

Supervizarea voluntarilor

©Pro Vobis, 2003

În conformitate cu drepturile de proprietate intelectuală prevăzute de lege,
orice preluare integrală sau parțială a acestui material se va face doar cu
specificarea autorului și a sursei.

1.	În ce constă supervizarea voluntarilor?.....	3
2.	Cine supervizează?.....	4
3.	Când supervizăm?.....	5
4.	Cum supervizăm eficient?.....	6
	4.1. Delegarea responsabilității.....	6
	4.2. Asumarea rolului de lider.....	8
	4.3. Consolidarea spiritului de echipă.....	9
	4.4. Sugestii pentru organizarea întâlnirilor de supervizare.....	11
5.	Cazuri speciale de supervizare.....	12
	5.1. Supervizarea voluntarilor plasați în alte departamente.....	13
	5.2. Supervizarea voluntarilor care lucrează pe teren.....	14
	5.3. Proceduri disciplinare.....	16
	5.3.1. Terminarea colaborării cu un voluntar.....	16
	5.3.2. Alternative la concediere.....	18
6.	Anexe.....	20
7.	Bibliografie.....	22

1. În ce constă supervizarea voluntarilor

O dată ce voluntarii au fost recrutați, selectați, orientați înspre sarcinile potrivite profilului lor și eventual instruiți, activitatea poate începe! Însă de la acest punct încolo începe sarcina continuă de monitorizare a activității voluntarilor, sarcină care aparține coordonatorului de voluntari.

Acesta trebuie să se asigure că implicarea voluntarilor în programul respectiv se desfășoară normal, că obiectivele de lucru sunt atinse în timp util și la parametrii de calitate optimi, că echipa este unită și nu are conflicte interne.

Supervizarea voluntarilor se realizează:

- pe parcurs (monitorizare);
- la intervale regulate (termene prestabilite).

Nu toate tipurile de voluntari necesită supervizare de tipul unu-la-unu. Acest tip de supervizare presupune întâlniri regulate între supervisor și fiecare voluntar în parte, în care se discută în detaliu, chiar pe baza unei agende, desfășurarea sarcinilor și problemele apărute în perioada la care face referire supervizarea. Aceasta este o modalitate mai costisitoare din punctul de vedere al timpului și efortului depus de către coordonatorul de voluntari sau coordonatorul departamentului în care a fost plasat voluntarul. Totuși, în cazul voluntarilor care desfășoară o muncă solicitantă din punct de vedere emoțional, este bine să includem și această formă de supervizare mai formală și mai personală.

Întâlnirile de supervizare sunt utile pentru:

- construirea unei relații bazate pe încredere reciprocă și interes față de persoana voluntarului;
- discutarea progreselor făcute de voluntar în munca sa;
- stabilirea și monitorizarea obiectivelor;

- clarificarea și rezolvarea oricăror probleme;
- acordarea de feedback către voluntar;
- acordarea unei oportunități ca voluntarul să influențeze prin opiniile sale serviciile oferite de organizație.

Eficiența voluntarilor crește și în funcție de interacțiunea cu ceilalți voluntari, dar, mai ales cu supervizorul. De asemenea, supervizarea adecvată și consultanța cresc semnificativ satisfacția în muncă a voluntarilor.

2. Cine supervizează?

Datorită faptului că relația dintre supervizor și voluntar este esențială, se pune problema cine anume supervizează – coordonatorul de voluntari sau coordonatorul departamentului în care a fost plasat voluntarul?

Supervizarea poate fi realizată de către:

- coordonatorul de voluntari;
- coordonatorul departamentului în care acesta a fost plasat (sau angajații departamentului respectiv, cu care voluntarul lucrează în mod direct);
- un voluntar care își asumă poziția de lider.

