

M1. MOTYWACJA W PRACY WOLONTARIUSZA	1
<i>Esencja motywacji</i>	<i>1</i>
<i>Rodzaje motywacji.....</i>	<i>2</i>
<i>Motywacja a wartości</i>	<i>3</i>
M1.S1. - FILARY MOTYWACJI.....	5
M1.S2. - FLOW.....	8
M1.S3. - MOTYWUJĄCE ROZMOWY ROZWOJOWE	9
JAK PODOPIECZNI WOLONTARIUSZKI/WOLONTARIUSZA SKORZYSTAJĄ NA JEJ/JEGO MOTYWACJI?	13
REKOMENDOWANE METODY I NARZĘDZIA	15
PRAWA AUTORSKIE.....	15

M1. MOTYWACJA W PRACY WOLONTARIUSZA

Jeśli chcesz budować okręt, nie zwołuj ludzi w celu podzielenia pracy, przygotowania narzędzi i wycinania drzew, lecz naucz ich tęsknoty za bezkresem morza. Wtedy zbudują statek sami." (Antoine de Saint-Exupéry)

ESENCJA MOTYWACJI

Motywacja zajmuje naukowców psychologów, socjologów, menedżerów, nauczycieli, rodziców, coachów, a także polityków, wojskowych, lekarzy, sportowców. Problem jest złożony i głęboki niedający jednoznacznej odpowiedzi „co zrobić, żeby chciało się chcieć?” Jak wpłynąć na siebie, pracownika, wolontariusza, podopiecznego, aby zmotywować się/ją/jego do działania? Tam, gdzie mamy do czynienia z ludzką naturą, gdzie w grę wchodzi emocje, wartości, poczucie sensu, wiele innych czynników może mieć wpływ na motywację wzmacniając ją lub osłabiając.

Motywacja jest napędem, który skłania człowieka do podejmowania działań wynikających z wewnętrznych (autonomicznych) potrzeb, albo które są wynikiem oczekiwań innych. Cele, które decyduje się realizować mogą mieć dla niego znaczenie instrumentalne (robię coś, bo muszę, powinienem, wypada, zarabiam pieniądze, nie chcę krytyki, chcę prestiżu, itp.) albo mieć wartość immamentną – jest to dla mnie ważne, bo chcę, bo lubię, bo mam satysfakcję ze spełniania standardów, które wyznaję i popieram. W tych sytuacjach możemy mówić o motywacji wewnętrznej będącej lokomotywą inicjowania działań.

Wg naukowców, praktyków i znawców tematu źródłem motywacji wewnętrznej są potrzeba podmiotowości, tożsamość indywidualna oraz społeczna identyfikacja¹.

Wyrazem **podmiotowości** jest poczucie sprawczości, przekonanie o własnej możliwości kształtowania rzeczywistości w zgodzie z intencją, kompetencjami, dawanie sobie przestrzeni na kreatywność, podejmowania prób, a także konstruktywne podejście do błędów.

Tożsamość indywidualna wyraża się w dążeniu zachowania spójności pomiędzy standardami deklarowanymi a realizowanymi. Dążenie do domknięcia luki pomiędzy wyobrażeniami na swój temat (swoja rolę), a feedbackiem z otoczenia i samooceną. Np. jeżeli dana osoba definiuje się jako „empatyczny człowiek”, „dobry wolontariusz”, to wewnętrzny napęd będzie skłaniał ją do podejmowania działań, które są zgodne z własnymi wyobrażeniami. Rozbieżność sprowadza frustrację i poczucie niespełnienia.

Społeczna identyfikacja - przynależność do określonej społeczności, grupy pociąga za sobą przyjęcie jej norm, zasad i celów jako własnych. Nawet jeśli są narzucane wystarczy, gdy członkowie społeczności wzbudzają szacunek i autorytet, wówczas zadania podejmowane są jako osobiste, motywowane wewnętrznie.

RODZAJE MOTYWACJI

Rozróżnienie źródeł motywacji na pochodzącą z otoczenia (zewnętrzną) i wyływającą z wewnątrz ma szczególne znaczenie. Myliłby się ktoś, kto twierdziłby, że źródłem motywacji do pracy ochotniczej są wyłącznie wewnętrzne motywatory: altruizm, niesienie pomocy, dobroć, pragnienie bycia użytecznym. Zarówno badania polskie jak i raport partnera norweskiego wskazują na motywy czysto altruistyczne, również instrumentalne i zewnętrzne. Nie ma nic w tym złego, warto jednak wiedzieć, że do podejmowaniu działań na rzecz innych skłaniać mogą różne powody: deklarowane, które dobrze brzmią (dla ochotnika, jego otoczenia, dla innych), jak i nieujawniane (bo nieświadomione lub osoba woli ich nie ujawniać).

Motywacja wewnętrzna ma potężną moc. Jest autonomiczna, związana z wartościami i tożsamością, daje paliwo do działania, dodaje energii, zwiększa satysfakcję, poczucie sensu i – jak wynika z badań – wpływa na lepsze zdrowie! Co nie powinno raczej dziwić, ponieważ radość, satysfakcja i poczucie spełnienia korzystnie wpływają na psychikę, układ krwionośny i hormonalny.

