

Na co (ne)myslí manag

Nezbytnými požadavky pro tento úkol jsou **porozumění** dobrovolnické myšlenky, **schopnost** vzhledu do dění v organizaci, **bohaté komunikační dovednosti**, jistá dávka asertivity a velké **nasazení** pro dobrovolnickou věc.



MGR. RENATA KOLÁŘOVÁ

Vystudovala psychologii na FF UK a sociální patologii a prevenci na UHK. Věnuje se psychologickému poradenství pro děti i dospělé, zabývá se školní psychologií, psychologií rodičovství a poskytuje supervizní a poradenské služby dobrovolnickým programům.

30 tipů pro koordinátory

■ **Text: Mgr. Renata Kolářová,** psycholožka spolupracující s dobrovolnickými programy, www.psycholog-kolarova-praha.cz
Foto: Fotky & Foto

Dobrovolnictví mě provází již více než polovinu mého života. Na oblast dobrovolnictví jsem pohlížela z různých úhlů pohledu – jako dobrovolník, zaměstnanec, koordinátor dobrovolníků, psycholog či supervizor dobrovolnického programu jsem prošla deseti organizacemi z různých míst ČR. Ačkoli většina z těchto organizací používala pro práci s dobrovolníky obdobné postupy, někde se dobrovolnictví dařilo a jinde ne. Ptala jsem se sama sebe, čím by to mohlo být a hledala drobné nuance v managementu úspěšnějších a méně úspěšných dobro-

volnických programů. Výsledkem mého přemítání je tento článek. Text vychází z obecných zásad managementu dobrovolnictví tak, jak jej představuje publikace J. Tošnera a O. Sozanské „Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích“, a tuto metodiku doplňuje zdůrazněním 30 zdánlivých maličkostí, které jsou pro efektivní management dobrovolnictví klíčové.

➤ PŘÍPRAVA

Důkladná příprava a poctivá evaluace jsou nezbytnými předpoklady úspěšného dobrovolnického programu. Každá organizace, která se rozhodne pro spolupráci s dobrovolníky, by měla mít ujasněno, proč zapojuje dobrovolníky, jaké místo mají dobrovolníci v organizaci, jakým způsobem bude o dobro-

(první část)

ement dobrovolnictví



dobrovolníků

volníky postaráno a kdo bude mít celé dění na starost. To vše je třeba zvážit s ohledem na potřeby klientů, specifika organizace i možnosti dobrovolnického týmu. Při nastavování základní dobrovolnické ideologie může pomoci prvních pět tipů:

1. Na startu hledejte cíl

Již od samotného začátku je třeba mít ujasněnou otázku, proč spolupracovat s dobrovolníky. Proto se především ptejte – klientů, zaměstnanců, stávajících dobrovolníků i lidí z okolí organizace – jaké změny by uvítali, s čím potřebují pomoci, co jim chybí a co jim dělá radost. Takto formulované otázky vás přivedou k pojmenování řady dobrých důvodů, ze kterých můžete vybírat ty nejdůležitější a současně reálné cíle dobrovolnického programu.

2. Zaangažujte vedení

Prvotní impulzy a nastolení otázek souvisejících s příchodem či změnami fungování dobrovolníků by měly přicházet od vedení organizace. Hlavním úkolem vedení je především propojení poslání organizace s cíli dobrovolnického programu. Významnou roli hraje vedení také při podpoře dobrovolnické myšlenky a jejího prosazování, které může narážet na četné překážky v podobě provozních obtíží, negativních očekávání zaměstnanců či nejednotného přístupu k dobrovolníkům v organizaci.

3. Koordinátor dobrovolníků je duší dobrovolnického programu

Zvýšenou pozornost zasluhuje samozřejmě také výběr osoby, která vedení dobrovolnického programu bude mít na starost, nejčastěji tedy koordinátora dobrovolníků. Nezbytnými požadavky pro tento úkol jsou porozumění dobrovolnické myšlence, schopnost vzhledu do dění v organizaci, bohaté komunikační dovednosti, jistá dávka asertivity a velké nasazení pro dobrovolnickou věc. Zkušenosti ukazují, že takto vybavený koordinátor zvládne vést početný tým dobrovolníků. V programech vyžadujících intenzivní vedení dobrovolníků (samostatně pracující dobrovolníci, často v terénních službách) je to cca 35 dobrovolníků na jeden plný úvazek; v organizacích, kde dobrovolníci působí ve spolupráci s profesionály a v rámci jednotlivých oddělení organizace se jim dále věnují také tzv. klíčové či kontaktní osoby, je to až 100 dobrovolníků na jeden úvazek koordinátora (Frič, 2010).

4. Aby se profesionálové na dobrovolníky těšili

Nadšení z přítomnosti dobrovolníků na pracovišti není samozřejmostí. Velká část pracujících v sociálních službách má doposud o významu dobrovolnictví zkreslenou představu. Někteří vnímají zapojování dobrovolníků jako zbytečnou práci navíc, někteří čekají, že dobrovolníci převezmou část jejich vlastní práce a jiným zase přítomnost lidí zvenčí připadá ohrožující (Tošner, Sozanská, 2002). Proto je nezbytné, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni o roli a úkolech dobrovolníků, o tom, čím jim osobně mohou dobrovolníci prospět, i o tom, co dobrovolníci pro svoji činnost potřebují od nich. Pokud mají jednotliví zaměst-

nanci možnost vyjadřovat se k fungování dobrovolníků při plánování i v průběhu programu, dochází k zmenšování třecích ploch a pozitivnímu vyladění nezbytnému pro úspěšnou spolupráci.