În organizațiile și programele centralizate, în care majoritatea sarcinilor sunt efectuate de voluntari, activitatea de supervizare este desfășurată de *coordonatorul de voluntari*. Totuși, această activitate fiind foarte costisitoare din punctul de vedere al timpului consumat, adesea acest tip de organizare împiedică desfășurarea altor activități de către coordonatorul de voluntari și, deci, dezvoltarea programului de voluntariat în ansamblu.

În schimb, în organizațiile descentralizate, în care voluntarii sunt plasați în departamentele organizației, *coordonatorul de voluntari împarte sarcina de supervizare cu coordonatorii departamentelor* respective sau cu angajații cu care voluntarii

lucrează în mod direct. În unele cazuri, sarcina de supervizare este complet delegată acestora din urmă.

O a treia posibilitate este aceea ca supervizarea să fie realizată chiar de *un voluntar care își asuma poziția de lider*. Voluntarii sunt supervizori excelenți și datorită faptului că întăresc astfel coeziunea voluntarilor ca grup. Pe lângă faptul că ușurează munca angajaților, care își vor putea utiliza astfel timpul pentru alte activități, această opțiune este și o bună modalitate de a recunoaște meritele unor voluntari și de a-i recompensa (este vorba, în cele din urmă, de o promovare pe scara ierarhică a organizației). Coordonatorul de voluntari îi poate oferi instruire, consiliere și sprijin pe tot parcursul activității de supervizare a celorlalți voluntari.

3. Când supervizăm?

Supervizarea este, desigur, o sarcină în continuă derulare, luând astfel forma monitorizării pe parcurs. Însă monitorizarea este marcată cu întâlniri prestabilite cu voluntarii, în măsura disponibilității, pentru a discuta performanțele din perioada anterioară.

Frecvența cu care este bine să programăm întâlnirile dintre voluntari și supervizor depinde de o serie de factori:

- natura muncii de voluntariat depuse (de exemplu voluntarii care oferă consiliere telefonică clienților aflați în dificultate necesită, de regulă, mai multă supervizare decât voluntarii care se ocupă de grădinarit);
- disponibilitatea altor forme de sprijin, ca de exemplu existența unor grupuri de sprijin sau discuții pentru voluntari;
- abilitățile și încrederea în sine a voluntarilor;
- durata de timp de când activează ca voluntar respectiva persoană (voluntarii noi necesită mai multă supervizare decât cei experimentați);
- disponibilitatea și agenda supervizorului.

E foarte puțin probabil să fie necesară programarea unor întâlniri de supervizare săptămânale pentru *fiecare* voluntar în parte. Pe parcurs veți observa că o ședință de aproximativ o oră, o dată sau de două ori pe lună este suficientă. Dacă lucrați cu un număr mare de voluntari, supervizarea unu-la-unu nu este posibilă, deci va trebui găsite alte modalități, cum sunt ședințele de supervizare în grup sau grupurile de sprijin pentru voluntari. Dacă într-adevăr nu aveți timpul necesar pentru a oferi consultanță unu-la-unu, e totuși foarte important să fiți disponibili la solicitările fără preaviz ale voluntarilor, pentru a discuta problemele curente. Încercați să vă întâlniți cu fiecare voluntar în parte măcar o dată pe an!

4. Cum supervizăm eficient?

Supervizorul voluntarilor trebuie să se asigure că fiecare dintre “componentele” umane ale sistemului (voluntarii, angajații), precum și relația dintre ele (relația voluntari-angajați), funcționează la parametri optimi, și astfel și sistemul în sine.

Pentru a realiza acest lucru în mod eficient, coordonatorul trebuie să aibă cunoștințe și abilități de management al personalului. Abilitățile relevante pentru sarcina permanentă de supervizare a muncii celorlalți sunt:

- abilitatea de a delega sarcinile;
- abilitatea de a-și asuma eficient rolul de lider;
- capacitatea de a întări spiritul de echipă.

