

Relația dintre voluntari și personalul angajat

©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. Introducere.....	3
2. Temeri frecvent întâlnite în rândul voluntarilor.....	6
3. Temeri frecvent întâlnite în rândul angajaților.....	7
4. Principiile unei cooperări de succes dintre salariați și voluntari.....	8
4.1. Dezvoltarea unei politici clare.....	9
4.2. Evaluarea situației.....	9
4.3. Instruirea salariaților privind colaborarea cu voluntarii.....	9
4.4. Delegarea sarcinii de coordonare a voluntarilor.....	12
4.5. Feedback și recompense.....	12
4.6. Dezvoltarea spiritului de echipă.....	12
5. Evaluarea deschiderii părților spre colaborare.....	13
5.1. Evaluarea atitudinii personalului.....	14
5.2. Evaluarea atitudinii voluntarilor.....	15
5.3. Evaluarea atitudinii organizației.....	16
6. Bibliografie.....	17

1. Introducere

Implicarea voluntarilor în activitățile organizației este marcată de succes atunci când nu numai că sarcinile sunt bine duse la capăt, dar și când satisfacția personalului este pe măsură. Satisfacția în muncă, în schimb, este rezultatul conlucrării mai multor factori, dintre care colaborarea din cadrul echipei este unul de bază. Atmosfera de lucru și atitudinea personalului se reflectă direct atât în calitatea serviciilor oferite de organizație, cât și în satisfacția personală. Iar munca în echipa, în special într-un domeniu în care dăruirea față de comunitate este esențială, reprezintă o necesitate.

Voluntarii, o dată recrutați, selectați, evaluați și implicați în organizație, devin parte a ei. Ei vin la noi cu mult entuziasm și dorință de colaborare. Totuși, cum reacționează la aceste schimbări angajații plătiți, care de obicei au atribuții și responsabilități stabile și mult mai mari în cadrul organizației? Nu rareori, ei întâmpină dorința de implicare a voluntarilor cu reticență, ba chiar cu suspiciune, considerând că intruziunea voluntarilor este mai mult o bătaie de cap în plus decât un ajutor real.

Majoritatea organizațiilor care lucrează cu voluntari sunt de natură mixtă. Ele nu lucrează exclusiv cu voluntari, ci au un nucleu de personal plătit și stabil în organizație. Uneori, personalul plătit este format din doar o mână de oameni, care formează scheletul organizației; în rest, aceste organizații lucrează în mare parte cu voluntari, în activitățile lor curente. În cadrul acestui tip de organizație, problemele dintre personalul plătit și voluntari nu sunt atât de stringente: practic, politicile organizației implică lucrul cu voluntari, iar buna cooperare cu aceștia este un aspect de care cel mai probabil s-a ținut seama de la bun început în planificarea activităților.

În cazul altor organizații, în schimb, lucrul cu voluntarii nu este un aspect curent sau indispensabil. Organizația funcționează ca atare de o bună bucată de vreme, cu personal exclusiv plătit, voluntarii reprezentând o prezență sporadică și fluctuantă în activitățile organizației - un “departament” relativ nou. În cazul acestora, desigur, desfășurarea activităților cu ajutorul voluntarilor nu este în mod special încorporată în politicile organizației.

Unele dintre aceste organizații au lucrat mereu cu voluntari, însă cu foarte puțini și instabili, conducerea neluând niciodată în mod serios în considerare opțiunea de a formaliza această colaborare; sau, atunci când ia aceasta decizie, nu se consultă cu angajații, luându-i prin surprindere. Aceste aspecte sunt deosebit de relevante și pentru multe instituții sau organizații vechi din țară, care încep la un moment dat să se deschidă către colaborarea cu potențiali voluntari, cetățeni dornici să se implice în bunul mers al lucrurilor (cum este cazul programelor din spitale, muzee, biblioteci, chiar primării).

