

Motivarea 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.

Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Teorii ale motivației.....	3
2.1. Altruismul ca factor motivant.....	4
2.2. Teoria instrumentalistă.....	4
2.3. Teoria întăririi.....	6
2.4. Teoria lui Maslow.....	6
2.5. Teoria nevoilor învățate.....	8
2.6. Teoria așteptărilor.....	8
2.7. Concluzie.....	9
3. Crearea unor activități motivante pentru voluntari.....	10
3.1. Consultarea personalului angajat.....	10
3.2. Orientarea posturilor create către rezultate concrete.....	11
4. Concluzii.....	12
5. Anexe.....	13
6. Bibliografie.....	17

Motto:

*Pentru un an de prosperitate, îngrijește-te de grâu,
Pentru zece ani de prosperitate, îngrijește-te de copaci,
Pentru o sută de ani de prosperitate, îngrijește-te de oameni!*
(*proverb chinezesc*)

1. Introducere

Motivarea voluntarilor (ce face organizația pentru a crea voluntarilor toate condițiile pentru desfășurarea optimă a activității lor) și *motivația voluntarilor* (care sunt acele lucruri care conduc o anumită persoană să desfășoare o activitate neremunerată) sunt cele două fețe ale aceleiași monede.

Pentru a putea motiva voluntarii, coordonatorul de voluntari trebuie să țină cont de complexitatea și diversitatea acestor motive. Există însă și puncte de vedere diferite datorită dimensiunii diferite pe care o accentuează. În acest context, trecerea succintă în revistă a teoriilor și modelelor explicative ale motivației are o importanță practică deosebită.

2. Teorii ale motivației

Cele mai importante modele menționează altruismul ca factor motivant sau teoretizează în jurul unor concepte psihologice specifice (teoria instrumentalistă, teoria întăririi, a nevoilor învățate, etc.), cristalizându-se în jurul ultimelor tendințe ale voluntariatului în lume.

Să ne familiarizăm pe rând cu fiecare dintre acestea!

2.1. Altruismul ca factor motivant

Fie ca acceptăm sau nu existența altruismului ca atare, foarte mulți voluntari menționează ca motiv principal al implicării lor în activități de voluntariat dorința de a-i ajuta pe cei din jur fără a aștepta nimic în schimb.

Teoriile sociobiologice arată că altruismul este un comportament care acționează în favoarea evoluției speciilor și că manifestarea sa este puternic susținută de procesul de selecție naturală.

Din această perspectivă devine clar faptul că diviziunea artificială între motivația altruistă și cea egoistă trebuie înlăturată: este nevoie să înțelegem că trăim într-un sistem unitar, în care bunăstarea individului este strâns legată de bunăstarea comunității. Altruismul este unul dintre cei mai importanți factori motivaționali ai implicării în activități de voluntariat, context în care altruismul și voluntariatul devin răspunsuri creative la provocările pe care noul mileniu le lansează umanității.

2.2. Teoria instrumentalistă

La polul opus explicațiilor bazate pe altruism ca factor motivant se află conceptul *teoriei instrumentaliste* care arată că o persoană este motivată să acționeze doar dacă prin această acțiune va avea ceva important de obținut.

Potrivit acestei teorii, înainte de a se implica în orice activitate voluntarul își va pune anumite întrebări la care va oferi potențiale răspunsuri bazate pe așteptările sale concrete de la aceste activități, reprezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1: *Analiza deciziei de implicare pe baza teoriei instrumentaliste*

Întrebarea	Teoria	Răspunsul posibil
Care va fi rezultatul imediat al implicării mele în această activitate?	<i>Expectanța</i>	Voi primi informare de specialitate
Ce se va întâmpla în continuare, ca rezultat al acestei implicări?	<i>Instrumentalitatea</i>	Voi putea să lucrez cu ... x... categorie de beneficiari
Cât de important este – ce valoare are acest lucru pentru mine?	<i>Valența</i>	Doresc sa devin un bun profesionist în acest domeniu, această experiență m-ar ajuta considerabil, este momentul să mă implic

Prin urmare, această teorie sugerează că voluntarii vin nu doar cu dorința de a dăruia, dar și cu așteptarea de a dobândi. În anumite cazuri voluntarii știu exact care este rezultatul dorit. Uneori, însă, voluntarul are doar o idee mai mult sau mai puțin clară despre posibilele avantaje conferite de implicarea sa în activitatea de voluntariat. În ambele cazuri este la fel de important ca așteptările să fie reciproc descoperite, clarificate, înțelese și acceptate - ca punct de pornire ale unei relații fructuoase între voluntar și organizație.