4.1. Delegarea responsabilității

Sarcina permanentă a supervizorului nu este aceea de a efectua sarcinile direct, ci de a se asigura că ele sunt efectuate de către ceilalți: supervizorul lucrează în special “prin” ceilalți! Dacă încerci să faci totul de unul singur, ajungi să fii suprasolicitat de cererile frecvente de ajutor venite din partea voluntarilor.

Pentru a evita astfel de situații, este bine să dai voluntarilor posibilitatea de a face propriile alegeri în ceea ce privește modul de a-și desfășura munca. De aceea, coordonatorul de voluntari trebuie să delege o parte din control și responsabilitate celor cu care lucrează, așadar voluntarilor. Aceștia vor putea astfel decide ce și cum să facă, fără a trebui să întrebe coordonatorul la fiecare pas.

Pericolul care apare în cadrul acestei abordări este că lucrurile pot începe să meargă prost, datorită unor decizii nepotrivite luate de un voluntar, la un moment dat. De asemenea, se pune problema – până unde merge exercitarea controlului de către voluntar asupra muncii proprii? Cine evaluează până la urmă aceasta munca?

Următoarele sugestii sunt utile pentru a te asigura că delegarea responsabilității este benefică ambelor părți (supervizor și voluntar):

- în primul rând, asigură-te că voluntarul este capabil;
- explică-i atât natura sarcinii, cât și gradul de autoritate pe care îl va avea în luarea deciziilor asupra sarcinii;
- axează-te pe a-i explica rezultatele concrete pe care va trebui să le obțină;
- stabiliți împreună detaliile sarcinii și perioada de desfășurare;
- stabiliți și un sistem de raportare a progreselor făcute pe parcurs;
- nu delega doar sarcinile plăcute, ci și pe cele neplăcute;
- nu folosi delegarea ca pe o modalitate de a arunca responsabilitatea asupra altora;
- oferă atât feedback pozitiv cât și negativ;
- asigură-te că delegi o sarcină unei anumite persoane;
- crește treptat responsabilitățile și libertatea de decizie a voluntarului;
- instruieste voluntarii, în cazul în care observi deficiențe;

- informează-i și pe ceilalți de faptul că ai delegat autoritatea asupra sarcinii respective;
- recomandă voluntarului resurse și modalități de a obține ajutor;
- încearcă să accentuezi semnificația și importanța sarcinii pe care i-ai delegat-o.

4.2. Asumarea rolului de lider

Care este diferența dintre un coordonator de echipă bun și unul slab? Iată câteva aspecte care te vor ajuta să îți evaluezi abilitățile în a conduce și superviza voluntarii care lucrează în echipă:

- poți oferi feedback constructiv?
- pui accentul pe aspectele pozitive ale lucrurilor?
- ești de încredere și respecti principiile etice?
- abordezi problemele cu diplomatie?
- ești dispus/ă să sari în ajutorul celor cu care lucrezi?
- știi să îi asculți pe ceilalți?
- dai dovada de suficientă sensibilitate?
- știi să stabilești obiective clare pentru munca echipei?
- dai un exemplu bun prin ceea ce faci?
- participi alături de ceilalți la muncă?
- ai cunoștințe solide în domeniul respectiv?
- dai senzația că ești puternic/ă, dar abordabil/ă în același timp?
- dai dovadă de flexibilitate?
- ești capabil/ă să iei decizii și să acționezi în consecință?
- ești dornic/ă să te perfecționezi și să înveți mereu?
- știi cum să îi instruiești pe ceilalți?
- îi apreciezi pe cei din jur?
- ești sincer/ă și natural/ă?
- comunici ușor cu cei din jur?
- ești bine organizat/ă și știi care-ți sunt prioritățile?
- ești capabil/ă să delegi sarcinile?
- munca ta dă rezultate în cea mai mare parte a timpului?

- ai încredere în tine?
- ești corect/ă în luarea deciziilor?
- ești perfecționist/ă?
- îți place să riști, dar nu prea mult?

