobne nagrody, na pewno często powinno padać słowo „dziękuję”. Tworzenie miłej atmosfery wokół wolontariusza i jego działań, zapamiętanie imienia, przeznaczanie własnego czasu wolnego na rozmowę z nim będzie już nagrodą.

Przynajmniej raz na rok koordynator musi zorganizować spotkanie nagradzająco-podsumowujące, na którym spotkają się wszyscy wolontariusze i cały personel. Przypomnienie misji, struktury i metod działania oraz docenienie pojedynczego wolontariusza ma niezwykle ważny walor motywujący. Pozwala mu spojrzeć na siebie przez pryzmat całej organizacji, a nie tylko przez wąski pryzmat tego, co sam wykonuje. Takie traktowanie jest szczególnie ważne w sytuacji, kiedy wolontariusz wykonuje zadania niezbyt atrakcyjne (np. biurowe). Wtedy spojrzenie na siebie przez pryzmat wartości i sukcesów całej organizacji jest niezbędne, aby można było mówić o skutecznej motywacji. Bardzo ważną rolę odgrywa stosunek koordynatora do wolontariusza.

Innymi formami nagradzania wolontariuszy są:

- obchodzenie Dnia Wolontariusza,
- wręczenie znaczka zawierającego logo organizacji,
- umieszczenie nazwiska w raporcie organizacji,
- zapraszanie na spotkania nieformalne zespołu,
- wysyłanie kartek okolicznościowych,
- dbanie o rozwój, pomoc w zdobywaniu nowych umiejętności.

Chcąc, by nasze formy wyrażania uznania przyniosły oczekiwane rezultaty, powinno się pamiętać o następujących zasadach:

- często wyrażamy uznanie;
- stosujemy różnorodne formy uznania;
- jesteśmy szczerzy;
- wyrażamy uznanie dla pracownika, a nie dla wykonanej przez niego pracy;
- pamiętamy, by wyraz uznania był „proporcjonalny” do osiągnięć pracownika;
- nagradzamy osiągnięcia w podobny lub ten sam sposób;
- wyrażamy uznanie indywidualnie;
- zwracamy szczególną uwagę na osiągnięcia, na których nam zależy i których oczekujemy w przyszłości.

A zatem stosujemy różnorodne formy nagradzania wolontariuszy. Nie można zapomnieć o indywidualnych życzeniach i pragnieniach, ograniczeniach oraz wrażliwości wolontariusza. Nie każdy chce być chwalony przed dużym audytorium, dostawać dyplomy, informować przełożonych w pracy płatnej o swoich zajęciach poza pracą, udzielać wywiadów w mediach.

Nagradzanie - oprócz zwiększania motywacji - niewątpliwie wpływa bardzo pozytywnie na atmosferę pracy i jej efekty. Pamiętajmy również o zapewnianiu wolontariuszom udogodnień natury socjalnej - takich, do których prawo mają wszyscy pracownicy np.: posiłek w czasie pracy, odzież ochronna, prawo do korzystania z ulg itp.

Zwalnianie wolontariuszy

Obowiązkiem koordynatora jest również zwolnienie trudnego wolontariusza. To do niego należy odbycie ostatecznej rozmowy.

Sytuacja zwalniania pracownika jest z reguły nieprzyjemna; nawet w płatnej pracy szefowie, stając przed taką koniecznością, wielokrotnie mają kłopot. Trudno jednakże tego uniknąć. Sytuacja jest jeszcze trudniejsza w przypadku wolontariuszy, którzy bezpłatnie poświęcają nam swój czas, energię i motywację, czyli ofiarowują coś, co trudno przeliczyć na pieniądze. Odczuwamy wobec nich dług wdzięczności; jak można zatem myśleć o zwolnieniu kogokolwiek. Takie przekonanie tkwi głęboko w każdym z nas.

Uświadommy sobie jednak, że ludzie ci, pracując bezpłatnie, nie pracują przecież bezinteresownie. Fakt ten zmienia relację: wolontariusz-organizacja. W tej sytuacji dawanie nie jest już jednostronne - wolontariusze również zaspakajają swoje potrzeby. Ten punkt widzenia jest niezwykle ważny, nie stwarza bowiem w ludziach pracujących z wolontariuszami poczucia winy. Jeśli wolontariusz ma prawo powiedzieć: *do widzenia*, to takie samo prawo przysługuje organizacji. Spojrzenie to daje również szansę kształtowania partnerskich stosunków bez uprzywilejowania którejkolwiek ze stron. Fakt równoważenia potrzeb wolontariusza i organizacji jest niezwykle istotny, kiedy musimy powiedzieć wolontariuszowi: *Dziękujemy za współpracę*.