Mai ales în această cea de-a doua categorie de organizații, care abia încep să învețe cum să lucreze cu voluntari, relația dintre angajații plătiți și voluntari poate să nască tensiuni: angajați care nu au mai fost niciodată puși în fața unei “intruziuni” de acest gen, sunt nevoiți să lucreze cot la cot cu voluntari entuziaști, dar care par să stea doar în calea mersului “firesc” al lucrurilor, solicitând instruire și supraveghere constantă. La rândul lor, voluntari bine intenționați și cu dorință de lucru sunt puși față în față cu niște angajați distanți și reticenți în a le delega sarcini, dar care, la rândul lor, nu par să lucreze prea mult!

Astfel de “mituri” sau concepții nefondate ale angajaților despre voluntari și respectiv, ale voluntarilor despre angajați, duc la tensiuni între cele două părți, producând blocaje în comunicarea dintre aceștia – până la refuzul total al angajaților,

care se simt “îndreptățiți” să refuze uneori total colaborarea cu voluntarii. În cele din urmă, problemele de acest gen ajung să dea impresia că, deși teoretic munca depusă de voluntari ar fi deosebit de valoroasă pentru organizație și pentru comunitate, colaborarea face tuturor mai mult rău decât bine. Dar voluntarii ar trebui să facă organizația mai puternică, nu să o slăbească!

Managementul conflictelor de acest gen este deja un domeniu de competență conducerii organizației. Implicarea voluntarilor în programele organizației nu este o simplă anexă pe care o alipim la vechea structură; planificarea programelor de lucru cu voluntari este o sarcină care necesită atenție și considerație și sub aspectul relației voluntarilor cu restul angajaților, iar aceasta planificare trebuie să vină din partea directorului executiv. Voluntarii nu lucrează într-un departament singular al organizației, ei fiind distribuiți în funcție de nevoi în mai multe departamente/programe ale organizației. Astfel, relațiile lor cu restul angajaților nu sunt doar tangențiale.

De fapt, voluntarii ajung cel mai adesea să lucreze cu alți angajați decât cu coordonatorul care i-a recrutat și instruit, coordonatorul de voluntari ajungând doar arareori să supervizeze el însuși munca voluntarilor. Cel mai adesea aceștia ajung sub incidența altor angajați din departamentele organizației, care lucrează în activități conexe sarcinilor delegate voluntarilor. Așadar colaborarea este esențială, de ea depinzând eficiența îndeplinirii obiectivelor și calitatea muncii.

Succesul în colaborare survine doar atunci când angajații organizației au *cunoștințe* despre cum să lucreze cu voluntarii și sunt *motivați* să lucreze cu aceștia.

Același lucru este valabil și în ceea ce privește voluntarii, cu deosebirea că motivația de a colabora este în cazul lor de la sine înțeleasă. Însă instruirea lor prealabilă este la fel de necesară ca și în cazul angajaților.

Pentru o colaborare fructuoasă, trebuie eliminate barierele de comunicare, neînțelegerile și prejudecățile pe care le au unii despre alții voluntarii și angajații. Cauzele problemelor care apar între cele două părți se datorează cel mai adesea neclarităților asupra propriului rol și asupra atribuțiilor celeilalte părți (voluntari, respectiv angajați). De aceea, un rol esențial revine în instruirea prealabilă a ambelor părți privind colaborarea, dar în special a angajaților.

Evaluarea colaborării, cât și soluționarea acestor tensiuni și blocaje trebuie realizate pe 3 direcții de acțiune:

- instruirea personalului;
- instruirea voluntarilor;
- clarificarea/ schimbarea politicii organizației privind colaborarea dintre părți.

Rolul central în rezolvarea acestor aspecte revine conducerii, care va trebui să gestioneze conflictul apărut în lipsa planificării prealabile a instruirii părților privind colaborarea.

În continuare, vor fi prezentate, punctat, o serie de neînțelegeri și temeri tipice care apar frecvent în concepția voluntarilor despre angajați și invers, cât și metode practice de a le soluționa, fie prin planificare/replanificare, fie prin gestionarea conflictului. Anexa cuprinde câteva coordonate de bază utile în evaluarea dimensiunilor relevante în ceea ce privește starea colaborării dintre voluntari și anagajții plătiți din organizație.

2. Temeri frecvent întâlnite în rândul voluntarilor

- “Angajații primesc toate sarcinile interesante, mie îmi rămân doar cele pe care nu vrea să le facă nimeni!”
- “Și eu pot să fac asta la fel de bine ca și ei, doar că nu sunt plătit...”
- “Angajații nu prea lucrează, de fapt noi voluntarii suntem mult mai activi!”