4.3. Consolidarea spiritului de echipă

Unul dintre factorii de succes ai programului este capacitatea coordonatorului de voluntari de a crea condiții care să stimuleze voluntarii și dorința lor de a desfășura activitatea respectivă. Crearea unui sentiment de apartenență la o echipă este cu siguranță unul dintre elementele cheie în acest sens.

Însă atenție! Doar fiindcă lucrăm în grup, nu înseamnă că acesta este în mod necesar și o bună echipă! Grupurile se formează de la sine, prin simpla alăturare a mai multor indivizi. În schimb, echipele se formează în timp, ajungând la performanțe de lucru de invidiat, care depășesc cu mult suma performanțelor individuale.

Echipa înseamnă sinergie, un climat de încredere reciprocă, puterea de a munci împreună, dar și de a se relaxa împreună, capacitatea de a-și soluționa propriile conflicte interne și dedicare față de scopurile comune.

Un coordonator/supervizor care știe la ce să se aștepte de la fiecare din stadiile de încheiere a unei echipe știe de asemenea și ce să întreprindă pentru a facilita formarea acesteia. Iată câteva sugestii în acest sens:

Etapa de formare a echipei:

- asigură-te că membrii echipei se cunosc între ei;
- respectă nevoile individuale ale fiecăruia;
- oferă informații și indicații clare;
- împarte sarcini ușoare, ca “încălzire”;

Etapa de conflict:

- continuă să păstrezi o mină optimistă;
- dă asigurări membrilor echipei că este normal să apară și conflicte;
- discută deschis despre tensiunile apărute în echipă;
- dă-le sarcini mai importante membrilor echipei;
- propune exerciții de consolidare a spiritului de echipă;

Etapa de normare:

- fii mai puțin rigid în coordonarea echipei, pe măsură ce aceasta se consolidează;
- încearcă să delegi din ce în ce mai multă responsabilitate către membri;
- asigură-te că echipa este echilibrată și că nu se bazează excesiv pe efortul individual al nici unui membru;
- continuă să faci cu echipa exerciții de consolidare a spiritului de echipă;

Etapa de performanță:

- asigură-te că nevoia de informare a membrilor echipei este satisfăcută;
- asigură-te ca echipa își sărbătorește succesele;
- încurajează echipa;
- încurajează membrii echipei să fie flexibili și să își schimbe rolurile între ei, câteodată;
- redu-ți implicarea în conducerea echipei, pe măsură ce aceasta se formează;
- sprijină menținerea unei climat de încredere reciprocă;

Etapa de terminare (dacă este cazul):

- încurajează evaluarea performanței echipei;
- recunoaște meritele membrilor individuali și recompensează efortul colectiv;
- încurajează exprimarea sentimentelor în cadrul echipei;
- sugerează organizarea unei mici festivități pentru a da o notă festivă încheierii acestei faze a dezvoltării echipei de voluntari!

4.4. Sugestii pentru organizarea întâlnirilor de supervizare

Pregătirea întâlnirilor:

- stabilește frecvența și durata întâlnirilor;
- găsește un spațiu adecvat (liniștit, fără întreruperi, în nici într-un caz într-o cameră de trecere);
- evită să anulezi întâlnirile sau să le amâni, fiindcă altfel riști să transmiți un mesaj negativ;
- stabilește aspectele care necesită supervizare – ce trebuie discutat în cadrul acestor ședințe și ce nu (de exemplu, problemele personale);
- cădeți împreună de acord asupra agendei întâlnirii, care sunt problemele care vor apărea pe agenda tuturor întâlnirilor și care sunt aspectele specifice întâlnirii de față sau aspectele pe care voluntarul dorește să le discute la un moment dat (asigură-te că nu domini agenda);
- cădeți de acord asupra a ceea ce este confidențial și ce nu, în relația dvs. cu voluntarii. Majoritatea aspectelor vor fi confidențiale, însă uneori unele aspecte care sunt comunicate în timpul supervizării vor trebui comunicate și celorlalți voluntari.