A co z motywacją, która ma źródło w mniej altruistycznych potrzebach? Czy warto ją stymulować? Czy przełoży się na lepszą wydajność, zaangażowanie?

¹ J. Reykowski, *O dwóch rodzajach mechanizmów motywacyjnych. Koncepcja psychologii według Tadeusza Tomaszewskiego*. Instytut Psychologii, Polska Akademia Nauk, Warszawa; Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal, 21, 1, 2015, 19-25

Nawet instrumentalne podejście do zaangażowania w wolontariat może przynieść korzyści również organizacji. Typologia motywacji społeczników wyodrębnia takie psychologiczne funkcje jak działanie dla sprawy, która dla wolontariusza jest szczególnie ważna jak i to, że: 1) działalność społeczna dobrze wygląda w cv, 2) wolontariat pozwala radzić sobie z własnymi problemami, 3) być może i ja będę potrzebować kiedyś pomocy, albo dlatego, że 4) wolontariat pomaga poznać interesujące osoby.

Jak zauważa Dominik Buttler² sektor non-profit podlega profesjonalizacji rzutując na zmianę motywacji do działalności społecznej, co zauważa się w krajach rozwiniętych. Wzrasta znaczenie motywacji odwołujących się do bardziej instrumentalnych (egoistycznych) potrzeb z jednej strony, z drugiej zaś zwiększa się udział obywateli zaangażowanych w wolontariat czego przykładem może być Norwegia.

MOTYWACJA A WARTOŚCI

W rozważaniach nad czynnikami napędowymi do działania nie sposób pominąć wartości. Z etycznego punktu widzenia są to rzeczy, stany które są postrzegane jako ważne, cenne, związane z pozytywnymi przeżyciami nadające sens ludzkim dążeniom. Abstrakcyjne pojęcia jak szczerłość, miłość, zdrowie, wolność, współczucie itd. są paliwem dla wytyczania i osiągania celów, wewnętrznym dopingiem motywacji. Kiedy człowiek narzuca sobie cele, które nie mają związku i połączenia z jego wartościami albo traci motywację do działania, albo po osiągnięciu celu czuje pustkę.

Niestety wartości mogą też stać się źródłem trudno rozwiązywalnego konfliktu, kiedy wartości którymi kieruje się organizacja non-profit są rozbieżne z wartościami pracującego w niej wolontariusza. Wybierając współpracę z organizacją pozarządową wolontariusz dąży do działania wspierającego realizację jego ważnej wartości – pomaganie innym i czucie się potrzebnym. Może jednak napotkać na konflikt wartości, jeśli w organizacji panuje kultura rozbudowanej kontroli, która stoi w sprzeczności z innymi wartościami tego człowieka jak wolność, odpowiedzialność itp.

W rozpoznawaniu wartości stojących za motywacją może pomóc praca z kompasem wartości (p. Załącznik- ćwiczenie).

Co zagraża motywacji wewnętrznej? Badania³ i doświadczenie są spójne. Motywacja wewnętrzna wypływająca z wartości ma moc, jednak może ulec osłabieniu, kiedy nadmierna kontrola, dołożenie systemu nagród i kar odbierają poczucie autonomii, podkopując wiarę we własne kompetencje.

Moduł *M1. Motywacja* składa się z trzech segmentów:

² D. Buttler, *Znaczenie motywacji społeczników w ekonomicznych badaniach sektora non-profit*. Zarządzanie Publiczne; Nr 2–3(16–17)/2011 ISSN 1898-3529

³ Self-Determination Theory and Physical Activity: The Dynamic of Motivation in Development and Wellness Źródło: Hellenic Journal of Psychology, ol. 6 (2009) pp. 107-124

- M1.S1. – Filary motywacji
- M1.S2. – Flow
- M1.S3. – Motywujące rozmowy rozwojowe

Prosty wzór na motywację uświadamia, że im niżej spada wartość choćby jednego z czynników tym słabsza będzie motywacja.

$$A \times W = M$$

Atrakcyjny cel x Wiara w jego osiągnięcie = Motywacja

Atrakcyjność celu może znacznie zblednąć w obliczu spodziewanego wysiłku z jakim wiąże się dalekie wyjście poza strefę komfortu. Strach przed zmianą i niepewność jej rezultatu może znacząco obniżyć determinację i wpłynąć na poziom motywacji.

Zgodnie z teorią samostanowienia⁴ ludzie mają trzy potrzeby psychologiczne: kompetencji, autonomii oraz połączenia. **Kompetencja** wyraża się w przekonaniu, że dzięki osobistej sprawczości, posiadanym umiejętnościom można wpływać na wyniki pracy. **Autonomia** dotyczy doświadczenia działania z poczuciem wpływu na wybór, woli i samostanowienia. **Połączenie** z kolei to doświadczenie satysfakcjonujących i wspierających relacji społecznych. Działając pod wpływem wewnętrznej motywacji ludzie mają wybór i odczuwają akceptację oraz poparcie dla tego co robią, nie potrzebując presji zewnętrznej, ani kontroli. Widzą w tym sens i znaczenie, słowem **istotność**. Zaspokajanie ludzkich potrzeb w zakresie autonomii, kompetencji i połączenia tworzą trwałą wewnętrzną motywację.

