

AZ ÖNKÉNTESÉG, MINT ÉRTÉKES SZERVEZETI ERŐFORRÁS

Malgorzata Ochman

Pawel Jordan

A mű eredeti címe: Volunteers: A Valuable Resource

©1997 Malgorzata Ochman, Pawel Jordan
© Hungarian translation: Suhajda Éva Virág, 1997

Előállította a Johns Hopkins University Institute for Policy Studies
Wyman Park Building
34th and North Charles Street
Baltimore, Maryland 21218
U.S.A.

ELŐSZÓ

Kevés fejlődés oly fontos a demokrácia és a működő piacgazdaság kiépülésének útvesztőin Kelet- és Közép Európában, mint a magán, nonprofit és nem-kormányzati szervezetek 1980-as és korai 1990-es újjászületése ill. megalakulása. Ilyen szervezetek virágznak szinte minden területen: egészségügy, korai gyermekkori oktatás, idősgondozás, környezetvédelem, emberi jogok, szellemi és testi fogyatékosok segítése stb., s ezáltal egy folyamatosan növekvő és folyton mozgásban lévő civil társadalmat alkotnak.

Minden növekedés és mozgás ellenére, a kelet- és közép-európai nonprofit szektor még mindig nagyon törékeny virágszál, melyet csak részben támogat a közvélemény és a kormányzati politika, nem beszélve a gyakran korlátozó adó és egyéb jogszabályokról. Sőt, mi több, e szektor mind működési tapasztalatoknak, mind az ezt segítő tréningeknek szűkében van.

E probléma áthidalása érdekében indította el a '90-es évek elején a Johns Hopkins Politikai Tudományok Intézete „Harmadik Szektor Projekt” elnevezésű tréningprogramját, melynek célja egy széles nonprofit vezető-réteg kinevelése a térség hét országában

(Magyarországon, Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában, Szlovéniában, Bulgáriában és Oroszországban). Ezt követően a Projekt elindított egy Trénerképző Programot, mely eredményeként alakult meg egy 56 trénerből és 7 helyi szervezetből álló hálózat, melyek magas színvonalú tréningeket nyújtanak a térségben lévő nonprofit menedzsereknek.

A kézikönyv-sorozat, melynek ez a könyv is része, azért készült, hogy segítse mind a kialakult HOPKINS NONPROFIT TRÉNING HALÓZAT trénerait, mind más trénereket munkájukban. E sorozat célja, hogy a nonprofit menedzsment kulcsterületein Kelet- és Közép-Európára adaptált módon könnyen érthető információt és segítséget nyújtson.

A sorozat eme része, melyet Pawel Jordan és Malgorzata Ochman írt az önkéntes menedzselésről, kitűnő példája annak, hogy milyen segítséget is tudnak adni e könyvek. Jordan és Ochman tiszta és egyértelmű fogalmakkal foglalják össze, hogy mit is kell tennie egy szervezetnek, mely sikeres önkéntes programot szeretne szervezni. Az önkéntesek szerepét tisztán kell meghatározni, és oda kell figyelni toborzásukra, képzésükre és felügyeletükre. Az önkénteseknek ezenkívül meg kell érteniük, hogyan illeszkedik bele munkájuk a szervezet szélesebb küldetésébe. Hatásos önkéntes programokat viszont csak egy jól menedzselt szervezet tud levezetni. Ezért illik bele ez a könyv a sorozatba.

Reméljük, hogy eme könyvek hasznos segítséget nyújtanak Közép- és Kelet- Európa és más térségek nonprofit menedzsereinek, és segít elkötelezettségüket és elveiket kézzelfogható eredményekké alakítani, melyből mindazok nyerhetnek, akiket a szervezetük szolgál. Hosszútávon reméljük e könyvek és a trénerhálózat nem csupán a nonprofit szektort erősítik, hanem még tágabb körben a civil társadalmat és a demokráciát is.

Köszönjük a Nyitott Társadalom Intézetnek (OSI) a támogatását, mely lehetővé tette e sorozat megjelentetését, és köszönetet mondunk ezúton mindazon támogatóknak, akiket a könyv hátulján felsorolunk, s akik a teljes Johns Hopkins Harmadik Szektor Projektjének megvalósulását segítették. Hálás vagyok még a Harmadik Szektor

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

Projekt menedzserének, Carol Dugannak, kelet- és közép-európai helyi képviselőnknek, Donald Robinsonnak, és e sorozat szerkesztőjének Mary Grossmannak, akik nélkül e sorozat soha nem valósulhatott volna meg.

Lester M. Salamon

Igazgató

Johns Hopkins Politikai Tanulmányok Intézete

Baltimore, Maryland, USA.

Bevezetés

Miért van szükségünk önkéntesekre? Négy éve, mikor elkezdjük szervezni a varsói Önkéntes Központ létrehozását, csak nagyon általános képünk volt e témáról. Majd munkánk során mind a saját szakterületünkön, mind más szervezetekkel dolgozva, felismertük, hogy az önkéntesség egy jó módszer, mellyel az állampolgárok bekapcsolódhatnak a közéletbe és hozzájárulhatnak az életünkben bekövetkező változásokhoz. Sokféle ember dolgozik szívesen önkéntesen kezdve az idős és nyugdíjas emberektől, akik szeretnék felhasználni tudásukat és tapasztalatukat, azokon keresztül, akik dolgoznak ugyan, de szeretnék hozzájárulni valamivel a társadalomhoz, egészen azokig a fiatalokig, akik csak most kezdik építeni a karrierüket. Szinte bárki válhat önkéntessé. Az önkéntes munkaköröket meg lehet úgy határozni, hogy akár a súlyos fizikai korlátokkal rendelkezők is sokban hozzájárulhatnak a szervezet munkájához.

Lengyelországban a demokrácia még gyerekcipőben jár. A politikai szabadságjogok most biztosítják nekünk, hogy egyesületeket és pártokat alapíthassunk, szavazzunk a választásokon, lakossági folyószámlát nyithassunk, pénztárkönyvünk és hitelkártyánk legyen, vagy akár csatlakozhassunk az Internetre. Lengyelország fogyasztási társadalommá válik ennek minden jó és rossz oldalával együtt. Egy jó hatása ennek a folyamatnak az önkéntesekkel dolgozó nem-kormányzati szervezetek megjelenése.

E kézikönyvben mind elméleti tudnivalókkal, mind gyakorlati technikákkal ellátjuk az Olvasót, melyek szükségeltetnek ahhoz, hogy önkénteseket toborozzunk és bátorítsuk őket arra, hogy idejüket szervezetünknek áldozzák. A technikák, melyet javaslunk, azok

számára is használhatóak, akik olyan országokban terveznek önkéntes centrumokat létrehozni, melyben ezelőtt ilyen még nem volt. A kézikönyv írása közben amerikai és angol példákra támaszkodtunk, és olyan gondolatainkat is hozzáadtuk, melyek Lengyelországra vonatkoznak.

Az önkéntesekkel való munkánk három éve megmutatta nekünk, hogy a munka igazi elégedettséget adhat. Úgy véljük, hogy sok szervezet és program számára az önkéntesek foglalkoztatása egy nagy lehetőség. Az önkéntesek számára pedig a munka egy értelmes és fontos felhasználása szabad energiáiknak.

MO és PJ

A TÁRSADALMI MUNKA ÚJ LÁTÁSMÓDJÁ

Lengyelországban nagy hagyományai vannak a társadalmi munkának, a kölcsönös segítségnyújtásnak és mások problémáiba való bevonódásnak. A múltban azokat az embereket, akik a fentieket cselekedték, társadalmi munkásnak vagy emberbarátnak hívták, nem önkéntesnek.