În timpul întâlnirii:

- începe și termină ședința la timp, încearcă să nu depășești timpul alocat;
- ascultă cu atenție ce are de spus voluntarul și folosește-ți abilitățile de ascultare activă (inclusiv limbajul nonverbal), pentru a arăta că îți pasă și că înțelegi ceea ce ți se comunică;
- discută sarcinile efectuate de la ultima întâlnire de supervizare și stabiliți împreună obiectivele pentru perioada următoare;
- identifică orice nevoi de instruire curente sau viitoare;
- nu evita conflictele – dacă o problemă delicată necesită a fi discutată, încearcă să o abordezi cât de precaut, dar nu o evita, pretinzând că nu există (probabil că nu numai că problema nu se va rezolva de la sine, dar se va și agrava);

- identifică orice posibile probleme și găsește soluții adecvate;
- asigură-te ca orice feedback pe care îl dai voluntarului este constructiv și axat pe problemă – dacă îl critici trebuie să îi fie clar voluntarului de ce anume îl critici. Află părerea voluntarului despre problemă și încearcă să îl ajuți să găsească modalități de îmbunătățire a performanței;
- fii deschis față de părerile voluntarului și față de orice critici și observații ale acestuia cu privire la tine sau la organizație în general;
- evită să supervizezi voluntarii în exces sau să îi iei mereu “la bani mărunți”;
- încearcă să clarifici faptul că rolul tău este acela de supervisor/coordonator și nu acela de prieten sau coleg; asta nu înseamnă totuși că întâlnirile de supervizare trebuie să fie excesiv de formale sau neprietenoase;
- nu uita să lauzi voluntarul pentru succesele înregistrate. Pune însă accentul pe fapte, nu pe persoana în sine și axează-te pe progresul înregistrat în atingerea unor obiective concrete, nu lauda doar la modul general.

După încheierea întâlnirii:

- clarifică orice problemă lăsată în suspensie și notează-ți orice aspect care va trebui discutat și în cadrul întâlnirii următoare;
- scrie un scurt raport despre ceea ce ai discutat în cadrul întâlnirii și despre concluziile și deciziile la care s-a ajuns, inclusiv obiectivele viitoare; asigură-te că dai și voluntarului o copie a acestui scurt raport;
- nu uita să mulțumești voluntarului pentru munca pe care a depus-o și programează următoarea întâlnire!

5. Cazuri speciale de supervizare

Cazurile speciale de supervizare se referă la acele situații în care contactul cu voluntarii este mai dificil datorită distanței fizice dintre supervisor și locul de desfășurare a activității voluntarului.

5.1. Supervizarea voluntarilor plasați în alte departamente

O situație din cele mai frecvente este aceea în care este implicat un voluntar sau un grup de voluntari care sunt plasați să lucreze în mod specific cu un angajat al organizației și nu sunt sub supervizarea directă a coordonatorului de voluntari.

Nu de puține ori, angajatul cu care lucrează voluntarul își neglijează datoria de a superviza munca voluntarului; dacă este deschis spre colaborare, tinde să se bucure de orice ajutor primit din partea voluntarului, dar nu vede munca acestuia ca pe ceva echivalent cu munca unui angajat plătit – deci neglijează să îl supravegheze și să îi evalueze munca.

Pentru a evita probleme de acest gen, coordonatorul de voluntari va trebui să stabilească de la bun început cine anume va efectua fiecare din următoarele subpuncte ale sarcinii de supervizare:

- cine va realiza descrierea postului voluntarului și cine îl va actualiza pe parcurs?
- cine conduce interviurile pentru postul disponibil în cadrul departamentului respectiv (coordonatorul sau angajatul departamentului respectiv)?
- cine decide care dintre candidați va fi acceptat?
- cine va completa formularele și contractul de colaborare?
- cine va fi responsabil cu instruirea voluntarului?
- cine va stabili sarcinile voluntarului?
- cine se va ocupa de informarea voluntarului cu privire la cursul programului în cadrul căruia lucrează?
- cine se va ocupa de asigurarea aspectelor logistice ale muncii voluntarului?
- cine va oferi consultanța voluntarului, în cazul în care întâmpină o problemă?
- cine va evalua munca voluntarului respectiv?
- cine are autoritatea de a muștra voluntarul și de a termina relația de colaborare a acestuia cu organizația?