Możemy wyróżnić trzy podstawowe sytuacje, w których mówimy wolontariuszowi, że nasza organizacja nie jest dla niego odpowiednim miejscem:

Pierwsza sytuacja może mieć miejsce już w trakcie rozmowy rekrutacyjnej. Na dobrą sprawę trudno tu mówić o zwolnieniu wolontariusza, bo przecież jeszcze go nie przyjęliśmy. W czasie rozmowy wstępnej porównujemy potrzeby organizacji oraz umiejętności poszukiwanej osoby z cechami prezentowanymi przez kandydata. Jeśli dana osoba nie jest dla nas odpowiednia, musimy ją o tym grzecznie poinformować. Nie próbujemy na siłę dopasowywać do konkretnego zajęcia kogoś, kto w ogóle nie nadaje się do jego wykonania. Dobrze jest w miarę możliwości poszukać dla niego miejsca w innej organizacji, starając się zatrzeć przykre wrażenie jakie wywołała nasza odmowa.

Czasem możliwa jest też sytuacja, w której dana osoba zrobi na nas tak dobre wrażenie, że zostawiamy furtkę do dalszej współpracy. Możemy wtedy znaleźć inne zajęcie umożliwiające zaspokojenie oczekiwań organizacji i kandydata. Jednak powtórzmy jeszcze raz: nie włączamy wolontariuszy w szeregi naszej organizacji tylko dlatego, że się do nas zgłaszają, ale konsekwentnie szukamy ludzi, którzy naprawdę są nam potrzebni. Jeśli przyjmujemy niepotrzebne osoby, to: po pierwsze - trudno znaleźć dla nich zajęcie, co grozi zaproponowaniem czegoś „na odczepne” (*Jeśli sami się do nas zgłosili, to nich robią to, co im dajemy*); po drugie - dużo trudniej jest później powiedzieć: *Posłuchaj, chyba się pomyliliśmy i*

musimy się rozstać; tym bardziej, że w tej sytuacji to na pewno my zrobiliśmy błąd - po prostu byliśmy źle przygotowani i nie postawiliśmy sprawy jasno na samym początku.

Druga sytuacja ma miejsce po odbyciu okresu próbnego - przygotowawczego. Na samym początku powinniśmy ustalić okres, po którym bez wzajemnych urazów możemy się rozstać. Pozostawienie sobie czasu na bliższe poznanie daje obu stronom duży komfort. Wolontariuszowi pozwala na zapoznanie się z charakterem pracy, atmosferą i zwyczajami panującymi w zespole oraz sprawdzenie się w działaniu. Zdarza się, że wolontariusze początkowo naprawdę nie wiedzą, czy proponowane zadanie będzie im odpowiadało. Dopiero po upływie określonego czasu mogą stwierdzić: *Tak, to jest to, co chciałbym robić* lub *Jakie to jest nudne, nie chcę tego więcej robić.*

Również dla osób w organizacji ważne jest, by bliżej przyjrzeć się nowemu członkowi zespołu - czy jest to ktoś, kto im odpowiada? czy daje sobie radę ze swoim zadaniem? czy wykazuje chęć współpracy i przestrzegania wspólnie ustalonych norm? Jeśli koordynator zbierze negatywne opinie i osobiście będzie przeświadczony, że dana osoba nie nadaje się do zespołu, powinien o tym poinformować wolontariusza po zakończeniu okresu próbnego.

Trzecia sytuacja ma miejsce w przypadku konfliktów z wolontariuszem już w czasie pracy ciągłej. Zdarza się przecież, że nawet po pomyślnym okresie próbnym w dalszej współpracy mogą wynikać kłopoty wymagające reakcji ze strony koordynatora. Do takich należą sytuacje, kiedy wolontariusz nie wywiązuje się z zadań, za które wziął odpowiedzialność, nie radzi sobie na określonym stanowisku, łamie normy organizacji lub nie umie „znaleźć się” w zespole.

Po najmniejszym choćby sygnale, że dzieje się coś złego, koordynator powinien skontaktować się z wolontariuszem. Dla zapobiegania sytuacjom konfliktowym niezwykle ważne jest utrzymanie z nim stałej komunikacji. Koordynator w organizacji odpowiada przede wszystkim za pracę wolontariuszy w zespole jako całości.