A lengyel kifejezés WOLONTARIUS (latinul voluntarius = hajlandó, önkéntes) történelmileg arra a személyre volt használatos, aki vagy fizetetlenül tanonckodott, vagy önkéntesen csatlakozott a hadsereghez. Mi a szót egy kiterjesztettebb értelmében használjuk, különösen odafigyelve a társadalmi jelentésére, amely jól ismert az önkéntes munkát hagyományosan régóta használó országokban, de Lengyelországban még új.

Ha a wolontarius (= önkéntes) szót ezen új jelentése értelmében szeretnénk használni, szükséges, hogy definiáljuk, ki is önkéntes, és milyen tevékenységeket végez. A képzéseinken meg szoktuk kérdezni, mely területeken dolgoznak önkéntesek. A válasz leggyakrabban az, hogy önkéntesek mindenütt dolgoznak, ahol szükség van rájuk, nem csupán a szociális szféra területein, de a társadalmi élet és a környezetvédelem minden területén.

A mi önkéntesség meghatározásunk a következő: az önkéntesség egy fizetetlen, tudatos és szabad akaratból mások javára történő tevékenység. Mindenki lehet önkéntes, a társadalmi élet minden területén, ahol szükség van rá, de nem minden önkéntes tud mindenféle munkát elvégezni. Észrevehetjük, hogy a legtöbb országban szülők, családtagok és barátok nagyon gyakran

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

„önkénteskednek” a speciális viszony miatt, ám beismerve ennek rendkívüli fontosságát, ezt a fajta önkéntességet nem tartalmazza a definíciónk, s a könyv további részében nem is foglalkozunk ezzel.

EGY ÖNKÉNTES PROGRAM MŰKÖDTETÉSE

Ki lehet önkéntes?

Általában e kérdésre a válasz az, hogy az önkéntes egy érett és felelősségteljes egyéniség, aki képes és hajlandó tudását és idejét az önkéntes munkára áldozni. A kisgyermek kivételével bárki, aki tudatosan tevékenykedik mások javáért és jó testi-lelki egészségnek örvend, lehet önkéntes. Nyilvánvalóan nem bárki képes bármilyen szervezetben tevékenykedni. Az, hogy hol tud valaki dolgozni, függ a szervezet helyétől, az adott program igényeitől és az önkéntes képességeitől.

Mik a jó önkéntes tulajdonságai? Ez egy ellentmondásos kérdés, és általában heves vitát eredményez a tréningen. A leggyakrabban említett képességek a következők: nyílt gondolkodás, érzékenység, együttműködési hajlam, professzionális hozzáállás, a fizetetlen munkára való hajlandóság, tolerancia, erős motiváció, érdekmentesség. Az önkénteseknek magas elvárásoknak kell megfelelniük, nagyon különleges, szinte ideális személynek kell lenniük. A valós életben azonban az önkéntesek nem valószínű, hogy mindegyik kritériumnak megfelelnek, bár többnek igen. Az összes fent felsorolt tulajdonság közül mi a legfontosabbnak azt tartjuk, hogy hajlandó legyen ingyen, fizetetlenül dolgozni.

Mit csinálhat egy önkéntes?

Az önkéntesek feladatai általában a fizetett alkalmazottak feladatai után vannak megállapítva, vagyis az önkéntesek gyakran mint kisegítők vagy asszisztensek dolgoznak. Ez ugyan nem rossz rendszer, de könnyen az önkéntesek szerepének a csökkenésével járhat. A szervezeteknek kreatívnak kell lenniük azon területek és feladatok meghatározásánál, melyet önkéntesek fognak végezni.

Egy szervezet adhat olyan munkát önkénteseinek, amelyből sosem lesz fizetett és főállású munka, ám nagyon hasznos a programcélok

elérésénél, mint például kórházi látogatás, étel házhoz szállítása, iskolában gyermekekkel való munka, vagy akár idegenvezetés.

Az önkéntes munkájának jól szervezettnek kell lennie, és professzionális módon kell kivitelezni. Sokan nem hajlandók az önkénteseket professzionálisnak nevezni, mert nem kapnak fizetést, és mert a munka, amit végeznek, nem szükségszerűen igényel szakmaiságot. De ez egy szűklátókörűség az önkénteseket vizsgálva. Bármilyen munkát elvégezhet egy önkéntes, nem csak azokat, melyek egyszerűek és nem igényelnek szakmai tudást. Az önkéntes nem csupán egy jótevő és segítő, vagy egy szociálisan érzékeny állampolgár, hanem eközben nyugodtan lehet egy tanár, politikus, számítógépes szakértő, mérnök, vagy tervező. Tehát bármit is csinálnak az önkéntesek, ezt egy professzionális hozzáállással kell csinálniuk.

Az önkéntes munkájának meghatározásánál a szervezetnek figyelembe kell vennie a személy speciális képességeit. A fizetett alkalmazottak tapasztalatait tiszteletben tartva be kell ismernünk, hogy az ő tudásuknak is vannak határai. Az önkéntesek nyújthatnak valami mást. Emiatt tehát jó, ha vannak önkénteseink sokféle korosztályból, munkaterületről, különféle készségekkel.

A szervezeteknek olyan feladatokban kell gondolkozniuk, melyek munkaórán kívül is végezhetőek, pl. este, hétvégén, hetente egyszer, vagy valami más munka részeként. Nem minden munka szükségszerűen az irodához kötött. Néhány dolgot el lehet otthon is vagy máshol végezni, pl. öregek otthonában, vallási intézményekben, más irodákban, parkban, vagy akár ünnepek vagy szünidő alatt. Nyitottabban, nem csak a fizetett munkaerő kiegészítéseként gondolva az önkéntes munkára segítheti a szervezeteket új ötletek kigondolásában és új lehetőségek kifejlesztésében.

Ha megkérdezik, hogy miért kellene egy szervezetnek önkénteseket foglalkoztatnia, a válaszuk, hogy azért, mert az önkéntesek képesek

- elvégezni feladatokat, amik nem részei a fizetett munkaköröknek
- új dimenziókat és embereket adni a szervezetnek
- hitelesebbé tenni a szervezetet a közösségen
- beszélgetés során információkat adni a szervezetről a közösség többi tagjának

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

- hozzájárulni az adományszerzéshez
- erősíteni a civil önszerveződő tevékenységeket.

Ha egy szervezet szeretne összeállítani egy csoport hatékony és elégedett önkéntest, muszáj, hogy meghatározza mind a szervezet, mind az önkéntesek igényeit. Csak ezen igények felismerésével válik a szervezet képessé eldönteni, hogy mit is tehet azért, hogy kielégítse őket.

Az önkéntesek igényei

Abraham Maslow egy jó módot dolgozott ki az emberi igények felismerésére egy ötszintű piramist használva. A szükségletek, melyeket meghatározott: fiziológiai (éhség, szomjúság, meleg), biztonság iránti (veszély és sérülés elleni védelem), társas (barátság, valahova tartozás, elfogadás iránti), pozitív önértékelés (megbecsültség, státusz, hatalom) és a legmagasabb szinten az önmegvalósítás (készség- és személyiségfejlődés). E modellben a felsőbb igények kielégítése csak akkor válik lehetségessé, ha az alsóbbak kielégülnek.

Például a sikeres önmegvalósítás függ a fiziológiai, biztonság, társas és pozitív önértékelés iránti igények kielégítettségi szintjétől.