În mod normal, toate aceste atribuții ce țin de supervizarea voluntarului trec în sarcina angajatului cu care lucrează voluntarul – aceasta mai ales în cazul în care voluntarul lucrează exclusiv sau în mod special cu o persoană anume.

5.2. Supervizarea voluntarilor care lucrează pe teren

În cazul organizațiilor care își trimit voluntarii să lucreze pe teren sau în cadrul altor organizații, se pune problema menținerii legăturii dintre voluntari și coordonatorul de voluntari, în cazul în care acesta este totuși responsabil parțial de supervizarea acestora.

Modalități de a păstra legătura cu voluntarii de pe teren:

- telefoane zilnice;
- emailuri;
- trimiterea unor buletine informative de către organizație, pentru a păstra voluntarul informat despre ce se întâmplă în organizație;
- menținerea unui jurnal de către voluntar, pentru a păstra evidența activităților desfășurate;
- propunerea de a contribui cu articole despre activitatea depusă, la revista organizației.

Supervizarea voluntarilor care lucrează “pe teren” și care nu sunt în contact zilnic cu organizația necesită eforturi de menținere a comunicării. Pericolul este ca aceste persoane să se “înstrăineze” de organizație și să dezvolte o atitudine de tipul “noi” versus “ei”. Aspectele de care trebuie să se asigure coordonatorul de voluntari/supervizorul sunt:

- menținerea comunicării cu voluntarul;
- controlarea faptului că voluntarul își desfășoară corect munca depusă pe teren.

În scopul *menținerii comunicării cu voluntarii* de pe teren, sunt utile următoarele măsuri:

- supervizorul trebuie să ia în considerare posibilele întârzieri sau neînțelegeri în comunicare, atunci când planifică acțiunile;
- voluntarii care lucrează în locații distante își fac probleme în legătură cu faptul că nu vor fi informați despre deciziile și noutățile din organizație. De asemenea, își pun problema că părerile lor nu vor fi luate în considerare atunci când se iau decizii privind programul;
- atunci când trebuiesc luate decizii la nivelul programului, este bine ca voluntarii respectivi să fie de față, mai ales când deciziile îi privesc direct;
- este mai bine să transmiți mai multă informație către cei de pe teren, în mod proactiv, decât să le dai senzația că nu sunt băgați în seamă. De aceea trebuie depuse eforturi constante de a-i menține informați la zi;
- nu uitați faptul că un sistem de comunicare eficient funcționează în toate direcțiile, nu doar de la centru înspre ramuri, ci și invers și pe orizontală (între voluntari). Asigurați-vă că informația nu circulă doar într-o singură direcție (de exemplu de la tine înspre voluntarii de pe teren) și că sistemul de comunicare, fie el e-mail sau telefon, face față acestei provocări de multidirecționalitate a fluxului informațional;
- o modalitate bună de a păstra sentimentul de coeziune dintre personal, voluntarii care lucrează în proximitatea organizației și cei care lucrează pe teren, este aceea de a organiza evenimente sociale: întâlniri ale voluntarilor, chefuri, grupuri de discuții;

În ceea ce privește cel de-al doilea aspect, acela de verificare a muncii depuse de voluntari pe teren, este utilă:

- stabilirea unor priorități clare pentru a ghida activitatea zilnică a voluntarului respectiv. Acestea trebuie comunicate în mod eficient și fără neclarități, pentru ca voluntarul să știe

ce și când are de făcut, chiar dacă pe moment supervisorul nu este acolo să îl ajute;

- pentru activitatea de teren este bine să alegi voluntari care au abilitatea de a lucra singuri, de a lua decizii de unii singuri și de a avea inițiativă, fără asistență permanentă. Dar, în același timp, aceste abilități vor face ca voluntarul respectiv să fie și greu de controlat, deoarece s-a obișnuit să ia singur deciziile.