3. Temeri frecvent întâlnite în rândul angajaților

- “Voluntarii îmi vor fura slujba!”
- “Voluntarii vor face o boacăna și eu voi fi tras la răspundere!”
- “Eu am experiență, diplome, calificări! Voluntarii sunt amatori și vor cauza scăderea calității serviciilor organizației!”
- “Voluntarii nu știu cum merg treburile pe aici și va trebui să îi dădăcesc tot timpul; asta îmi va îngreuna și întrerupe munca!”
- “Voluntarii mi se uită peste umăr la orice lucrez și bârfesc cu oricine, beneficiarii nostri nu mai au confidențialitatea asigurată!”
- “Dacă ar fi fost cu adevărat buni în ceea ce fac, ar fi fost deja angajați pe un post similar în altă parte!”
- “Nu te poți baza pe ei, vin și pleacă când vor!”
- “Voluntarii vor să petreacă prea mult timp la taclale cu mine...”
- “Voluntarii sunt *diferiți*...nu pot relaționa cu ei!”
- “Nu e treaba mea să lucrez cu voluntarii! Coordonatorul de voluntari e angajat pentru asta!”
- “Dacă mai lucrăm mult cu voluntari, răspunsul standard al finanțatorilor va fi să facem toată munca pe bază de voluntariat, în loc să le cerem bani!”

Se poate observa că plângerile de acest gen sunt:

- fie legate de probleme de natură organizațională, precum probleme de etică, profesionalism sau supervizare a voluntarilor;
- altele, în schimb, sunt simple temeri de natură personală, de altfel nejustificate, care apar datorită situației de colaborare relativ nouă la care sunt supuși.

4. Principiile unei cooperări de succes dintre salariați și voluntari

Instituirea unei relații de cooperare eficiente dintre salariați și voluntari presupune, în mare, trei metode de acțiune:

- *planificarea inițială* – înainte de implementarea colaborării cu voluntarii. Aceasta presupune dezvoltarea unei politici de lucru cu voluntarii și aducerea la cunoștință/instruirea prealabilă a personalului privind colaborarea cu voluntarii;
- *asistență continuă pe parcurs* – în timpul derulării programului de voluntariat, acordată personalului plătit, dar și voluntarilor, privind eventualele tensiuni și probleme în colaborare. Natura asistenței - oferite în mod normal de coordonatorul de voluntari - va depinde de efectuarea instruirii personalului din primul pas menționat. De asemenea, delegarea treptată către salariații care lucrează cu voluntari a unor responsabilități de coordonare a voluntarilor este deosebit de importantă. Relația de colaborare salariați-voluntari nu va avea mare succes dacă coordonatorul de voluntari este singura persoană din organizație care supervizează sau recompensează voluntarii. Rezistența angajaților la asistență este un semn că nu au înțeles de ce anume lucrează organizația cu voluntari;
- *gestionarea situațiilor de criză* care pot apărea în cazul unor conflicte mai puternice dintre angajați și voluntari.

Elementele de bază pentru crearea și menținerea unei relații de cooperare bune între angajați și voluntari sunt:

- dezvoltarea unei politici clare;
- evaluarea situației;
- instruirea salariaților privind colaborarea cu voluntarii;
- delegarea sarcinii de coordonare a voluntarilor;
- feedback și recompense;
- dezvoltarea spiritului de echipă.

4.1. Dezvoltarea unei politici clare

Organizația trebuie să explice de ce implica voluntari în activitățile sale și să aibă dezvoltată o *politică clară* în acest sens, politică comunicată personalului în prealabil. Angajații trebuie să înțeleagă de ce va fi de folos să lucreze cu voluntari, atât pentru ușurarea muncii lor, cât și pentru misunea organizației.