Sokszor az önkéntesség motivációja az emberekkel való kapcsolat és a magány legyőzése. Az ilyen motivációjú emberek nagyon fontosnak találják, hogy megtalálják helyüket egy csoportban. A csoport a tagjainak az egység, biztonság, közösség érzetét nyújtja és támogatást ígér. Az önkéntesség azt a természetes igényt elégíti ki, hogy olyan csoporthoz tartozzunk, melynek a céljait és értékrendjét teljesen el tudjuk fogadni.

A Maslow elmélet alapján láthatjuk, hogy az önkéntesség ki tudja elégíteni az emberek magasabb szintű igényeit.

Frederick Herzberg az emberi szükségleteket két kategóriába sorolta:

1. A **támogató szükségletek** a biztonságérzettel, munkakörülményekkel, emberi viszonyokkal és pénzzel vannak általában kapcsolatban. Herzberg szerint ezen faktorok önmagukban nem motiválják az embereket. Ám amennyiben hiányoznak, a motiváció is hiányzik. Például a jó munkakörnyezet önmagában még nem

motiválja az embereket arra, hogy dolgozzanak. Egy asztal vagy szék, melyet az önkéntes rendelkezésére bocsátunk, még nem fogja őt arra motiválni, hogy kihozza magából a legjobbakat. Viszont e körülmények hiánya okozhatja a személy távozását.

2. A **motivációs szükségletek** az elégedettség keresésével és megszerzésével állnak kapcsolatban. A motiváló faktorok:

- Teljesítmény,
- Elismerés,
- Új kihívások,
- Nagyobb felelősség, és
- Növekedés és fejlődés.

Megkérdeztük azokat, akik jelentkeztek a varsói Önkéntesek Központjában, hogy miért akarnak önkéntesek lenni. A 170 interjú eredménye a következő volt:

•Segíteni szeretnék a szükségben lévő embereken	61%
•Új készségeket szeretnék tanulni	46%
•Szeretnék csinálni valamit	41%
•Saját megelégedésemért	31%
•Szeretnék új embereket megismerni	29%
•Hálából	11%
•Szeretnék egy adott ügyért harcolni	7%
•Sok a szabadidőm	4%

Sokszor az embereknek nem minden igényük és vágyuk elégül ki munkájuk során. Ezért lehet az önkéntesség egy jó váltás, elrugaszkodás a rutintól és a mindennapok hajszájától. Általában azért csinálunk valamit, mert fontosnak és értelmesnek tűnik nekünk, és kielégíti valamely igényünket. Az önkéntesség emberi kapcsolatokat, elfogadást, önmegvalósítást, és fontos értékek támogatásának lehetőségét nyújthatja. Az önkéntesség lehetőséget ad arra is, hogy valaki megkeresse a maga helyét a pénztől függetlenül. Azok, akik

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

ingyen dolgoznak nekünk olyan dolgokat is megtesznek, amit fizetetlen soha sem tennének.

Az önkéntesek, akik idejüket és energiájukat fordítják egy szervezetre, a részesévé szeretnének válni. Szeretnék, ha szavuk lenne és befolyásolhatnák a döntéseket. Ha megkérdezik őket és kikérik a véleményüket, az azt bizonyítja, hogy komolyan veszik őket. Ha az önkéntesek nincsenek is ott minden nap, nem szabad elkülönítenünk őket attól a csoporttól, akikkel dolgoznak. Ha az önkénteseknek ötleteik és javaslataik vannak, a szervezetnek oda kell rájuk figyelnie. Egy jó módszer lehet erre az „javaslatláda”, mely mind a fizetett, mind a fizetetlen dolgozók számára elérhető.

A lehetőség, hogy akár csak egy kicsiny részét befolyásolhatjuk a szervezet munkájának egy nagyon fontos motiváció, mert így az egyén a szervezet részének érzi magát és segíthet változtatni, ha szükséges.

A szervezet igényei

Fontos, hogy a szervezet pontosan meghatározza, hogy miért van szüksége önkéntesre, és mi lesz az ő funkciója. Nincs arra szükség, hogy az egész szervezetről mérföldnyi leírást készítsenek, csupán azt kell meghatározni, hogy az önkéntesnek, vagy az önkéntesek azonos feladatokat ellátó csoportjának milyen szervezeti igényeket kell kielégítenie. Általános hiba, hogy a szervezetek nem gondolják át és írják le a saját igényeiket, és csak ösztönre alapozva foglalkoztatják az önkéntest. Ez általában abban nyilvánul meg, hogy az önkéntesnek bármilyen munkát odaadnak, csak csináljon valamit, vagy olyan feladatok elvégzésére kérik az önkéntest, ami felesleges és unalmas.

Fontos, hogy az önkéntes szerepét kielemezzék az önkéntes jövőbeli munkatársaival konzultáció formájában. Ha egy szervezet nem csinálja meg ezt az elemzést és nem vonja be az embereket a döntéshozásba, megszenvedti a következményeket. Először is ott a rizikó, hogy mások mást gondolnak szervezeti szükségletnek. Másodsor a konzultáció hiánya eredményezheti azt, hogy a csoport nem fogadja be az önkéntest és nem működik vele együtt. Minél részletesebb a potenciális önkéntes funkciójáról szóló leírás, annál könnyebb eldönteni, hogy ehhez milyen képességek és készségek szükségeltetnek. Ha egyszer egy szervezet meghatározta az igényeit

és hogy milyen embert keres, ki tud dolgozni egy részletesebb leírást az önkéntes felelősségterületeiről.

Egy szervezetnek nem kell mindenkit elfogadnia, aki jelentkezik. Az önkéntes és a szervezet közötti játszma nem lesz túl vidám, hacsak nem elégedett mindkét fél. Sok szervezet úgy gondolja, hogy bárkit el kell fogadnia, aki jelentkezik. Nem vizsgálják meg, hogy a személy megfelel-e az igényeiknek és azonos-e az értékrendje a szervezetével. **A legfontosabb döntés, hogy a megfelelő személyt a megfelelő szervezetbe helyezzük be.**

Általában a potenciális önkéntes nem tudja pontosan, hogy mit is szeretne csinálni. A kulcs, mely megoldhatja ezt a problémát, az az, hogy készítsünk jól meghatározott munkaköri leírásokat mindegyik önkéntes tevékenységhez. Ha az ember, akit a feladat elvégzéséhez toboroztunk nem a megfelelő, vagy ha olyan szerepet kap, amit nem tud eljátszani, a kudarc igen valószínű, és mindkét fél valószínűleg elégedetlen lesz.

AZ ÖNKÉNTESPROGRAM SZERVEZÉSE

Az önkénteskoordinátor munkája nagyon fontos, ám sokszor alábecsült. Minden önkénteseket foglalkoztató szervezet számára fontos, hogy legyen valaki, a betölti ezt a pozíciót. Az önkénteskoordinátornak

- szeretnie kell a feladatát,
- szeretnie kell emberekkel dolgozni,
- kell, hogy legyen képessége az emberek irányításához, és
- elegendő idővel kell rendelkeznie ahhoz, hogy ellássa ezt a feladatot.

Habár a fentiek nyilvánvalónak tűnnek, sok szervezet elköveti azt a hibát, hogy csak leosztja ezt a feladatot anélkül, hogy a koordinátor véleményét kikérné. Mindannyian tudjuk, milyen is az, ha rátkeröltetnek egy feladatot. A koordinátornak rendszeresen utolérhetőnek kell ahhoz lennie, hogy e felelősséget el tudja látni. A központunkban nagy örömeinkre sok olyan koordinátor van, aki ezeknek az alapvető követelményeknek megfelel. Egy kis szervezetben a koordinátor a szervezet vezetője is lehet. Ám általában

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

azért jobb, ha ez másvalakinek a feladata, mert a vezetők és menedzserek nemigen rendelkeznek annyi idővel, hogy a kellő figyelmet szentelhessék ennek a feladatnak.