Jeśli kultura organizacji non-profit wspiera te trzy potrzeby następuje proces przyjmowania zewnętrznych standardów i procedur jako własne, wyzwala się kreatywność, a wolontariusze działają spontanicznie, twórczo i proaktywnie. Autonomia, poczucie kompetencji i uznanie społeczne sprawiają, że ludzie cenią samą pracę a metoda kija i marchewki traci rację bytu.

Osoby z wewnętrzną motywacją pracują dla pasji, przyjemności i zainteresowania. Program szkoleniowy daje metody i narzędzia do rozwoju kompetencji czy autonomii wolontariuszy, niemniej organizacja non-profit może też zaimplementować sposoby wzmacniania i utrwalania autonomicznej motywacji.

Celem tworzenia kultury organizacji wyzwalającej wewnętrzną motywację jest pozyskanie i utrzymanie współpracowników zaangażowanych, pracujących z poczuciem sensu i satysfakcją. Sześć ścieżek zmian teorii samostanowienia, może pomóc wdrożyć w organizacji non-profit kulturę wspierającą autonomię, kompetencje i połączenie oraz zaspakajając podstawowe potrzeby psychologiczne wolontariuszy:

⁴ http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_StoneDeciRyan_JGM.pdf

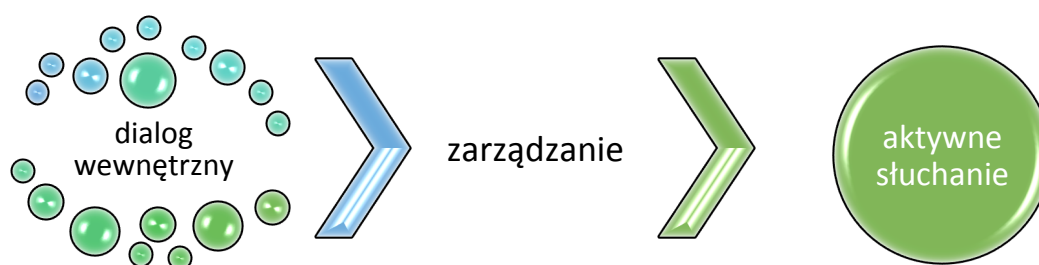
- Zadawanie pytań otwartych, również zachęcających do współudziału w rozwiązywaniu ważnych problemów

Umiejętność zadawania otwartych pytań, jest sztuką, której można się nauczyć. Przy tym warto pamiętać, że samo unikanie rozpoczynania pytań od „czy...” jeszcze nie przesądza o dobrze przeprowadzonej rozmowie wciągającej wolontariusza do współuczestnictwa, generowania pomysłów i gotowości ich wdrażania. Nawet rozmowa z wyłącznie otwartymi pytaniami może przerodzić się w rodzaj przesłuchania, od którego rozmówca będzie chciał jak najszybciej uciec. Zarówno lider organizacji pozarządowej, jak i sam wolontariusz mogą się tego nauczyć przy współpracy z trenerem, coachem, mentorem.

- Aktywne słuchanie. Umiejętność przyjęcia perspektywy rozmówcy

Nie będzie przesadą stwierdzenie, że my - jako ludzie współcześni otoczeni technologią – nie potrafimy słuchać. Słuchać a słyszeć to dwa różne światy. Słuchanie, odzwierciedlanie, parafrazowanie (p. moduł *M3.Komunikacja*), słuchanie refleksyjne to wyższa szkoła jazdy, czyli biegłości, które można jednak osiągnąć. Ciekawą obserwacją jest fakt, że ludzie, którzy potrafią uważnie słuchać są odbierani przez innych jako ciekawi... rozmówcy.

To w jaki sposób słuchany i słyszany jest wolontariusz przenosi się na jego umiejętność aktywnego słuchania podopiecznych. Opiekowanie się dziećmi zagrożonych wykluczeniem, z trudnymi historiami wymaga szczególnej umiejętności pozyskania ich zaufania. Jednym ze sposobów jest danie podopiecznym uwagi i budowanie przekonania, że są zauważane i wysłuchane, że wolontariusz zajmujący się nimi potrafi wykazać zrozumienie dla ich sposobu widzenia świata.