4.2. Evaluarea situației

Pentru a testa reacția la comunicarea noii politici de implicare a voluntarilor în organizație, este utilă *evaluarea* atitudinii personalului privind viitoarea colaborare - evaluarea experienței lor anterioare în lucrul cu voluntarii, a abilităților de supervizare, a temerilor lor, etc. În cazul în care organizația lucrează deja cu voluntari, dar dorește să demareze un nou program de voluntariat, este utilă și evaluarea atitudinii voluntarilor față de personal. În plus, o evaluare a organizației, din punctul de vedere al politicilor implementate în lucrul cu voluntarii, este binevenită (aceste aspecte vor fi detaliate într-un capitol separat).

4.3. Instruirea salariaților privind colaborarea cu voluntarii

Dacă coordonatorul de voluntari este singurul din organizație care are abilitățile necesare pentru a lucra cu voluntarii, atunci programul de implicare a voluntarilor nu va putea avea succes. Din moment ce voluntarii vor lucra direct cu angajații, în cadrul sarcinilor curente și, de multe ori, vor fi supravegheați de aceștia, se impune necesitatea de instruire a angajaților privind lucrul cu voluntarii. Aspecte privind cum să folosim la maximum potențialul și cunoștințele voluntarului, cum să îl motivăm, cum să îl recompensăm - toate aceste mijloace de lucru trebuie să fie și la îndemâna angajaților care lucrează direct cu voluntarii!

Cele două obiective principale ale instruirii angajaților privind lucrul cu voluntarii sunt:

- componenta *informațională* - asimilarea de cunoștințe și deprinderi de lucru cu voluntarii;
- componenta *motivațională* - sensibilizarea și creșterea implicării și motivației de a lucra cu voluntarii prin:
 - exprimarea și discutarea oricăror temeri și nemulțumiri legate de colaborarea cu voluntarii în cadrul programelor organizației;
 - transformarea temerilor personalului în convingerea că voluntarii sunt de un real folos organizației și că avantajele pe care le aduc organizației cât și personalului sunt mai mari decât dificultățile;
 - abordarea temerilor într-un stil neconfruntativ și necritic, preferabil fiind un stil consultativ, care dă salariatul sentimentul că poate ține sub control situația;
 - crearea sentimentului de control prin acordarea șansei de a-și spune cuvântul în planificarea și dezvoltarea programului de voluntariat și prin delegarea unor responsabilități de coordonare a voluntarilor către personalul plătit.

Sesiunea de instruire a angajaților privind colaborarea eficientă cu voluntarii este recomandat să cuprindă următoarele elemente:

- explicarea motivului pentru care conducerea a decis cum că lucrul cu voluntarii va fi util organizației și accentuarea beneficiilor pe care le vor aduce voluntarii;
- prezentarea programului de voluntariat care va fi/este instituit;
- exemplificarea cu modele de succes privind colaborarea dintre salariați și voluntari (din cadrul altor organizații sau programe);
- informații despre voluntari:

- aspecte generale despre tipurile de voluntari, problemele cel mai des întâlnite în lucrul cu ei, înțelegerea diversității motivațiilor acestora, etc.
- aspecte specifice:
 - descrierea sarcinilor pe care le pot îndeplini diferitele tipuri de voluntari (accentuarea aspectelor de motivație/interese/nevoi și cunoștințe diferite ale voluntarilor);
 - descrierea tipurilor de sarcini pe care voluntarii *nu* le pot îndeplini, din diferite motive;
 - accentuarea faptului că sarcinile care sunt date voluntarilor trebuie să fie potrivite cu interesele, abilitățile și nevoile acestora;
 - menționarea faptului că sarcinile trebuie să fie legate de misiunea organizației, să fie utile, pentru ca voluntarul să simtă importanța muncii sale și să se simtă parte a organizației;
 - recomandarea de a învăța să fie creativi și să găsească sarcini personalizate, interesante și creative pentru voluntari, nu sarcini administrative “de umplutură”, nerelaționate cu misiunea organizației;
- aspecte privind recompensarea voluntarilor și recunoașterea meritelor lor. Un simplu “Mulțumesc!” poate face minuni în colaborarea cu voluntarii;
- detalierea rolului pe care îl vor avea în lucrul cu voluntarii.

Multe dintre tensiuni se reduc la faptul că atât salariații, cât și voluntarii, nu își cunosc cu suficientă claritate rolul și atribuțiile în cadrul programului comun. Aceasta presupune, așadar, clarificarea sistemului de relații dintre salariați, coordonatorul de voluntari și voluntari: cine este responsabil cu supervizarea, evaluarea, recompensarea și în ce situații se aplica ele.