AZ ÖNKÉNTESÉK TOBORZÁSA

Sokszor jobb, ha az önkéntestoborzást egy önkéntes, s nem egy fizetett alkalmazott végzi. Az önkéntes és a potenciális önkéntes motivációja ugyanis valószínűleg hasonló, s ez megkönnyíti a kommunikációt.

Mielőtt belefognánk azonban az önkéntes-keresésbe, fontos, hogy átgondoljuk, mit is tudunk kínálni neki. Például hogy légkört, a szervezetben való munka presztízsét, vagy szakmai tapasztalatot. Amikor a szervezet már tudja, hogy mik az igényei, milyen személyre van szüksége, hogyan fogja őt kiképezni, felkészíteni a feladatára, támogatni és jutalmazni, akkor elkezdheti keresni a megfelelő önkéntest.

Az önkéntesek toborzására használt technikák közül néhány:

- Barátok és kollégák megkérdezése,
- Nyilvános felhívás közzététele,
- Barátok barátainak megkeresése,
- Interjúzás,
- Plakátok kiragasztása,
- Különböző csoportok megbeszélésein való részvétel.

A sikeres toborzás időt igényel, és egy jó szervezet rá is szánja ezt az időt arra, hogy megtalálja a szükséges személyt. A szervezetnek az eszében kell tartania, hogy mindenki, akivel szóba állnak egy lehetséges önkéntes, tehát meg kell őket győzni arról, hogy az önkénteskedés egy jó módszer ahhoz, hogy fontos ügyekben részt tudjunk vállalni.

A hatásos figyelemfelkeltés legalapvetőbb eleme az önkéntes munkájának tiszta meghatározása. A szervezetnek fontos meghatároznia, hogy mi lesz az önkéntes szerepe, és ki kell emelnie, hogy ez a teljes program szempontjából mennyire nélkülözhetetlen. Tehát például nem csupán keresnie kell valakit, aki a szegényeknek vagy öregeknek főz, hanem olyasvalakit kell keresnie, aki meg szeretné oldani az alultáplált és magányos idős emberek problémáját,

vagy meg szeretné teremteni a szükséges körülményeket a gyógyíthatatlan betegeknek, vagy a saját tapasztalatával hasonló helyzetben lévőknek segítene. Fontos, hogy az embereket rávegyük, hogy valós problémákkal foglalkozzanak.

Egy felhívásnak, mikor inkább adminisztratív vagy irodai munkák elvégzésére keresünk segítőt, tehát nem közvetlenül a kliensek ellátásához, ki kell emelnie, hogy ezek a feladatok hogyan járulnak hozzá az **egész probléma megoldásához**. Például a szervezetnek nem olyan személyeket kell keresnie, akik adományokat fognak gyűjteni, hanem meg kell őket győzni, hogy **„Az alapvető célunk megvalósítását, mely nem más mint a szegény és hajléktalan emberek segítése, nagyban gátolja, hogy nincs olyan emberünk, aki adományt gyűjtene, vagy reklámkampányt szervezne”**. Ez a fajta felhívás a lehetséges jelöltek figyelmét felhívja arra, hogy az az idő, melyet adománykérő levelek írására fordítanak, nagyon fontos hozzájárulás a projekt sikeréhez.

A szervezetnek arra is figyelnie kell, hogy az önkénteskeresés módszere függ attól, hogy **milyen önkéntest keresünk**. Például egy **egyszeri alkalomra** keresünk valakit (például egy önkéntes orvost gyermekek vizsgálatához, mely által őt a közösség különleges tagjaként tisztelik majd), vagy **rendszeres munkához** (például egy karácsony előtt adománygyűjtő rendezvényen való részvételre), esetleg egy **hosszútávú feladathoz** (gyógyíthatatlan betegekkel való munkához, egy autista gyermek terápiájához, beteg gyermekekkel való munkához, vagy akár egy különálló szervezeti feladathoz, mint az önkénteskoordináció). Ha egy szervezet valamilyen különleges képesítéssel és személyiséggel rendelkező embert keres, a személy barátaival és munkatársaival is érdemes beszélni.

Az általános tájékoztató találkozó

A felhívásunkra jelentkező embereket össze kell hívni egy tájékoztató megbeszélésre, ahol információkat adunk a programról és a lehetséges feladatokról. Az érdeklődőkkel töltsünk ki egy kérdőívet, mely a motivációjukról kérdezi őket, és hogy milyen feladatot végeznének szívesen, mik az elvárásaik a szervezettől, dolgoztak-e már önkéntesként és hol, mennyi időt tudnak rááldozni a szervezetre, hajlandók-e résztvenni képzésen, és van-e valami

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

akadályozó tényező, melyet figyelembe kell vennie a szervezetnek (pl. egészségügyi, földrajzi vagy utazási problémák). Szintén meg kell tudni a jelentkezők korát, nemét, végzettségét, szakmai hátterét, címét, telefonszámát, és mondjuk el nekik, mikor kapnak választ a szervezettől.

Ha a szervezet egy rövidtávú, különösebb képzettséget nem igénylő feladathoz keres embereket, mint mondjuk csomagok összeállítása, bélyegek felragasztása, vagy akár egy versenyen az érmek átadása, nincs szükség a jelöltekkel való hosszú elbeszélgetésre. Egyszerűen szervezzünk egy megbeszélést egy cserkészcsapattal, diákokkal, öregek klubjával, ahol bemutatjuk a szervezetünket, és elmondjuk, milyen feladatokra keresünk önkénteseket. Kérjük meg az érdeklődőket, hogy írják fel egy listára a nevüket. Más alkalmazható módszer még a plakátok, újságcikkek, szóróanyagok, előadások, meghívások, személyes beszélgetések vagy akár rációhirdetmények használata.

Interjú a lehetséges önkéntesekkel

Ha egy bonyolultabb munkára már találtunk lehetséges önkénteseket, személyes interjút kell vele készítenünk. Az interjú folyamán a felek megtárgyalhatják a kölcsönös elvárásukat és a feladat részleteit. A koordinátornak meg kell határoznia a beszélgetés témáit, és szakítania elegendő időt egy barátságos és jóhangulatú információcserére egy olyan helyen, ahol senki sem szakítja őket félbe. Először is a koordinátornak meg kell mutatnia, hogy büszke a szervezetére. Tekintettel arra, hogy semmilyen szabály nincs az önkéntesek alkalmazására vagy elbocsátására, nem fog írásos szerződés születni. Épp emiatt minél inkább részleteiben is megbeszéljük a kölcsönös elvárásokat, annál kisebb a jövőbeli csalódás veszélye. A feladat jellege és az elvégzéséhez szükséges idő megbeszélésén kívül lényeges, hogy betekintést engedjünk az önkéntesnek a szervezet alapvető normáiba és figyelmesen meghallgassuk az önkéntes elvárásait. Jellegzetes hibája sok ilyen megbeszélésnek, hogy elkerülik a kényelmetlen kérdéseket, mert úgy tűnik, nem oda valók. Az interjú legfontosabb eleme pedig a két fél elkötelezettségének megállapítása és az ezirányú megállapodás. Ez nagyon lényeges a szervezetnek, hiszen egy olyan **új tagja lesz, aki különböző jogokkal és kötelességekkel rendelkezik.** És nagyon

lényeges a jelentkezőnek is, hisz neki pedig **be kell tartania a szervezet szabályait és belső normáit**. A megbeszélés folyamán a következő kérdéseket kell feltennie a két félnek:

A koordinátornak meg kell kérdeznie:

- Ismeri-e a szervezet tulajdonságait, céljait, értékrendszerét?
- Miért érdekli ez a fajta munka?
- Mik az elvárásai a szervezetünkkel való együttműködéstől?
- Dolgozott már önkéntesként?
- Mennyi időt tud az együttműködésünkre fordítani?
- Szívesen részt venne-e egy felkészítő tréningen?
- Van-e esetleg bármi Önt akadályozó tényező, mint pl. egészségügyi problémák, földrajzi vagy utazási gondok?
- Van-e valamilyen dolog, ami különösen érdekli Önt, esetleg valamilyen hobbija?
- Egyedül szeret inkább dolgozni, vagy egy csapat részekét?