1. czekanie na swoją kolej

2. Dzielenie się własnym doświadczeniem

- 3. Słuchanie i prośba o dopowiedzenie
- 4. Słuchanie intuicyjne

Oferowanie wyboru możliwych działań

Indywidualny wybór i odpowiedzialność idą ze sobą w parze. Jest wiele możliwości podejścia do zadań, wolontariusze również przychodzą do organizacji z własnym doświadczeniami i mogą wskazać na całkiem nowe podejście do problemu. Danie możliwości wyboru drogi (jak zrobić) po uzgodnieniu celu (co należy zrobić, jaki problem rozwiązać) przekłada się na poczucie autonomii i odpowiedzialności. Ważne przy tym jest nakreślenie granic w jakich możliwe jest poruszanie się przy wprowadzaniu zmian, dostarczenie sensownego uzasadnienia, co nawet nudną czynność czy nieciekawą zadanie może czynić wartymi wysiłku.

- **Dostarczanie szczerych, pozytywnych opinii nieoceniających, opartych na faktach informacji zwrotnych wspierających samodzielność i podejmowanie inicjatywy**
-

Każdy błąd może być lekcją i okazją do poprawy umiejętności. Przekazywanie złych wiadomości mocniej pobudza emocje i włącza strategie obronne. Dlatego dyskusja o niepowodzeniach wraz z pytaniami otwartymi i aktywnym słuchaniem zachęca do odkrywania pełnego zakresu możliwości rozwiązywania problemów, dzięki czemu nawet porażka może stać się początkiem sukcesu.

Pochwały mogą osłabiać motywację, kiedy są nieumiejętne i pełnią funkcję manipulacji czy kontroli lub motywować poprzez wspieranie kompetencji i autonomii. Skuteczna pochwała jest szczerą i konkretną; uznaje wyjątkowe i niezwykle zasługi. Pochwała, która potwierdza proaktywne zaangażowanie i inicjatywę, wspiera kompetencje i niezależność ludzi.

- **Minimalizowanie przymusowych kontroli, takich jak nagrody i porównania z innymi**
-

Nadmiar kontroli i zewnętrznych bodźców (nagrody i kary) osłabiają motywację wewnętrzną. Pracując w organizacji, w której kultura wspiera teorię samostanowienia wolontariusze będą mniej zainteresowani marchewką i kijem a bardziej realizacją misji organizacji, dobrostanem podopiecznych i satysfakcją osobistą.

- **Rozwijanie talentów i dzielenie się wiedzą w celu zwiększenia kompetencji i niezależności**
-

Oferowanie możliwości uczenia się nowych umiejętności i zwiększania autonomii przynosi pozytywne efekty motywacyjne. Działa jak koło zamachowe wewnętrznej motywacji – im większe ma człowiek umiejętności i większą swobodę w samodzielnym rozwiązywaniu problemów, tym śmieiej podejmuje się trudniejszych zadań, a to zwiększa jego kompetencje i pewność siebie. Wewnętrzna motywacja wzrasta, a nagrodą jest osobistą satysfakcją.

Teoria samostanowienia zwraca uwagę na trzy komponenty potrzeb, których zaspokojenie buduje długoterminową motywację. Wprowadzenie powyższych zasad nie jest bynajmniej łatwe do

wdrożenia, dlatego organizacja non-profit, której zależy na zbudowaniu kultury wspierającej motywację wewnętrzną swoich wolontariuszy powinna rozważyć podjęcie działań równoległych, dwutorowo: oprócz szkolenia dla wolontariuszy zapewnić wsparcie koordynatorom/liderom organizacji (którzy czasami również są wolontariuszami).

Kiedy człowiek, który ma wybór (autonomia), wie, jak rozwiązać problem (kompetencja) i otrzymuje społeczne poparcie dla swoich osiągnięć (połączenie) działa wykorzystując w pełni swoje zasoby. Kreatywnie podejmuje się także trudnych wyzwań, zwłaszcza gdy czuje wsparcie organizacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że wspieranie autonomii wymaga odwagi i zaufania organizacji non-profit do wolontariuszy. W rezultacie jest to najbardziej efektywne podejście, ponieważ podtrzymuje relacje wolontariusza z organizacją na dłużej niż tylko jeden sezon.

M1.S2. - FLOW

Poszukiwaniem źródeł szczęścia i satysfakcji naukowo zajmował się m.in. Mihaly Csikszentmihalyi⁵ badając przez ponad ćwierć wieku warunki przepływu, czyli optymalnego doświadczenia. Być może nie ma osoby na świecie, która chociaż raz w życiu nie doświadczyłaby stanu flow, w którym pochłonięta zadaniem, nie odczuwała zmęczenia czy wyczerpania, była zaangażowana, niezwykle skoncentrowana, a zarazem jakby przeniosła się w inną rzeczywistość, tracąc poczucie czasu. Praca wykonana w przepływie przynosi satysfakcję. Jest to kategoria nieco inna niż przyjemność - można dostarczać sobie wielu przyjemności przez większość życia niekoniecznie odczuwając satysfakcję. Na jej pojawienie się wpływa kilka czynników, m.in. to, że zadanie ma szansę być ukończone, wymaga zaangażowania, które jednak nie prowadzi do wyczerpania zasobów (fizycznych, psychicznych), istnieją warunki do skoncentrowania się, są jasno określone cele oraz dostarczana informacja zwrotna, nie występuje niepokój, zmienia się poczucie czasu.