5.3. Proceduri disciplinare

5.3.1. Terminarea colaborării cu un voluntar indisciplinat

Unul dintre coșmarurile oricărui coordonator de voluntari este situația de a comunica unui voluntar că organizația nu mai are nevoie de serviciile sale. Primul obstacol în aceste situații este chiar mentalitatea supervisorului, căruia - fiind de regulă o persoană dedicată lucrului cu oamenii - îi este greu să comunice voluntarului decizia.

Programele în care accentul s-a pus pe voluntariat ca un beneficiu adus voluntarilor (ca de exemplu în programele de reintegrare în societate prin voluntariat a persoanelor de vârstă a treia), problema este și mai spinoasă; în acest caz beneficiarul este chiar voluntarul/clientul în sine și este dificilă justificarea unei decizii de a termina colaborarea.

Pot exista mai multe motive pentru a termina colaborarea cu un voluntar. Însă, în principiu, problemele apărute în lucrul cu voluntarii pot fi și un rezultat al incapacității de a coordona eficient munca voluntarului respectiv: fie intervierea și selecția nu au fost efectuate la parametri de calitate optimi, fie activitatea către care a fost orientat nu s-a potrivit suficient cu abilitățile sale, fie instruirea și supervizarea nu au fost desfășurate corespunzător.

Scopul oricărui program este acela de a oferi servicii de calitate beneficiarilor săi, de aceea, indiferent că este vorba de personal plătit sau voluntar, munca trebuie realizată la parametri optimi. Astfel, orice impediment în realizarea în bune condiții a muncii va trebui rezolvat într-un fel sau altul. Crearea de standarde diferite între angajați și voluntari va duce la instalarea unui climat nesănătos în cadrul organizației. Iar a nu admite faptul că o sarcină poate fi dusă la capăt bine sau prost, doar fiindcă cel ce o execută este voluntar, înseamnă a nega însăși valoarea muncii de voluntariat. O organizație căreia nu îi pasă de calitatea muncii depuse de voluntari săi nu face altceva decât să transmită mesajul că munca voluntarilor este neglijabilă.

De asemenea, decizia de a “concedia” voluntarii care nu dau randamentul adecvat trebuie să fie reglementată de politica organizației privind lucrul cu voluntarii. Pentru a face față situațiilor de acest gen, organizația trebuie să dispună de:

- un set clar de politici și proceduri privind personalul, inclusiv voluntarii, cu privire la cazurile de suspendare și terminare a colaborării ca măsura disciplinară;
- un sistem de informare prealabilă a voluntarilor despre aceste politici, cu exemple de comportamente acceptabile și inacceptabile în cadrul activității curente;
- o descriere clară a atribuțiilor și responsabilităților aferente fiecărui post de voluntar, pentru a avea un set de obiective măsurabile pe baza cărora să se poată determina randamentul muncii și eventual neîndeplinirea sarcinilor.

Dacă decidem, așadar, că este cazul să luăm măsuri mai drastice în privința unui voluntar anume, se pot delimita o serie de pași de urmat:

- *avertizarea prealabilă* – voluntarul trebuie să primească feedback regulat privind prestația sa. De aceea, acest aspect este cu atât mai important în cazul în care prestația sa este în declin. Mustrarea verbală a voluntarului este menită să

reamintească voluntarului respectiv că există un set de reguli și parametrii de calitate de urmat;

- *investigarea situației concrete* – acest pas presupune investigarea detaliată a gradului de încălcare a regulilor organizației; de asemenea, se caută cauzele posibile și eventualele modalități de a remedia situația fără a pune sancționarea pe primul loc;
- *aplicarea sancțiunii* – deși este o sarcină neplăcută, cineva tot trebuie să transmită voluntarului decizia de terminare a colaborării. Fiți direcți, nu încercați să ocoliți subiectul sau să lăsați impresia că există alternative: din moment ce ați trecut de ceilalți pași, înseamnă că decizia este definitivă și trebuie să o transmiteți ca atare. De asemenea, nu uitați să îi informați și pe colaboratorii voluntarului respectiv despre decizia luată; nu este însă nevoie să le menționați și motivele care au stat în spatele deciziei.