Az önkéntesnek meg kell kérdeznie:

- Mit kellene nekem tennem?
- Mennyi időt kellene dolgoznom? Ez fix, vagy változtatható?
- Lesz valaki, aki tartja velem a kapcsolatot?
- Lesz valamilyen felkészítő képzés?
- Van-e valamilyen az önkénteseket támogató csoport?
- Lesz-e lehetőségem növelni a felelősségemet?
- Mi történik, ha sikertelen leszek? Kihez fordulhatok segítségért?
- Ha belefáradtam ebbe a munkába, minden további nélkül elmehetek?

Van néhány olyan feladat, amely adott mennyiségű időt igényel, pl. ha egy gyermek terápiája min. 6 hónap, és nem lenne túl jó, ha eközben az önkéntesek cserélődnének. Ha ez van, ezt már a kezdet kezdetén fontos, hogy elmagyarázzuk és megbeszéljük. Mindenesetre a szervezetnek és az önkéntesnek mindig meg kell egy bizonyos „felmondási időben” egyezniük - pl. min. egy hónappal a távozás előtt jelezni kell. Egy hirtelen és váratlan kilépés nagyon sok problémát vethet fel.

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

A megbeszélés során a koordinátornak egyszerű, ám érthető, konkrét és részletes választ kell adnia a felmerülő kérdésekre. A kimenettől függetlenül fontos, hogy mindkét félnek pozitív tapasztalata legyen a megbeszélésről. Ha a jelölt nem megfelelő, a koordinátornak ezt nyíltan meg kell mondania, és fel kell készülnie arra, hogy az okait is elmagyarázza.

A munka ismertetése

Miután egy önkéntest alkalmaztunk, részletesen el kell magyarázni a feladatát, és hogy hogyan kell azt végrehajtani. A munkaköri leírásnak a munkaórákat is tartalmaznia kell. A csoportmunkának semmi sem árt ugyanis annyira, mintha nem minden érintettnek tiszta minden. Ha nem mindenki érti ugyanis, hogy mit kell tennie, könnyen félreértések, káosz, konfliktusok keletkezhetnek.

AZ ÖNKÉNTESÉK FELKÉSZÍTÉSE A FELADATUKRA

A küldetés

A legjobb módszer az önkéntesek integrálására a szervezetben, ha bevonjuk őket a szervezet küldetésébe. A szervezet által megoldandó probléma fontossága, a szervezeti alapértékek és a kitűzött célok azok, amik munkára készítetik a tagokat. Az önkéntesek nem sokáig maradnak egy szervezetben, melyben nem látják értelmét annak, amit csinálnak.

Íme egy példája a küldetés fontosságának a mindennapi munka során:

X szervezetnek a legfontosabb feladata, hogy olyan súlyosan beteg emberek számára nyújtson segítséget, akik nem tudják otthonukat elhagyni. A szervezet 30 helyi ápolónőt és 20 önkéntest foglalkoztat. A szervezet vezetői új kliensek szerzésének reményében kitalálták a szlogent:

*„A súlyosan beteg emberek segítése a legfontosabb feladatunk”
Ahogy azonban a szervezet fejlődött és felmerült a takarékoság igénye, az ápolónőknek egyre kevesebb és kevesebb ideje jutott egy emberre, és a szolgáltatás színvonala lecsökkent. Az önkéntesek, akiknek a feladatuk a betegeknek társaság nyújtása, felvidítása stb.*

volt, felfigyeltek e jelenségre, és megpróbálták tájékoztatni a vezetőséget. Tegyük fel, hogy semmi sem változott. Az önkéntesek látták a hasadékot a szervezet által kinyilatkoztatott küldetés és a szervezet jelenlegi tevékenysége között. A szervezet küldetése immáron nem a betegek segítése, hanem a kliensek számának növelése volt. Ez sok önkéntes kilépését okozhatja, s így a szervezet kudarcba fullad.

A fenti példa mutatja, hogy milyen nehéz megtartani az önkénteseket, ha nem minden fizetett alkalmazott gondolja komolyan a szervezet értékeit, s ha a célok, melyekkel az önkénteseket toboroztuk, különböznek a szervezet gyakorlatától. Az önkéntesek szeretik érezni, hogy valami társadalmilag fontos célért dolgoznak, és hogy a fizetett alkalmazottakkal való együttműködésük segíti a közös cél elérését. Semmi sem olyan kiábrándító, mint a rossz példák. Ezért nem foglalkoztat sok szervezet önkénteseket. Az önkéntesek ugyanis egyfajta társadalmi kontroll szerepet gyakorolnak, és biztossá teszik, hogy a szervezet valóban azokért a célokért dolgozzon, melyeket kinyilvánít. Ha a szervezet minden fizetett alkalmazottja a küldetés szellemében cselekszik, az önkéntesek is így tesznek majd.

Bevezetés és képzés

A legtöbb ember kényelmetlenül érzi magát, mikor egy új helyre kerül. Ezért nagyon fontos, hogy beavassuk az önkéntest a feladat részleteibe. Arra is oda kell figyelni, hogy a hangulat jó legyen, és a feladatokat helyes sorrendben mutassuk be. Vezessük körbe az önkéntest a szervezetben, és mutassuk be azoknak, akikkel együtt fog dolgozni. Ez a sokszor csupán szimbolikus jelentőségű művelet sok fontos funkcióval bír. Azt sugallja az önkéntesnek: **„Nézd, úgy kezelünk, mint a szervezet teljes jogú tagját, e pillanattól közénk tartozol.”**

A bemutatás jó hangulata megnyitja az utat a további együttműködés felé.

A szervezet egészének bemutatása után a koordinátornak el kell magyaráznia az elvégzendő feladatot, és meg kell terveznie az új tag képzését. A betanítás időszaka függ attól, hogy milyen feladatokat kell ellátnia az önkéntesnek. Ha a feladat egyszerű, kevés idő is elegendő. Vannak olyan feladatok azonban, melyek hosszabb felkészítést igényelnek. A lelegején, mikor még az önkéntes

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

bizonytalan, és nem tudja, mit kell csinálnia, nagy szükség van a koordinátor segítségére és támogatására. A koordinátor az a személy, akinek figyelnie kell a helyre, ahol az önkéntes dolgozik, és kapcsolatot kell tartania vele. Fontos, hogy megkérdezze a következőket: **„Minden rendben? Minden megvan, amire szüksége van? Hogy halad a munkával?”**

A felkészítő időszak

A felkészítő időszak mindkét félnek lehetőséget ad arra, hogy megismerjék egymást alaposabban, és biztosítja, hogy egyik félnek se legyen kényelmetlen, ha valamelyik oldal úgy dönt, hogy befejezi az együttműködést.