O listă neexhaustivă a diferitelor motive pentru care un voluntar ar putea să opteze pentru implicarea în activități de voluntariat este cuprinsă în Anexa 1.

2.3. Teoria întăririi

Pe lângă teoriile care consideră că sursa motivației este interioară (altruismul, așteptările personale, etc.), există și profesioniști care sunt de părere că motivația poate fi influențată, modelată sau modificată, mai ales în cazul voluntariatului. Astfel, dacă un anumit comportament - de exemplu implicarea ca voluntar într-un eveniment ce are scop soluționarea unei probleme existente în comunitate - este sprijinit, încurajat, chiar lăudat, este foarte probabil ca în viitor persoana respectivă să se implice din nou. Aceasta este, pe scurt, esența *teoriei întăririi*.

Sarcina coordonatorului de voluntari va fi aceea de a găsi modalitățile cele mai potrivite pentru a încuraja și pune mereu în evidență valoarea efortului depus de voluntari. De multe ori se consideră ca subînțeles faptul că aportul voluntarilor a fost esențial și nu evidențierea sa nu se mai consideră necesară. Această teorie ne învață despre importanța recurgerii permanente la cuvinte și gesturi de apreciere și mulțumire, acestea fiind modalitatea cea mai la îndemână de a evidenția aportul voluntarilor.

2.4. Teoria lui Maslow

Un alt model explicativ (*teoria lui Maslow*) arată că există cinci nivele distincte ale nevoilor umane: nevoi fizice (hrană, oxigen, etc.), de siguranță, de relaționare, de stimă de sine și recunoaștere a valorii personale și de auto-împlinire. Fiecare persoană se află la diferite nivele ale acestei scări. Ca și voluntari ei vor fi motivați, deci, de lucruri diferite. Arta coordonatorului de voluntari constă tocmai în a identifica cel puțin una dintre acele nevoi care sunt neîmplinite și chiar construirea unei hărți a nevoilor membrilor echipei.

Iată câteva posibilități de utilizare a teoriei lui Maslow prin aplicarea acesteia în procesul de motivare a voluntarilor:

- dacă voluntarul este preocupat de nevoile de bază, atunci trebuie să identificăm acele resurse în cadrul proiectului care să permită oferirea unor beneficii tangibile (de exemplu o masă gratuită, uniforme etc.)
- dacă programul se desfășoară într-o zonă periculoasă, care pune probleme de securitate, este nevoie să se caute soluții pentru minimizarea riscurilor (garantarea transportului, un sistem adecvat de iluminare etc.)
- dacă nevoile de relaționare cele neîmplinite, atunci sunt foarte motivante oportunitățile de lucru în echipă, de integrare într-un sistem deja existent, de socializare;
- pentru un voluntar care are nevoie să își cultive stima de sine se pot crea diferite ocazii în care să îi fie recunoscute și apreciate (în public sau în cadru restrâns) calitățile și să fie evidențiat aportul său la îndeplinirea sarcinilor echipei, să îi amintim faptul că este un membru important al comunității care se implică în rezolvarea problemelor;
- acelor voluntari care au nevoi de auto-împlinire, trebuie să le creăm cadrul adecvat în care să aibă posibilitatea să își valorifice talentul sau cunoștințele participând la desfășurarea activităților.

Având în vedere faptul că fiecare este motivat de acele nevoi care nu sunt încă împlinite, o strategie cu șanse considerabile de succes este aceea de a descoperi în fiecare voluntar acele calități neevidențiate, oferindu-i apoi o activitate care să permită nu doar utilizarea acelor calități, ci și dezvoltarea și perfecționarea acestora.