Są ludzie, którzy w codziennych czynnościach doświadczają przepływu, są też i tacy, którym przychodzi to z trudem. Nie można wymóc na sobie doświadczenia przepływu, jednak można zdefiniować warunki sprzyjające jego wystąpieniu. Oto one:

1. Zadanie do wykonania musi zachować balans pomiędzy trudnością a poziomem umiejętności. Duże wyzwanie przy niskich umiejętnościach wzbudza niepokój (a czasem panikę), małe wyzwania dla osoby mającej wysokie kompetencje to doskonały przepis na nudę. Aby stworzyć warunki dla flow, poziom wyzwania musi spotkać się z takim poziomem umiejętności, aby stworzyć warunki dla ich wzrostu.
2. Intensywna, skupiona koncentracja na chwili obecnej i utrata względnej samoświadomości.
3. Poczucie głębokiego skupienia i bezwysiłkowego zaangażowania, które sprawia, że inne potrzeby są pomijalne.
4. Doświadczenie, w którym działanie i świadomość stapiają się.

⁵ M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, Biblioteka moderatora, 2005

5. Poczucie satysfakcji z samego działania, a nie oczekiwanego rezultatu (nagrody).
6. Natychmiastowa informacja zwrotna na temat postępów, gdy uczestnik angażuje się w ćwiczenie i wierzy w potencjalny sukces.
7. Na każdym etapie cele, które mają być realizowane są jasne.
8. Nie pojawia się obawa o osądzanie przez innych.
9. Poczucie osobistej kontroli lub sprawczości w działaniu.
10. Występuje poczucie zniekształcenia czasu (np. wydaje się, że czas zwalnia lub szybko mija).

Przeptyw jest wynikiem świadomej próby stawienia czoła wyzwaniom. Praca wolontariuszy, w której wykorzystują swoje umiejętności, sprawia, że czują się bardziej sprawczy, twórczy co przekłada się na wzrost poziomu satysfakcji. Są gotowi do inwestowania własnej energii wierząc, że ich życie staje się pełniejsze i bardziej wartościowe, ma sens.

Twórca logoterapii Viktor Frankl⁶ głosił, że to życie zadaje nam pytanie o sens, a poszukiwanie go stanowi podstawową motywację człowieka. Wybierając rodzaj postawy, wobec tego co przynosi los można odnaleźć sens nawet w najtrudniejszym położeniu. Praca, która ma sens przynosi spełnienie, niezależnie od tego jak jest opłacana (dobrze czy wcale – jak w przypadku wolontariuszy).

M1.S3. - MOTYWUJĄCE ROZMOWY ROZWOJOWE

Organizacja non-profit nie zatrudnia wolontariusza odpłatnie, ale w ten czy inny sposób ocenia jego pracę. Jakość tej oceny i sposób jej przeprowadzenia może mieć decydujący wpływ na kontynuowanie współpracy. Postępująca profesjonalizacja sektora obejmuje coraz większe obszary funkcjonowania wpływając również na zmianę sposobu zarządzania, któremu coraz bliżej do praktyk sprawdzonych w środowisku biznesowym. Dobrze jest więc zaimplementować to co działa i służy rozwojowi pracowników firm komercyjnych wystrzegając się jednak (jak ognia!) korporacyjnych anomalii.

Zmotywowany wewnętrznie wolontariusz nie będzie potrzebować dodatkowego bodźcowania, szczególnie opartego na systemie kar i nagród. Kiedy organizacja non-profit stworzy warunki sprzyjające autonomii oraz rozwojowi kompetencji wolontariusza, celem każdej z nim rozmowy będzie ugruntowanie tego podejścia. Dlatego koordynator/lider, organizacja oraz wolontariusz na dobrze przeprowadzonej motywującej rozmowie rozwojowej korzystają. Koordynator rozwija umiejętność wspierania motywacji wewnętrznej wolontariusza, organizacja non-profit zyskuje lojalnego współpracownika, wolontariusz ma poczucie, że jest potrzebny, rozwija się, rosną jego kompetencje i jest gotów do coraz odważniejszego brania odpowiedzialności.

Motywująca rozmowa rozwojowa wymaga dobrego przygotowania. Przeprowadzając ją po raz pierwszy koordynator/lider może – w ramach programu szkoleniowego wdrażanego w organizacji – omówić a nawet przećwiczyć z trenerem poniższy schemat.

⁶ V. Frankl, *Wola sensu*, Czarna Owca 2010

ETAP 1. REFLEKSJA

Czyli bardzo szczerą odpowiedź na kilka ważnych pytań:

1. Po co przeprowadzać tę rozmowę?
2. Co ona ma przynieść wolontariuszowi?
3. Co ma przynieść liderowi/koordynatorowi?
4. Co ma zyskać organizacja non-profit dzięki przeprowadzonej rozmowie?
5. Jakie przełożenie na podopiecznych powinien mieć rezultat rozmowy? W perspektywie krótko- i długoterminowej?