Például a gyógyíthatatlan betegekkel foglalkozó önkéntesek koordinátorát megkereste egy lány, aki felajánlotta a segítségét. Ez a fajta munka nagyon kemény, hosszú felkészítést és erős elhivatottságot igényel. A koordinátor, aki a feladattal tisztában volt, ezt el is magyarázta a lánynak. A lány nem mondott le a tervéről, és el is fogadták. Ám nem állapodtak meg egy próbaidőben. Néhány látogatás után az önkéntes minden külön értesítés nélkül nem ment dolgozni. A koordinátor nagyon csalódott volt, hogy a lány egy szó nélkül távozott. Azonban egyikük sem határozott meg egy próbaidőt ilyen esetre. A megbeszélés az elején nem volt elegendő. Csak a feladatok elvégzése közben tudatosult a lányban, hogy erre ő nem képes. Miután az elején olyan lelkes és makacs volt, a lány túl kényelmetlennek érezte, hogy azt mondja: „Sajnálom, én ezt nem bírom csinálni, el kell mennem.” Egy előre megbeszélte próbaidő megakadályozhatta volna, hogy a lány hirtelen elmenjen, és a koordinátort sem érte volna meglepően a stressz, hogy elveszített egy lelkes önkéntest.

A munka és a felelősségterületek jellege elárulják a koordinátornak, hogy milyen módon vezesse be az önkéntest a feladatba. Nagy különbség van aközött, ha egy önkéntesnek borítékokat kell bélyegeznie és címeznie, vagy ha professzionális tanácsadást kell végeznie. Például a Brit Civil Tanácsadó Irodában egy önkéntes betanítási ideje négy hónap. Soha nem szabad

alábecsülnünk az önkéntesek előrelátható feladatokra történő felkészítésének jelentőségét.

Az önkéntesek támogatása és felügyelete

A kérdés, melyet az önkéntesek leggyakrabban feltesznek, a következő: *ki segít nekem, ha szükségem lesz rá? Fordulhatok valakihez a nehéz pillanatokban, különösen, ha nem vagyok sikeres abban, amit csinállok?*

Általában a koordinátor a felelős ezekért az ügyekért. Szintén nélkülözhetetlen, hogy biztosítsuk a megfelelő munkakörülményeket, és a hozzáférést a feladat ellátásához szükséges eszközökhöz, mint például a számítógéphez vagy fénymásolóhoz.

A koordinátornak egy olyan jótermészetű személynek kell lennie, aki odafigyel az önkéntesekre. Ha szükség van rá, segítenie kell az önkéntest, különösen, ha nem sikeres a munkája. Emiatt az állandó kapcsolattartás nélkülözhetetlen. Ez történhet egyszeri beszélgetések formájában is, de **rendszeres megbeszélések is szükségesek**. A folyamatos kommunikáció biztosítja az információáramlást arról, hogy mi is történik, milyen változások keletkeztek. A megfelelő kommunikáció és a megbeszélések nyílt hangvétele biztosítja, hogy az önkéntesek nem hagyják ott a szervezetet. Ha a koordinátornak sikerül egy bizalommal teli légkört kialakítania, az önkéntesek szeretni fogják a szervezetet. A rendszeres találkozó másik fontos funkciója a kölcsönös támogatás. Néhány programban, mint például az autista gyermekek terápiájánál a szülők és az önkéntesek közös megbeszélése nélkülözhetetlen a gyermek jövődjének megtervezésében.

A koordinátor a felelős azért, hogy az önkéntesek jól végezzék a feladatukat, és meg kell követelnie, hogy elvégezzék mindazt, amit elvállaltak. Az ő feladata az is, hogy mindenki tisztában legyen azzal, hogy mit várnak el tőle, és a többiektől. Lehetőséget kell nyújtania a fejlődésben azoknak az önkénteseknek, akik ezt igénylik, és támogatnia kell azokat, akiknek problémájuk van a munkájukban.

Az önkéntes és a fizetett munkatársak közötti kapcsolat

Az önkéntesek munkája és a légkör, melyben dolgoznak, nem mindig jó. A koordinátornak rá kell vennie az alkalmazottakat, hogy

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

megértsék és értékeljék az önkéntesek tevékenységét. A koordinátor felelőssége, hogy megóvja az önkéntest az elhanyagoltságtól. Hogy le tudja vezetni az esetlegesen felmerülő feszültségeket, a koordinátornak folyamatos kommunikációt kell fenntartania mind az önkéntesekkel, mind az alkalmazottakkal. Fontos, hogy kihangsúlyozzák a partnerség szerepét is a két fél között. Az önkéntest össze kell ismertetni a szervezet legfontosabb munkatársaival, el kell hívni stábmegbeszélésekre, és tájékoztatni kell a szervezet irányelveiről. Az önkéntes személyes kívánságait és igényeit, valamint a korlátait és az érzékenységet nem szabad figyelmen kívül hagyni.

AZ ÖNKÉNTESÉK JUTALMAZÁSA

A szervezetnek mindig gondolkodnia kell arról, hogy miképp jutalmazza önkénteseit. Sokszor az emberek elfelejtik, hogy milyen fontos is, hogy motiváljuk az értünk dolgozókat. A jutalom azt mutatja, hogy elismerjük az emberek értékét. A koordinátornak ügyelnie kell arra, hogy az önkéntesek érezzék, hogy értékeli őket. A legfontosabb jutalmazás, ha megköszönjük, amit csináltak. A jó munkahelyi légkör, az, hogy tudjuk önkénteseink nevét és ha fordítunk rá a szabadidőnkéből, szintén jutalmazási formák.

Minimum évente egyszer az önkéntes-koordinátornak meg kell szerveznie egy találkozót, ahol az összes fizetett és nem fizetett dolgozó találkozik, s ahol jutalmat osztanak. Ez arra is jó alkalom, hogy felelevenítsük a küldetést, a szervezeti struktúrát és a szervezeti irányvonalakat. Ily módon az önkéntesek láthatják a szerepüket a teljes struktúrában. Ez a bánásmód a rutinmunkák végzőinél (mint pl. az adatbevitel és az adatkezelés) különösen fontos. A hatásos motiváláshoz nélkülözhetetlen, hogy az önkéntes a szervezeti értékek és sikerek részeseként lássa magát.

Egyéb lehetséges jutalmazási módok:

- Önkéntes-napot ünneplünk,
- Névnapi üdvözlőlapot küldünk,
- A szervezet szimbólumával ellátott jelvényt ajándékozunk,
- A beszámolókból megemlítjük a személy nevét,
- A csapat nem formális együttléteire elhívjuk az önkéntest,
- Jókívánságokat írunk neki képeslapon,
- Segítjük őt új tudás és készségek megszerzésében.

Azonban a hála kifejezése csupán akkor lesz hatásos, ha

- Elég gyakran kifejezzük a hálánk,
- Az elismerésnek különböző formáit használjuk,
- Öszinték vagyunk,
- Nem csak a munka iránt, hanem a személy iránt is kifejezzük az elégedettségünket,
- Észben tartjuk, hogy az elismerésnek tükröznie kell a teljesítményt,
- Egyenlő teljesítményt egyformán vagy hasonlóan jutalmazunk,
- Különösen odafigyelünk azokra a teljesítményekre, melyeket az önkéntes maga legjobban értékel.

Az önkéntesek megjutalmazásának különböző formáit érdemes használnunk. Példának okáért nem minden személy szereti, ha nagy közönség előtt megjutalmazják, vagy ha oklevelet kap, interjút kell adnia, vagy ha sokan tudják, mit csinál munka után. A jutalmazás azonban az ösztönzés egyéb formái mellett hozzájárulhat a jó munkahelyi légkör és határfok kialakításához. A szervezetnek oda kell arra is figyelnie, hogy az önkéntes is megkapja mindazon előnyöket (pl. munkahelyi ebédet, ami elég elterjedt Közép- és Kelet-Európában, vagy munkaruhát, árengedményeket), melyeket az alkalmazottak.