4.4. Delegarea sarcinii de coordonare a voluntarilor

Dacă vrei să fii un coordonator de voluntari eficient, învață să delegi sarcinile de coordonare a voluntarilor către personalul plătit care lucrează cu voluntarii. Dacă ești singurul din organizație care știe cum să lucreze cu voluntarii, programul de voluntariat s-ar putea să eșueze datorită reticenței personalului salariat. În schimb, dacă instruiști și reușești să transformi fiecare angajat într-un mic coordonator de voluntari, îți vei ușura mult munca pe viitor! În plus, implicarea salariaților în sarcinile curente ale coordonatorului de voluntari, precum cea de selecție și evaluare a voluntarilor, le va da un sentiment sporit de control asupra celor cu care vor lucra, crescându-le satisfacția și dorința de a colabora pe viitor.

4.5. Feedback și recompense

Este important ca, în cazul unei colaborări fructuoase dintre un salariat și voluntarii cu care lucrează, acestuia să i se recunoască meritele, prin oferirea de recompense. Prezența feedbackului privind colaborarea, atât din partea voluntarilor, cât și a coordonatorului de voluntari, este de asemenea esențială. Un salariat satisfăcut de felul în care a lucrat/colaborat cu voluntarii va continua să lucreze cu ei și e posibil chiar să își identifice noi nevoi și să extindă colaborarea, solicitând mai mulți voluntari!

4.6. Dezvoltarea spiritului de echipă

Sugestii pentru dezvoltarea spiritului de echipă în echipele mixte de voluntari și salariați:

- crează oportunități de lucru în echipă între personal și voluntari. Astfel și reticențele personalului care nu lucrează direct cu voluntarii vor avea șansa să se spulbere;
- asigură-te că echipa este conștientă că conlucrează înspre un scop/o misiune comună și că împart aceleași valori – valorile

organizației! Valorile organizației sunt principalul catalizator al relațiilor dintre membrii echipei - fie că sunt angajați plătiți, fie voluntari - de aceea misiunea organizației trebuie să fie mereu prezentă în mintea tuturor;

- promovează sentimentul de egalitate și respectul reciproc pentru abilitățile și rezultatele celorlalți. Personalul plătit și voluntarii trebuie să fie tratați ca egali. Aceasta presupune acces la resurse, implicarea în luarea deciziilor și participarea la fluxul comunicațional din organizație. Altfel riscăm să-i facem pe voluntari să se simtă, pe bună dreptate, excluși din esența activității organizației. De asemenea, împărțirea sarcinilor și responsabilităților trebuie făcută în așa fel încât să nu creeze discrepanțe majore între angajați și voluntari;
- organizează evenimente de recompensare comune pentru voluntari și personal! Astfel se vor elimina diferențele de status dintre ei, crescând coeziunea.

5. Evaluarea deschiderii părților spre colaborare

Pentru a soluționa în mod amiabil conflictele sau tensiunile dintre salariați și voluntari, trebuie mai întâi să încercăm să înțelegem natura temerilor și a problemelor apărute în cadrul colaborării. În acest sens, un prim demers util este să încercăm să ne gândim la voluntari din perspectiva angajaților. Exercițiul acesta de empatie ne va ajuta să surprindem esența problemelor și ne va ghida demersul investigativ de evaluare a situației.

Demersul de evaluare se realizează pe *trei dimensiuni*:

- evaluarea atitudinii personalului;
- evaluarea atitudinii voluntarilor;
- evaluarea politicii organizației per ansamblu.

Evaluarea se poate realiza fie prin discuții personale - cu angajații, voluntarii, respectiv conducerea - prin a pune întrebări țintite, fie prin distribuirea de chestionare cu itemi țintiți pe probleme. În continuare sunt prezentate o serie de seturi de întrebări utile în demersul evaluativ.

Notă: Întrebările sunt adaptate după modelul de lucru al colegilor de la Centrul de Voluntariat din Camden (U.K.).