Oamenii sunt adeseori motivați de o chemare sau un vis de visător sau chiar vizionar! În măsura în care voluntarii vor regăsi în misiunea organizației o parte din aceste visuri personale, aceasta va deveni un important factor motivațional pentru implicarea lor în activitățile organizației.

2.5. Teoria nevoilor învățate

McClelland propune *teoria nevoilor învățate pe cale culturală* și arată că există trei categorii de motive ale comportamentului uman:

- Nevoia de *auto-realizare*: ‘Vreau să fiu cel mai bun’
- Nevoia de *afiliere*: ‘Vreau să fiu acceptat și să fiu plăcut’
- Nevoia de *putere*: ‘Vreau să am o influență pozitivă asupra lucrurilor’

Cel mai adesea, una dintre aceste nevoi este predominantă la un moment dat și într-un context specific. Este important de reținut că motivația este aceea care oferă energia necesară realizării comportamentului. De aceea, coordonatorii de voluntari trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- nevoia echipei de persoane din toate cele trei categorii;
- înclinația naturală a fiecăruia de a acționa în direcția satisfacerii nevoii care predomină în momentul respectiv;
- necesitatea diversificării sistemului de motivare a voluntarilor, întrucât fiecare persoană este motivată de lucruri diferite. (vezi Anexa 2)

2.6. Teoria așteptărilor

Teoria așteptărilor a fost formulată de Victor Groom și subliniază faptul că dacă *realitatea nu se ridică la nivelul așteptărilor, oamenii se vor de-motiva!*

În contextul acestei teorii este foarte important:

- să fie expuse foarte clar așteptările pe care le are atât voluntarul de la experiența sa de voluntariat, cât și așteptările pe care organizația le are de la voluntari;
- să se găsească cea mai adecvată cale de negociere pentru a minimiza efectul eventualelor diferențe;

- să nu se promită niciodată mai mult decât se poate oferi în realitate;
- să nu se cosmetizeze realitatea în momentul recrutării voluntarilor - în momentul descoperirii adevărului voluntarul va fi dezamăgit!
- să se explice de la început misiunea și orientarea organizației;
- să se prezinte clar responsabilitățile, drepturile și îndatoririle voluntarului;
- să se clarifice orice restricții, limitări etc.

2.7. Concluzie

Motivele pentru care oamenii se decid să se implice în activități de voluntariat sunt foarte diversificate:

Uneori, oamenii se alătură programelor de voluntariat pentru că doresc să fie de folos celor din jur.

Alteori mai motivant este faptul că voluntariatul reprezintă o cale pentru atingerea anumitor obiective personale.

Alte persoane se pot implica pentru că au fost încurajate și susținute să facă acest lucru.

Voluntariatul poate ajuta la satisfacerea anumitor nevoi.

Uneori imboldul este dat de faptul că voluntariatul se dovedește a fi cea mai bună modalitate prin care pot fi influențate lucrurile în sensul dorit.

Alteori, voluntariatul ajută la dobândirea sentimentului de excelență într-un anumit domeniu sau oferă oportunități de integrare în grupuri sociale care corespund valorilor personale.

Important este să înțelegem și să acceptăm faptul că este posibil ca voluntarul să nu vină doar ca să dea o mână de ajutor. Acest set de alte motive nu trebuie considerat incompatibil cu calitatea de voluntar, ci dimpotrivă, este în avantajul tuturor ca organizația să ofere voluntarului o muncă pe măsura așteptărilor și motivațiilor sale. Este mai degrabă interesul organizației să creeze posturi care să stârnească dorința de implicare, decât al voluntarilor să realizeze o activitate nemotivantă.

Organizațiile care propun sarcini atractive și interesante vor avea cele mai puține dificultăți în a atrage și menține resursele umane reprezentate de voluntari. Gradul de atractivitate al sarcinii este, de altfel, și singurul factor motivațional pe care *organizația* îl deține!