AZ ÖNKÉNTESÉK ELBOCSÁTÁSA

A koordinátor egyik legnehezebb feladata a sikertelen önkéntesek elbocsátása. A koordinátor felelőssége, hogy összegyűjtse az érveket, meghozza a döntést és megbeszélje azt az önkéntessel.

Általánosságban bárkit nehéz elbocsátani. Még a fizetett alkalmazottat is. A döntés azonban könnyen lehet elkerülhetetlen. Különösen nehéz mindazonáltal az a helyzet, mikor egy idejét, energiáját, motivációját a szervezetre áldozó önkéntesnek kell búcsút mondani. A koordinátor valós hálát érezhet a személy iránt, s vonakodhat meghozni e döntést.

A koordinátornak azonban fel kell ismernie, hogy az önkéntesnek ugyanúgy vannak érdekei. Ez megváltoztatja a viszonyt a személy és a szervezet között. Az önkéntesek ugyanúgy kielégítik a saját

igényeiket. Ha ezt megértjük, elkerülhetjük a lelkiismeretfurdalást. Ha az önkéntesnek van joga „*viszlát*”-ot mondani, a szervezetnek miért ne lenne?

Az önkéntes és a szervezet igényei közt egyensúlyozva nagyon nehéz pillanat, mikor azt kell mondanunk az önkéntesnek: **„Köszönjük a segítségét...”**. Három lehetősége van a koordinátornak, hogy mikor közölje az önkéntessel, hogy nem megy tovább az együttműködés.

1. A kezdeti megbeszéléskor. Akkor van egy lehetőségünk, hogy az önkéntes igényeit összehasonlítsuk a szervezetével. Ha a személy nem egy jó választás lenne a szervezetnek, ezt a koordinátornak udvariasan közölnie kell az emberrel. Jobb, ha a koordinátor nem erőlködik, hogy a személyt és a feladatot összeillessze, ha nem illenek össze.

Ha lehetséges, a legjobb megoldás az, hogy a személynek valamely más szervezetben helyet találjunk. A jelentkező nyújthat olyan jó benyomást, hogy nyitva szeretnénk hagyni egy kiskaput a lehetséges jövőbeli együttműködésnek, vagy találni egy olyan megoldást, mely mindkét felet kielégíti. Az önkénteseket nem feltétlenül kell elfogadnunk csak amiatt, mert jelentkeztek. Sok esetben, amikor nem megfelelő embert foglalkoztat egy szervezet önkéntesként, nem tudnak nekik feladatot találni, s olyan feladatokat adnak neki, melynek nincs jelentősége, csak hogy csináljon valamit. Ennél már az is jobb, ha eleve nem fogadjuk el a jelentkezését, vagy egy idő után megmondjuk neki, hogy **„sajnáljuk, hibáztunk, jobb, ha külön utakon megyünk tovább ezután”**. Amikor ez történik, a koordinátor gyakran lelkiismeretfurdalást érez, hogy nem figyelt jobban, s nem tisztázta ezt a helyzetet már a letelején.

2. A próba- vagy betanítási idő végén. Ezt az időt már a letelején határozzuk meg. Ez idő alatt a két fél megismerheti és megszokhatja egymást. Az önkéntes megismerheti a munkát, a légkört, a munkacsoport szokásait, és lehetősége van eldönteni, hogy képes-e elvégezni az adott feladatot. A letelején ugyanis az önkéntesek nemigen tudják, hogy elégedettek lesznek-e a nekik felajánlott feladatokkal. Csak egy bizonyos idő múltán tudják azt mondani, hogy **„igen, ez valami olyan, amit szívesen csinálok”**, vagy **„unalmas ez a dolog, nem szeretném tovább csinálni”**.

A szervezet egyéb tagjainak is fontos, hogy megismerjék az új embert. El tudja végezni a kapott feladatot? Együttműködőkész és betartja a csoportnormákat? Ha a koordinátor negatív véleményeket hall az új önkéntesről, és személyesen is meggyőződik arról, hogy nem illeszkedik be a csapatba, tájékoztatnia kell erről az önkéntest a próbaidő végén.

3. Ha a próbaidő vége után merülnek fel konfliktusok. Még egy sikeres próbaidő után is felmerülhetnek konfliktusok. Ilyen helyzetek például, mikor az önkéntes nem tudja elvégezni a kapott feladatot, megsérti a csoportnormákat vagy nem illeszkedik be a közösségbe. Ha a koordinátor észreveszi ezeknek bármi jelét, rögtön kapcsolatba kell lépnie az önkéntessel. Ekkor az önkéntes a további cselekvések közül választhat:

- Beszéljen a személlyel. A következő kérdéseket teheti fel:
 - Jól érzi magát a szerepében, vagy változtatni szeretne rajta?
 - Eléggé felkészültnek érzi magát a munkára?
 - Több időt fordít a munkára, mint amennyit megengedhetne?
 - Esetleg valami személyes problémája van, ami befolyásolhatja a munkáját?
- Amennyiben még az érveket nem mérlegelte, a koordinátor tájékoztathatja a személyt a viselkedése lehetséges következményeiről, meghatározhatja a kereteket, melyeket nem léphet át, vagy kilátásba helyezheti az elbocsátást.
- Ha a figyelmeztetés ellenére az önkéntes magatartása nem változik, távozásra kell kérni a személyt.

Gyakran lehetetlen mérlegelni, hogy egynémely probléma milyen komplikációkat vethet fel a jövőben. A koordinátornak segítenie kell az önkéntesnek, ha valamilyen problémája van, de semmiesetre sem veszélyeztetheti a szervezet működését. Ha végtelenségig lehetőséget adunk az önkéntesnek a változtatásra, ez kihathat a csoporton belüli együttműködésre is. Ugyanis mások felfedezhetik, hogy vannak olyanok, akikre nem érvényesek a szabályok, s követhetik a rossz

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

példát. Ha valaki másféle bánásmódban részesül, az rossz érzéseket is okozhat.

Az elválás, még abban az esetben sem, ahol nyilvánvaló, hogy az együttműködés nem nyerő, nehéz lehet. Udvariasan búcsút mondani az önkéntesnek az elbocsátás körülményeitől függetlenül - ez a jó minőségű szervezet egyik jele. A problémák ellenére a legjobb, ha azt mondjuk, hogy **„Köszönjük a segítségét, sajnos nem tudunk együttműködni, de lehet, hogy máshol könnyebb lesz.”** Fontos, hogy így cselekedjünk, mind a távozó személy, mind a szervezet tiszteletben tartása érdekében. Mindenkinek ismernie kell az önkéntes eltávozásának indokát. Ennek az oka egyszerű: a szervezet összes többi önkéntese személyes sértésnek veheti a dolgot. Azt gondolhatják, hogy „ha ezt megtehették X-szel, velem is megtehetik.” A koordinátornak oda kell figyelnie, hogy akár a még legproblémásabb önkéntest is helyes formában bocsátsák el.

A következőkben egy lengyel példát ismerhetünk meg, mely jól illusztrálhatja az előbbi koncepciók némelyikét:

A VARSÓI ÖNKÉNTESKÖZPONT

1993 óta csapatunk, az Önszolgáltató Kezdeményezések Mozgalmának Támogató Irodája, rövidítve BORIS (Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Samopomocowych = BORIS), működtet egy programot, melynek címe: az Önkéntesközpont. Egyik tevékenységünk, hogy működtetünk egy Közvetítő Irodát önkénteseknek. A szervezetek, akiknek önkéntesekre van szüksége, és a magánszemélyek, akik szívesen önkénteskednének jelentkeznek nálunk, s mi összehozzuk őket. A szervezetek önkéntes-koordinátorait megkértük, hogy vegyenek részt a önkéntesmenedzsment tréningjeinken. Megtervezzük az önkéntesek munkaprogramját, és azokat, akik szeretnének dolgozni, elküldjük egy szervezethez. A célunk - ami nem mindig sikeres -, hogy kiképezzük a koordinátorokat és olyan önkéntescsoportokat alakítsunk ki, akik szeretnek az adott szervezetnél dolgozni.