Wbrew pozorom nie są to trywialne pytania. Od odpowiedzi na pierwsze „Po co?” zależy cała reszta. Warto nawet zrobić sobie listę rzeczy odpowiadających na to pytanie, np. bo:

- mam okazję porozmawiać dłużej z wolontariuszem;
- chcę dać mu rzetelny feedback, powiedzieć na czym zależy mnie i organizacji;
- chcę dowiedzieć się na czym jemu zależy i co w jego pracy sprawia, że chce mu się chcieć;
- chcę zapytać, jak widzi swój rozwój w ostatnich x miesiącach, a jakie są jego oczekiwania na przyszłość;
- chcę go zapewnić o wsparciu jego samodzielności;
- nie było do tej pory okazji, żeby mu powiedzieć, że cenię sobie jego współpracę. itd.

Jeśli ktoś myśli, że nie musi rozmawiać na temat wsparcia, specjalnie doceniać, bo wolontariusz sam o tym wie, jest ochotnikiem więc to oczywiste, że jest zmotywowany, to... źle myśli. Przestrzeń na domysły pozostawmy w quizach.

Z powyższej listy wyłania się informacja, że trzeba wygospodarować czas na przygotowanie się oraz uwzględnić w kalendarzu harmonogram spotkań z wolontariuszami, jeśli jest ich kilku. Co do jednego można być pewnym – kiedy wolontariusz zobaczy, że koordynator do rozmowy jest przygotowany, że jemu zależy nie tylko na ciągłym dopływie nowych wolontariuszy do organizacji, ale również podejmuje rzeczywiste starania, aby wolontariuszom zapewnić klimat do coraz większej samodzielności oraz rozwoju umiejętności, poczuje się doceniony. Trzeba pamiętać, że jednym z czynników wypalenia jest sytuacja, w której ochotnik angażujący się całym sercem do współpracy spotyka się z obojętnością, brakiem informacji zwrotnej, czy podejściem „nie będę inwestować w rozwój wolontariusza i tak długo się nie utrzyma, a przyjdą inni”. Brak kontynuacji współpracy jest skutkiem a nie przyczyną tego podejścia.

ETAP 2 - PRZYGOTOWANIE

1. Zaplanuj czas

Na przygotowanie się do rozmowy, zwłaszcza jeśli będzie prowadzona po raz pierwszy, potrzeba również przewidzieć czas. Na przeprowadzenie rozmowy zarezerwuj w kalendarzu 1 godzinę.

2. Przygotuj miejsce

Jeśli nie dysponujesz miejscem w lokalu organizacji zdecyduj się na kawiarnię lub zarezerwuj lokal bezpłatny udostępniany organizacjom pozarządowym, latem może być to miejsce w plenerze. Ważne, aby miejsce zapewniało intymność i swobodę rozmowy.

3. Uprzedź rozmówcę

Dzięki temu dasz wolontariuszowi szansę na przemyślenie i przygotowanie się do rozmowy, zaplanowanie również przez nią/niego odpowiedniego czasu.

ETAP 3 – MOTYWUJĄCA ROZMOWA ROZWOJOWA Z WOLONTARIUSZEM. SZEŚĆ ZŁOTYCH REGUŁ

1. Pierwsza Złota Reguła – Klimat szacunku i zaufania

To prawda, że na zaufanie pracuje się dłużej niż podczas jednej rozmowy, więc przystępując do niej, zwłaszcza metodą stricte coachingową (p. model GROW), musisz mieć już wypracowany pewien grunt porozumienia i zaufania. Kiedy robisz to pierwszy raz dołóż starań, by wolontariusz czuł się szanowany, okaż mu, iż twój czas i uwaga są teraz wyłącznie dla niego. Ponadto powinieneś:

- odłożyć laptop, pocztę i inne rozpraszacze. Odczytywanie maili, sprawdzanie wpisów, lajków w mediach społecznościowych w tzw. międzyczasie przekreśla szanse na jakąkolwiek sensowną rozmowę. Podzielna uwaga to (udowodniony!) mit. A zerkanie do smartfona podczas rozmowy to nadal niegrzeczność,
- wyłączyć (wyciszyć) telefon,
- wyciszyć głosy wewnętrzne,
- wyłączyć pokusę natychmiastowej oceny treści komunikatu, zanim nie usłyszysz go do końca,
- skoncentrować się na rozmówcy: jego głosie, postawie, mowie ciała – to też są komunikaty,
- włączyć ciekawość, niczego z góry nie zakładając,
- zawsze okazywać szacunek swojemu rozmówcy.

2. Druga Złota Reguła - Otwartość, w tym na inny punkt widzenia

Jeśli cieszysz się zaufaniem i naprawdę masz zamiar dać wolontariuszowi przestrzeń do wypowiedzenia się, przygotuj się na odmienny punkt widzenia, na zaskakującą opinię, a może nawet krytykę (twoich decyzji lub rozwiązań wprowadzonych przez organizację). To, że wolontariusz w pewnych kwestiach z tobą się nie zgadza niech nie zaciemni rzeczywistego obrazu. Koordynatorom i innym osobom zarządzającym, którym trudno zaakceptować inne niż własne poglądy, okazja świeżego spojrzenia na niektóre sprawy przechodzi koło nosa!