5.1. Evaluarea atitudinii personalului

1. *Crezi că o echipă mixtă de angajați și voluntari pot lucra mai bine împreună decât doar angajații?*
2. *Crezi că timpul și efortul de supervizare a voluntarilor merită depus, în termeni de beneficii aduse de munca voluntarilor?*
3. *Crezi că ai suficient control asupra voluntarilor?*
4. *Consideri că intră în atribuțiile tale să lucrezi cu voluntari?*
5. *Simți că ești suficient implicat în programul de management al voluntarilor, participi la recrutarea, supervizarea, instruirea lor?*
6. *Ai cu cine să discuți despre eventualele probleme pe care le întâmpini în munca cu voluntarii?*
7. *Crezi că voluntarii respectă cerințele de confidențialitate?*
8. *Consideri că voluntarii înțeleg clar atribuțiile postului tău și că îți respectă prioritățile?*
9. *Simți că ești suficient de instruit și apreciat pentru lucrul pe care îl desfășori cu voluntarii?*

5.2. Evaluarea atitudinii voluntarilor

1. *Crezi că o echipă mixtă de angajați și voluntari pot face o treabă mai bună împreună decât doar voluntarii?*
2. *Consideri că ceea ce faci în cadrul organizației este util și că ușurează în vreun fel munca angajaților?*
3. *Îți cunoști clar atribuțiile ca și voluntar și îți sunt suficient de clare atribuțiile celorlalți, inclusiv cele ale angajaților?*
4. *Simți că ești suficient implicat în programul în care lucrezi, participi la luarea deciziilor, comunicări, eventual recrutarea voluntarilor noi?*
5. *Ai cu cine să discuți despre eventualele probleme pe care le întâmpini în munca cu salariații?*
6. *Ți se par importante cerințele de confidențialitate asupra datelor beneficiarilor?*
7. *Consideri că angajații înțeleg clar atribuțiile tale și că îți respectă prioritățile și preferințele?*
8. *Simți că ești suficient de apreciat de către salariații din organizație cu care lucrezi direct?*

5.3. Evaluarea atitudinii organizației

1. *Organizația este sau nu stabilă și lipsită de conflicte interne între angajați și voluntari?*
2. *Există o politică clară privind implicarea voluntarilor – politică comunicată tuturor și înțeleasă de toți?*
3. *Politica aceasta presupune sau nu o selecție riguroasă a voluntarilor care intră în organizație și specificarea clară a drepturilor și îndatoririlor lor?*
4. *Repartizarea sarcinilor către voluntari se face pe baza nevoilor de asistență ale angajaților, posibil chiar exprimate de aceștia?*
5. *Există angajați (alții decât coordonatorul de voluntari) care sunt implicați activ în dezvoltarea programului de voluntariat și în crearea de sarcini?*
6. *Se oferă oportunități angajaților, respectiv voluntarilor, de a contribui la planificarea programelor de voluntariat?*
7. *Numărul de voluntari implicați de organizație este unul provenind din necesități reale și nu doar din dorința de a impresiona alte organizații de inițiativă?*
8. *Politica de recrutare a voluntarilor e clară în ceea ce privește necesitatea conlucrării cu angajații organizației la diferite proiecte?*
9. *Se organizează evenimente de recunoaștere a succeselor în colaborarea dintre voluntari și angajați?*

6. Bibliografie

* * * .2001. *Troubleshooting! Effective Cooperation Between Employees and Volunteers*. Camden Volunter Bureau

Ellis S.J. 1996. *From the Top Down*. Energize Inc

McCurley, S. și Ryck Lynch. 1996. *Volunteer Management. Mobilizing all the resources în the Community*. Heritage Arts Publishing

McCurley, S. și Sue Vineyard . 1986. *101 Ideas for Volunteer Program*. Heritage Arts Publishing

McCurley, Steve 1996. *Building Understanding and Collaboration: Creating Synergistic Relationships Between Personal and Volunteers*. The Points of Light Foundation

Sheier H. I. 2003. *Building Personal/Volunteer Relations*. disponibil online la <http://www.energizeinc.com/art/abuis.html>

Stallings B.B. 1998. *Training Busy Personal to Succeed with Volunteers. Building Commitment and Competence în Personal/Volunteer Teams*. Building Better Skills