A projekt célja, hogy biztosítsuk az állampolgárok részvételét mások igényeinek kielégítésében. A professzionális önkéntesség alapítványait szeretnénk létrehozni, s e célból megszervezzük az önkéntesek toborzását, képzését, koordinálását és értékelését.

Szeretnénk a múltbeli ál-önkéntesek és társadalmi munkások negatív sztereotípiáit eltörölni.

Céljaink elérése érdekében a következőket kezdtük csinálni:

- *Kutatást készítettünk azon varsói szervezetekről, akik foglalkoztatnak önkénteseket,*
- *Tájékoztattuk az embereket, kormányzati és nem-kormányzati szervezeteket az önkéntesség lényegéről és hasznáról a tömegkommunikációs eszközökön és bizonyos üzleti körökön keresztül,*
- *Az önkéntesprogram néhány elemét kipróbáltuk egy kísérleti program során két választott szervezettel együttműködve,*
- *Elindítottuk a önkéntesek Közvetítő Központját,*
- *Alapítottunk egy könyvtárat az önkénteségről,*
- *Más országok önkéntesközpontjaival felvettük a kapcsolatot tapasztalatcsere céljából, és*
- *Útmutatót írtunk az önkéntes munkáról.*

Az első évben sok érdeklődő szervezetet segítettünk felkészíteni az önkéntesek foglalkoztatására. Azt kértük az önkéntest igénylő szervezettől, hogy válasszon egy önkénteskoordinátort és küldje el a képzéseinkre. A szervezetnek egy részletes programot kellett készítenie, amelyet az önkénteseknek végig kell majd csinálniuk. Olyan emberek is jöttek hozzánk, akik szívesen önkénteskedtek volna. Egy részletes interjú és valamennyi kiképzés után ezeket az önkénteseket továbbítottuk a választott szervezeteknek. A célunk az volt, hogy az érdeklődő szervezetek és egyének igényeinek és elvárásainak a lehető legjobban összeillő párosítását találjuk meg. 250 önkéntessel és 60 szervezettel dolgoztunk ezidáig együtt, és a programunkban résztvevőkről kiterjedt adatbázist készítettünk. Az intenzív reklámkampánynak hála (40 újságcikk és 15 rádióműsor), az önkéntesség iránt érdeklődő emberek sok új csoportját leltük fel. 1996 márciusának végéig 41 képzést tartottunk szerte Lengyelországban (416 órát), melyből 11 alkalom az önkénteseknek (melyeken 210 ember vett részt), és 30 alkalom a koordinátoroknak szólt (melyen 563 fő vett részt). A részvételi adatok nagy érdeklődést mutatnak a téma iránt. A tréningek és a

reklámkampány hatására 1996-ban három új önkéntesközpont nyílt Lengyelországban.

Önkénteseink, és az ötlettel szimpatizálók bevonásának egyik eszköze a szimbólumunk (logónk) volt. A logónkat tartalmazó kitűzőt mindenki viseli, aki részt vettek az Önkéntesközpont programjában.

Példák a szervezetünk által megvalósított önkéntes munkára:

- *Az Idős Állampolgárok Központja létrehozott egy óvodát a dolgozók gyermekeinek,*
- *Egy bentlakásos idősek otthonának lakói egy nappali szobát alakítottak gyermekeknek a következő jelszóval: "Ha nincsenek nagyszüleid, gyere hozzánk!", és*
- *Önkéntesek létrehoztak egy "szállodát" azon háziállatkák részére, akiknek a tulajdonosai elutaztak.*

A szervezetünkben létre kellett hozni egy támogató csoportot önkéntesek részére. Ez a csoport szervezi az Önkéntesklub találkozóit. Az önkéntes munkával kapcsolatban sok probléma merülhet fel, s ez egy olyan fórum, ahol bárki új munkalehetőségeket ajánlhat fel, az elért eredményekről mesélhet, más tagokat ismerhet meg, ünnepeket szervezhet, és más szervezetek képviselőit fogadhatja.

*1996-ban a varsói Önkéntesközpont létrehozta **a négy létező központ** (Varsó, Poznan, Gdansk és Torun városokból álló) **hálózatát**, és ellátta a többi központot a működési modellel, minden szükséges dokumentációval és a szimbólummal.*

A varsói Központ koordinálja és támogatja a hálózatot, és képzést és tanácsadást biztosít a Helyi Központok képviselőinek. A havonkénti találkozó mindig másik Központban van megtartva. Újabb központokat szándékozunk felállítani Katowice-ben, Krakkóban, Lodzban és Ostrowiec Swietokrzyski-ben.

A SIKERES ÖNKÉNTESPROGRAM KULCSELEMEI

E kézikönyvben átvettük a sikeres önkéntesprogram legfontosabb elemeit. Bár maguk a programok országról országra és szervezetről szervezetre változnak, az alapvető mozzanatok azonosak. Reméljük,

hogyan a következő lista, mely a legfontosabb teendőket tartalmazza, segíteni fog az érdeklődőknek egy sikeres önkéntesprogram kialakításában.

A legfontosabb feladatok

- ✓ Meghatározni az "önkéntes"-nek azt a jelentését, mely az adott szituációban értelmezhető
- ✓ Eldönteni, hogy mit tehet az önkéntes a szervezetért
- ✓ Összeírni az ideális önkéntes tulajdonságait és képességeit
- ✓ Felismerni mind az önkéntesek, mind a szervezet igényeit
- ✓ Kialakítani egy jó toborzó procedúrát
- ✓ Megszervezni a kezdeti tájékoztató megbeszélést és az interjúkat
- ✓ Készíteni egy munkaköri leírást az önkéntesnek
- ✓ Megszervezni az önkéntes betanítását és fejlesztését
- ✓ Megértetni a szervezet küldetését
- ✓ Ellenőrizni és támogatni az önkénteseket
- ✓ Tisztázni az önkéntesek és a fizetett alkalmazottak közötti viszonyt
- ✓ Kialakítani egy jutalmazási rendszert
- ✓ Kifejleszteni egy tiszteletet megőrző elbocsátási folyamatot

A szerzőkről:

Malgorzata Ochman egy varsói szociológus, aki az önkéntesmenedzsment szakértője. Elkötelezve magát az önkéntesség eszméjének hirdetésére Kelet- és Közép-Európában, 1993 óta az Önkéntesközpont program koordinátoraként dolgozik a BORIS-ban, ami egy lengyel forrásközpont. 1997-ben M. Ochmant az újonnan alakult Önkéntesközpontok Egyesületének elnökévé választották,

Az önkéntesség, mint értékes szervezeti erőforrás

mely pozícióban továbbra is hozzá tud járulni a térség nonprofit szférájának fejlődéséhez.

Pawel Jordan 1993-ban vált a varsói Önségítő Kezdeményezések Mozgalmát Támogató Iroda (BORIS) elnökévé és vezetőjévé. A BORIS vezetőjeként öt fő területen vesz részt a nonprofit szervezetek támogatásában: képzések, technikai segítség-nyújtás, nem kormányzati és kormányzati szervezetek közötti közös projektek kialakítása, nemzetközi szervezetekkel való együttműködés, az önkéntesség eszméjének támogatása és hálózatépítés. Mint varsói lakos, a Varsói Egyetemen szerzett doktorátust szociológiából és politológiából.