Co zyskujesz dzięki otwartości? Więcej zaangażowania, jeszcze więcej zaufania, więcej wiedzy o możliwościach i potencjale wolontariusza. Niewykluczone, że również całkiem nowe ujęcie tematu, którego nie brałaś/łeś pod uwagę, a które warto jest rozważyć.

3. Trzecia Złota Reguła - Uczciwość i szczerść, również wobec siebie

Przed wszystkim przyjrzyj się sobie. Jeśli wolisz chwalić, a jak ognia unikasz komunikowania niepomyślnych informacji, prawdopodobnie w czasie rozmowy też będziesz mieć takie tendencje. Nie przyniesie jednak żadnego efektu rozmowa, w której większość czasu poświęcisz na głaskanie. W motywacji wewnętrznej większa moc ma poczucie satysfakcji niż zewnętrzne pochwały. Jeśli odwrotnie, nie uchodzi twojej uwadze żadne potknięcie, a zadania wykonane świetnie traktujesz jako normę, która nie jest warta komentarza, twoja rozmowa będzie ciężać w kierunku punktowania błędów i słabych stron. Kiedy skupiasz się na wpadkach, pod ciężarem krytyki wolontariusz ugina się, traci motywację, co sprawi, że nie będzie kontynuował zaangażowania w twojej organizacji. Albo zrezygnuje z wolontariatu albo poszuka innej organizacji non-profit.

Ta rozmowa ma być na temat rozwoju, więc uprawnione jest wskazanie wolontariuszowi obszarów do rozwoju, stwarzasz mu bowiem okazję nauczenia się czegoś nowego, zyskujesz szansę na lepszą realizację przez niego zadań. Wykorzystujesz także potencjał do wzrostu. Zarówno własny jak i wolontariusza.

Jednak w żadnym, absolutnie w żadnym wypadku nie możesz pominąć rozmowy o mocnych stronach, nawet jeśli wydaje ci się, że wolontariusz jest ich w pełni świadomy, a ty masz mocno ugruntowane przekonanie, że z komplementami nie należy przesadzać.

Jak potwierdzają liczne badania oraz praktyka, budowanie swojego planu rozwoju w oparciu o mocne strony daje o wiele lepsze rezultaty, niż wydatkowanie całej energii na poprawę słabości. Dlatego ty, lider organizacji non-profit możesz mieć wpływ na przyszły rozwój osoby, która z tobą podjęła współpracę. Kto wie, może w przyszłości wskaże cię jako jednego z Aniołów w swoim życiu!

4. Czwarta Złota Reguła - Słuchanie na głębokim poziomie

Nie słuchaj wyłącznie słów. Zauważaj również sposób w jaki wolontariusz wyraża siebie, o czym mówi z entuzjazmem, a o czym ze zniechęceniem, jakie wartości są dla niego ważne. Jeśli nie pochłonie cię własny monolog wewnętrzny i będziesz całkowicie obecna/obecny zauważysz wszystko, co wynika z komunikatów werbalnych, mowy ciała, jak i tonu głosu, a także co podszeptuje intuicja. Jest to kwintesencja refleksyjnego słuchania, które zostało omówione na str. 6.

5. Piąta Złota Reguła - Brak osądzania

Skłonność do osądu wynika z jednej strony z wrodzonej preferencji postrzegania świata z drugiej zaś z nawyków. Jeśli nawet twoja rozmowa będzie mieć elementy oceny pracy nie myl oceny z osądem.

Informacja zwrotna, zwłaszcza jeśli nawiązuje do niepowodzeń i trudnych lekcji, musi odnosić się do zachowań, a nie personalnie do człowieka. Dlatego wspólnie z wolontariuszem warto przeanalizować poszczególne elementy projektu czy zadania. Pomocne mogą być pytania: „które etapy poszły dobrze?” (i za to dać uznanie), „które się nie powiodły?” (i zapytać co na tym zaważyło), „jakie z tego lekcje wynikają na przyszłość? Co zrobił/a/byś teraz inaczej, aby odnieść sukces?”. Koordynator w organizacji non-profit powinien również odważyć się na pytanie: „jakiego wsparcia oczekiwałaś/eś i nie otrzymałaś/eś?”

6. Szósta Złota Reguła - Konstruktywne pytania

Są to głównie pytania otwarte, skierowane na przyszłość i rozwiązania. Należy unikać „dlaczego?”, ponieważ kieruje uwagę na przeszłość i raczej prowokuje do obrony niż szukania rozwiązań. Słowo „ale” następujące po

pozytywnym stwierdzeniu też wyrzucić, ponieważ kasuje pozytywny wydźwięk. Do emocji, jakie może okazywać wolontariusz w trakcie rozmowy podchodzi z wrażliwością oraz empatią.