3. Crearea unor activități motivante pentru voluntari

Crearea unor activități motivante pentru voluntari trebuie să țină seama de două criterii importante:

- necesitatea consultării personalului angajat;
- orientarea posturilor create către rezultate concrete.

3.1. Consultarea personalului angajat

Este important ca *personalul angajat să fie consultat* încă din faza de planificare a programului. Pentru a fi eficient, voluntarul trebuie să aibă sprijinul integral al colegilor angajați. Aceștia vor susține voluntarul doar dacă vor înțelege modul în care activitatea acestuia este de folos organizației. În această etapă a managementului voluntarilor, rolul coordonatorului de voluntari este de a se consulta cu personalul angajat pornind de la întrebări precum:

- care sunt acele componente ale muncii pentru care îți rămâne prea puțin timp la dispoziție?

- în ce proiecte consideri că implicarea departamentului din care faci parte ar fi utilă dar nu s-a realizat niciodată?
- ce activități consideri că ar trebui realizate dar observi că nu are nimeni abilitățile necesare?

Cu această ocazie pot să fie corectate anumite așteptări nerealistede la voluntari din partea personalului angajat, cum ar fi, de exemplu, un voluntar care să fie disponibil 8 ore pe zi, cinci zile din șapte. Foarte important este ca acest proces de consultare între coordonatorul de voluntari și personal să fie permanent, pentru a semnală diferitele nevoi sau întâmplări legate de munca voluntarilor în organizație.

3.2. Orientarea posturilor create către rezultate concrete

Orientarea posturilor create pentru voluntari către rezultate concrete este o strategie de motivare a voluntarilor datorită caracteristicilor implicite pe care activitatea respectivă le oferă:

- *posibilitatea asumării “proprietății” unor rezultate concrete* - este important pentru voluntar să poată spune: ‘*acest lucru l-am făcut eu!*’. Sentimentul mândriei personale pentru un anumit rezultat poate să fie subminat în momentul în care activitatea realizată de voluntar este doar un segment dintr-un șir lung de acțiuni care vor conduce la un rezultat. De exemplu, mai degrabă decât să vopsească toate ușile dintr-o școală, voluntarii vor fi mulțumiți să poată realiza toate sarcinile legate de renovarea unei singure clase ceea ce oferă posibilitatea asumării “proprietății” unei schimbări observabile;
- *posibilitatea de a participa la elaborarea sarcinilor* - voluntarul este implicat nu numai în realizarea sarcinii, ci și în planificarea și proiectarea sa. Uneori, personalul angajat poate fi reticent în a oferi voluntarului această posibilitate, reticență justificabilă mai ales atunci când fluctuația voluntarilor este foarte mare. Totuși, o situație în care

voluntarul este mereu responsabil doar de a pune în practică proiectele altor persoane poate fi contraproductivă, executantul fiind doar unul dintre rolurile resursă din cadrul echipei;

- *responsabilitatea pentru rezultate* - voluntarii nu trebuie să fie responsabili doar pentru realizarea sarcinii, ei trebuie să fie responsabili pentru realizarea *cu succes* a acesteia. În acest mod venim în întâmpinarea nevoii de auto-realizare a voluntarului, de a ști că activitatea desfășurată este valoroasă și demnă de eforturile depuse. Sarcina coordonatorului de voluntari este de a cuantifica pe cât posibil rezultatele așteptate, de a explica importanța lor pentru voluntari și apoi de a urmări măsura în care se realizează sau nu, oferind feedbackul constructiv atât de necesar. În acest context *măsurarea rezultatelor* este foarte importantă, pentru a putea oferi voluntarului o oglindă a calității muncii sale.

4. Concluzii

Voluntarii au multe nevoi. Arta de a-i motiva constă nu doar în a ști cum să îi abordezi, ci mai ales în a fi capabil să înțelegi combinația de nevoi individuale care se reflectă în nevoile echipei ca entitate distinctă. Cel mai simplu mod de a obține informații corecte și complete este de a întreba voluntarii, analizând împreună cu ei importanța diferiților factori de motivare!