5.3.2. *Alternative la concediere*

Înainte de a recurge la soluția radicală de desfacere a acordului de colaborare cu voluntarul respectiv, există o serie de alte măsuri, mai puțin dramatice, care pot fi luate:

- *restructurarea supervizării* – poate că este cazul unui voluntar (de regulă tânăr) care nu înțelege că regulile trebuie respectate. Repetarea și întărirea indicațiilor privind regulile organizației sunt binevenite în cazuri ca acesta și pot pune capăt problemei;
- *restructurarea sarcinilor sau reorientarea către un alt departament* – transferarea voluntarului înspre un alt tip de activitate sau un alt departament poate fi o soluție ce merită încercată în acest caz. Este posibil ca abilitățile voluntarului să fi fost diferite de cele necesitate de sarcina pe care o desfășura înainte. Dacă totuși abilitățile pe care i le-am evaluat în cadrul interviului de plasare se potrivesc cu cele necesitate de sarcină, dar voluntarul tot ne face probleme, este posibil ca, în ciuda faptului că are abilitățile necesare,

aspirațiile sale să fie cu totul altele; unii voluntari, deși se descurcă în activitatea spre care au fost orientați, nu dau randament fiindcă le lipsesc entuziasmul și motivația. În acest caz, trebuie purtată o discuție cu voluntarul în cauză și reevaluate abilitățile și interesele acestuia. De asemenea, o altă cauză posibilă e faptul că voluntarul nu s-a integrat în colectivul în care își desfășura activitatea sau că a avut conflicte cu personalul departamentului respectiv (eventual chiar cu angajații). Reorientarea voluntarului spre o altă activitate, în urma acestui al doilea interviu, s-ar putea să dea roade;

- *reinstruirea voluntarului* – unele persoane învață mai greu și au nevoie de atenție specială în a-și însuși noi deprinderi. O altă problemă care e posibil să fi stat în calea învățării e metoda de instruire utilizată. În acest caz, voluntarul trebuie redirecționat spre o nouă sesiune de instruire;
- *“revitalizarea” voluntarului* - dacă un voluntar care activează de mult timp în cadrul organizației a început să dea randament scăzut, poate că are nevoie de odihnă. Aceasta se poate întâmpla mai ales în cazul voluntarilor care au activități intense din punct de vedere emoțional, cum este oferirea de consiliere persoanelor cu probleme, etc. În acest caz, sugerarea unei vacanțe sau transferarea temporară în cadrul altui program poate redresa situația;
- *“pensionarea” voluntarului* – uneori trebuie să recunoaștem faptul că voluntarul nu mai este capabil să își desfășoare activitatea ca pe vremuri. În acest caz, putem să îl trecem în “pensie” cu onorurile cuvenite, pentru a nu marca în mod negativ terminarea “carierii” de voluntar.

Model de formular de supervizare

Data:

Numele voluntarului: _____
Denumirea postului: _____
Numele supervisorului: _____
Denumirea postului: _____
Sumarizarea sarcinilor anterioare:
Sumarizarea și evaluarea sarcinilor curente:
Planificarea sarcinilor pentru perioada următoare:

Sarcini care vor fi efectuate:	Responsabil:	Data:
Aspecte practice (cheltuieli, timp necesar):		
Organizarea echipei:		
Alte observații:		
Data următoarei întâlniri:		

7. Bibliografie

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

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

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

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

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