Koncentrując się na rozwojowym aspekcie rozmowy, pomocne będą pytania skierowane do wolontariusza:

1. Jak się czuje w organizacji?
2. Które zadania sprawiły trudność? Jak sobie z tym radził/a?
3. Jakie rezultaty dla podopiecznych przyniosła jej/jego praca? Po czym to poznaje?
4. Jak ocenia swój rozwój? Jak to wpływa na podopiecznych?
5. Z czego jest dumna/y? Co poszło świetnie?
6. Czego się nauczył/a? Ja sam/a ocenia swoje efekty?
7. Co zrobił/a/by lepiej? Co inaczej? Jak wpłynęłoby to na rezultaty?
8. Czego nauczył/a się od lidera/koordynatora? Czego od innych wolontariuszy? A czego sam/a innych nauczył/a?
9. Kiedy czuł/a się zainspirowana/y? Co pozwoliło mu/jej rozwinąć skrzydła, a co przyniosło spadek motywacji?
10. Które z doświadczeń we współpracy uważa za najważniejsze, kluczowe dla własnej przyszłości?
11. Co sprzyjało rozwojowi, autonomii?
12. Czy jest gotowa/y, zainteresowany dalszą współpracą? Co na to wpływa? Od czego zależy?
13. Czego oczekuje od organizacji? Co może robić lepiej, czego mniej, co inaczej, aby wszystkim (wolontariuszom, podopiecznym) powiodło się w realizacji misji?

Powyższe pytania to jedynie przykłady. Nie ma uniwersalnej listy pytań. Niemniej z takiej rozmowy wyniknie bardzo wnikliwa, uczciwa i sprawiedliwa ocena współpracy organizacji non-profit z wolontariuszem.

Koordinator organizacji może wiele skorzystać na regularnym prowadzeniu motywujących rozmów rozwojowych z wolontariuszami. Ma okazję poznać źródła motywacji współpracujących z nim osób, ucząc się jak ją wspierać i jak nią zarządzać. Znakiem, że rozmowa poszła naprawdę świetnie może być fakt, że przy tej okazji lider sam otrzymał feedback.

Zwieńczeniem dobrej rozmowy jest spisany (tak, tak!) plan rozwojowy wolontariusza. A jeśli wolontariusz będzie kontynuował współpracę z organizacją non-profit, przyjęcie przez lidera/koordynatora roli mentora będzie mistrzostwem.

JAK PODOPIECZNI WOLONTARIUSZKI/WOLONTARIUSZA SKORZYSTAJĄ NA JEJ/JEGO MOTYWACJI?

Praca z dziećmi nie zawsze daje możliwość otrzymania feedbacku od podopiecznych (np. od dzieci małych, bardzo chorych, wycofanych czy opóźnionych w rozwoju), niektóre efekty można zaobserwować po zmianie zachowań, czasem nawet takiego rezultatu trudno oczekiwać. Ocena efektywności działań wolontariusza będzie więc wypadkową jego własnej samooceny w zakresie zaangażowania, wpływu i satysfakcji oraz wniosków na podstawie obserwacji (lidera, opiekunów, rodziców, nauczycieli itp.)

Zajmowanie się dziećmi jest niezwykle wdzięczne i satysfakcjonujące, zwłaszcza gdy nie brakuje okazji do zaobserwowania postępów podopiecznych. Czasami jednak ich smutne doświadczenia, stan zdrowia czy trudne położenie będą silnie wpływać na funkcjonowanie wolontariusza. Dzieci bardziej czują niż wiedzą, dlatego zmotywowany, sprawczy, kreatywny człowiek może więcej zziałać dla wsparcia rozwoju podopiecznych niż mogłoby się wydawać. Zarówno organizacja non-profit jak i sam wolontariusz powinni robić wszystko co jest możliwe, aby motywację wewnętrzną współpracujących wolontariuszy podsycać i podtrzymywać jak płomień w ognisku.

REKOMENDOWANE METODY I NARZĘDZIA

1. Kompas wartości – praca własna (samodzielna lub z trenerem/coachem)
2. Doświadczenie przepływu – praca samodzielna, podczas warsztatów
3. Plan rozwojowy wolontariusza – narzędzie pracy z koordynatorem
4. Rozwijanie autonomii – przykład planu rozwoju.
- 5.

PRAWA AUTORSKIE

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Motywuj. Wzmacniaj. Wspieraj. Program szkoleniowy dla wolontariuszy pracujących z dziećmi” i jest w pełni chroniony prawami autorskimi organizacji: Coedro Coaching Edukacja Rozwój Monika Górską (Warszawa), Fundacja Verum (Warszawa) oraz Change the World (Oslo). Autorzy udzielają licencji na korzystanie z tego dokumentu na warunkach Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) International Public License. Ta licencja umożliwia rozpowszechnianie, pokazywanie i użycie materiałów zawartych w dokumencie wyłącznie w celach niekomercyjnych i pod warunkiem zachowania ich oryginalnej formy (bez utworów zależnych). Pełny tekst warunków licencji i dozwolonego wykorzystania materiałów jest dostępny na stronie www.creativecommons.org.