Lista factorilor de motivare

1. Dorința de a se implica în rezolvarea problemelor comunității;
2. Dobândirea / menținerea anumitor abilități;
3. Dorința de a petrece timp cu alți membrii ai familiei implicați în activități de voluntariat;
4. Dorința de a ieși din casă;
5. Dorința de a-și face noi prieteni;
6. Dorința de a se distra;
7. Pentru a fi provocat;
8. Pentru a lucra cu un anumit grup de beneficiari;
9. Pentru a fi responsabil cu/de ceva;
10. Pentru a fi parte a unui grup sau echipe;
11. Pentru a dobândi experiență de lucru;
12. Pentru a întâlni membrii importanți ai comunității;
13. Pentru a obține recunoaștere din partea comunității;
14. Pentru a se remarca la locul de muncă;

Solicitați voluntarului să ordoneze acești factori în ordinea importanței pentru sine, acordând fiecăruia o ‘notă’ de la 1 la 5. Modul în care voluntarul răspunde va fi relevant pentru identificarea motivelor implicării sale în activități de voluntariat și va reprezenta un ghid a ceea ce trebuie realizat în sensul ‘motivării’ sale. Spre exemplu dacă voluntarul dorește ca prin voluntariat să se remarce la locul de muncă, o idee care poate fi ușor pusă în practică este aceea de a trimite o scrisoare de informare adresată firmei unde lucrează voluntarul.

Factori de motivație în funcție de nevoile individuale

Persoane cu nevoie de auto-realizare

<i>Caracteristici</i>	<i>Factori motivanți</i>
1. Vor să fie cât mai buni și să se știe că sunt așa	1. Sarcinile clar definite
2. Își compară succesele cu ale celor din jur	2. Metode de cuantificare a succesului
3. Le place să își asume responsabilități, au rezultate chiar și în condiții de stres	3. Documentarea succesului pentru cei din jur (scrisoare de recomandare, etc.)
4. Au nevoie de instrucțiuni precise	4. Oferirea unor sarcini din categoria: ‘prima de acest gen’, ‘cea mai importantă’
5. Vor să știe ce se înțelege prin termenul ‘succes’	5. Posibilitatea de a lucra independent
6. Doresc să realizeze lucruri importante și să atingă obiective concrete - își vor asuma doar riscuri calculate	6. Implicarea în designul procesului prin care se vor atinge obiectivele

Persoane cu nevoi de afiliere

<i>Caracteristici</i>	<i>Factori motivanți</i>
1. Nevoia de a fi acceptat și plăcut	1. Posibilitatea de a stabili relații personale
2. Nevoia de interacțiune	2. Faptul de a fi apreciat ca persoană
3. Dorința de a lucra în echipă (și pentru a evita riscurile)	3. Oportunitățile de a interacționa
4. Preocuparea pentru a-i menține fericiți pe cei din jur	4. Recompense personalizate
5. Nevoia de a-i cunoaște foarte bine pe colegii de lucru	5. Sentimentul de a face parte dintr-un grup, o echipă, etc.
6. Dorința de a-i ajuta pe cei la nevoie	6. Șansa de a lucra pentru oameni

Persoane cu nevoi de putere

<i>Caracteristici</i>	<i>Factori motivanți</i>
1. Dorința de a avea un impact și o influență pozitivă	1. Posibilitatea de a avea un anumit grad de independență în realizarea sarcinii
2. Dorința de a induce schimbarea și de a fi diferit	2. Accesul la persoane și informații de care au nevoie
3. Preocupați pentru reputație, poziție socială	3. Posibilitatea de a-și asuma riscuri
4. Plăcerea de a da sfaturi și de a-și expune ideile	4. Recunoașterea meritelor, încurajări
5. Elocința, forța discursului	5. Oferirea de provocări mereu noi
6. Abilitatea de a vedea conexiunile dintre lucruri, imaginea de ansamblu	6. Înțelegerea faptului că ei sunt deschizători de drum, și mai puțin ‘drumeți’

6. Bibliografie

* * * . 1996. Volunteer Motivation Primer : Techniques to Maximize Volunteer Involvement & Productivity. Sioux City, Iowa: Stevenson Consultant

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

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

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