W sytuacji konfliktu z wolontariuszem reakcje koordynatora można uszeregować trzystopniowo:

1/ Pierwsza rozmowa po początkowych sygnałach zaniedbywania swoich obowiązków przez wolontariusza. Oto przykładowe pytania, które powinno się zadać:

- Czy czuje się dobrze w danej roli i czy w związku z tym będzie ją nadal wykonywać ?
- Czy jest dobrze przygotowany do danej pracy, tzn. czy czuje się pewnie w tym, co robi ?
- Czy stopień zaangażowania (np. czasowego) jest zbyt duży ?
- Czy wolontariusz ma jakieś kłopoty osobiste rzutujące na jego pracę ?

W czasie rozmowy koordynator stara się poznać powody zaniedbań, ale również stara się wypracować wspólne postanowienia na przyszłość.

2/ Jeśli wspólne ustalenia są nadal łamane, koordynator informuje o konsekwencjach takiej postawy, z wyraźnymi granicami, których przekroczyć nie wolno oraz zasygnalizowaniem możliwości zwolnienia.

3/ Jeśli pomimo kolejnych ostrzeżeń postępowanie wolontariusza nie zmienia się, obowiązkiem koordynatora jest zwolnienie go.

Taka trzystopniowość w rozwiązywaniu konfliktu z wolontariuszem naprawdę w dużym stopniu zapobiega popełnieniu błędu.

Często trudno jest jednoznacznie osądzać daną osobę i jej problem. Pamiętajmy jednak, że nawet indywidualne problemy nie mogą powodować ciągłego nie wywiązywania się wolontariusza ze swoich obowiązków. Zatrzymywanie za wszelką cenę trudnego współpracownika dezorganizuje pracę całej organizacji. Pozostali jej członkowie widzą odstępstwa od ustalonych wcześniej reguł i zaczynają brać zły przykład. Sytuacja ta wzbudza również wielkie emocje, bo nic tak nie powoduje złości jak stosowanie odrębnych zasad dla różnych ludzi.

Jeśli nie mamy już wątpliwości, że powinniśmy się rozstać, w dalszym ciągu pozostaje otwarte zagadnienie: jak mamy to zrobić? Umiejętność pożegnania wolontariusza w elegancki sposób, nawet jeśli mieliśmy z nim jakiś zatarg, świadczy o klasie organizacji. Warto mimo wszystko zdobyć się na słowa: *Dziękujemy, u nas współpraca się nie powiodła, ale może gdzieś indziej się lepiej ułoży*. Powinniśmy to zrobić ze względu na odchodzącego człowieka, ale także przez szacunek dla własnej osoby. Musimy przecież pamiętać o wspólnie przepracowanym czasie. Okoliczność zwalniania wolontariusza powinna być wszystkim znana, a przyczyny takiej decyzji dla wszystkich jasne. Nie może się to odbywać w atmosferze niedopowiedzeń i pomówień. Powód jest bardzo prosty - każdy wolontariusz będzie taką sytuację odnosił do siebie. Działa tu prosty mechanizm: *Jeśli pozbyli się w taki sposób X to i ze mną mogą postąpić podobnie*. Dlatego nie należy lekceważyć formy, w jakiej zwalniamy wolontariusza.

Jak już stwierdziliśmy, powiedzenie „do widzenia” należy do niewdzięcznych obowiązków koordynatora.

Kluczowe elementy sukcesu programu dla wolontariuszy

W tym materiale omówiliśmy najistotniejsze elementy składające się na sukces programu adresowanego do wolontariuszy. Mimo różnic - w zależności od kraju czy specyfiki organizacji - istnieją jednak wspólne elementy stanowiące o sukcesie. Mamy nadzieję, iż poniżej umieszczona lista najważniejszych zadań okaże się pomocna dla wszystkich zainteresowanych opracowaniem efektywnego programu dla wolontariuszy.

Do najważniejszych zadań należą:

- wypracowanie definicji terminu ‘wolontariusz’,
- określenie zadań wolontariuszy w organizacji,
- dokładne sprecyzowanie: jakiej osoby i jakich umiejętności organizacja poszukuje,
- rozumienie potrzeb wolontariusza i organizacji,
- wypracowanie systemu rekrutacji,
- organizowanie spotkań informacyjnych i wstępnych rozmów kwalifikacyjnych,
- opracowanie zakresu obowiązków,
- koordynacja szkoleń, wspomaganie rozwoju wolontariuszy,
- rozumienie misji organizacji,
- wspieranie i nadzorowanie pracy wolontariuszy,
- określenie współzależności między wolontariuszami a płatnymi pracownikami,
- stworzenie systemu nagradzania wolontariuszy,

- opracowanie odpowiedniego systemu zwalniania wolontariuszy.