5. Dobrovolníci nejsou zadarmo?!

Ačkoli dobrovolníci za svou činnost nepobírají žádnou finanční odměnu, realizace zpracovaného dobrovolnického programu je relativně nákladnou záležitostí – mzda koordinátora, pojištění dobrovolníků, vzdělávání a supervize, dobrovolnická trička, občerstvení, občas nějaký ten dárek... to vše něco stojí. Nabízí se tedy otázka, zda se dobrovolníci organizaci vůbec „vyplatí“. Ekonomické přístupy k dobrovolnictví opakovaně potvrzují, že ano (např. Dostál, Vyskočil, 2014; Musilová, 2005). Mnohé přínosy dobrovolnictví, související se zvyšováním kvality života v organizaci, jsou nevyčíslitelné. To však nic nemění na tom, že dobrá finanční rozvaha a kvalitní fundraising jsou pro dobrovolnický program nepostradatelné a spolupráce s odborníky těchto oblastí je více než rozumným opatřením.

» HLEDÁNÍ DOBROVOLNICKÉHO TÝMU

Bez skupiny nadšených dobrovolníků to samozřejmě nejde. Velké úsilí je tedy nutné vynaložit pro budování dobrovolnického týmu, což především u nových programů může být velmi náročné. S rozrůstající se dobrovolnickou základnou se však tento úkol stává snadnějším, neboť v dobře fungujících programech patří samotní dobrovolníci k těm nejlepším nástrojům propagace. A tak se může stát, že jednou již dobrovolníky nebudete muset hledat, protože přijdou sami.

6. Nabídka dobrovolnických aktivit musí být atraktivní

Se zřetelem ke stanoveným cílům programu je třeba vytvořit nabídku dobrovolnických aktivit, která bude lákavá, netradiční a pestrá. Fantazii se meze nekladou, vždy je však nezbytné mít jasně definované, co je dobrovolnická aktivita, a co nejasněji vymezit hranici mezi profesionální a dobrovolnickou činností. Takto hovoří nejen praktická zkušenost, ale také zákonná opatření vztahující se

»»» 18

17 <<<<

k fungování dobrovolníků v sociálních službách.¹ Je dobré pamatovat na to, že současní zájemci o dobrovolnictví preferují spíše aktivity znalostní než manuální. V oblíbě jsou také činnosti, při kterých se lze něco nového naučit (Frič, 2010). Při popisu jednotlivých aktivit buďte detailní a konkrétní, pokud nabííte i zaškolení pro danou činnost, nezapomeňte to rovněž zveřejnit. Vedle připravené nabídky ponechte dostatečný prostor také pro iniciativu a tvořivost samotných dobrovolníků.

7. Vědět, koho hledat... a kde

Je výhodné ujasnit si, jací dobrovolníci by měli konkrétní aktivity vykonávat. Vytvoření určitých dobrovolnických profilů může napovědět mnohé o tom, kde by se takoví lidé mohli nacházet a jakým způsobem lze upoutat jejich pozornost. Současně je také vhodné zvážit, jak zbytečně neoslovit zájemce, se kterými spolupracovat nechcete. Jasná představa o tom, koho vlastně hledáte, se dále zúročí při samotném výběru a budování dobrovolnického týmu.

8. Komunitní pomoc stále v módě

Spontánní, neorganizovaná pomoc člověku, který žije blízko nás, je stále nejrozšířenější formou dobrovolnictví (Frič, 2012). Prvky tzv. komunitního dobrovolnictví lze s úspěchem využít i v organizovaném dobrovolnickém programu. Podaří-li se vám navázat spolupráci s lidmi žijícími nedaleko, můžete získat velmi motivované a stabilní pomocníky, kteří k vám budou mít blízko nejen lokalitou.

9. Poznávájte ty, kdo k vám přicházejí

Při výběru zájemců pro jednotlivé dobrovolnické aktivity nespolehejte na první dojem. Dobrá znalost motivace dobrovolníka, jeho osobnostních charakteristik a životního kontextu je významným vodítkem při hledání oblasti spolupráce. Hlubší poznání dobrovolníka je nezbytné zejména u činností, při kterých dobrovolník působí v přímém kontaktu s klientem, pracuje samostatně, či dokonce v terénních službách. Při výběru takto fungujících dobrovolníků je vhodné spolupracovat s psychologem.

¹ Zapořování dobrovolníků v sociálních službách upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. K akreditovaným dobrovolnickým programům se vztahuje § 115, odst. 2 odkazující dále na zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě. Neakreditované programy se řídí standardem kvality č. 9 (dle přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách).

10. Umění odmítat

Ačkoli snad každý může být svému okolí prospěšný, a tedy může se stát dobrovolníkem, ne každý se hodí pro jakoukoli z nabízených činností. Nebojte se tedy své zájemce nasměřovat na jinou formu spolupráce, než původně očekávali, případně je i odmítnout. Svůj čas a energii je lepší zacílit na zájemce, kteří spíše zapadají do vašich představ.

Rituály mohou významně podpořit sounáležitost a sdílené hodnoty, přispět k formování dobrovolnické identity.

➤ CO S DOBROVOLNICKÝMI ZAČÁTEČNÍKY

I toho nejnadějnějšího dobrovolníka je potřeba na jeho činnost řádně připravit. Intenzita dobrovolnické přípravy se pochopitelně odvíjí od charakteru dané činnosti. Vždy však platí, že dobrovolník by měl mít před zahájením své činnosti jasno v tom, co, jak, proč a kdy má udělat a na koho se může obrátit, když bude potřebovat pomoc.

11. Výcvik dobrovolníků jako multižánrová akce

Pro dobrovolníky zapojené do intenzivnější či dlouhodobé spolupráce je namístě uspořádat komplexnější vzdělávací skupinové setkání, obvykle nazývané výcvik dobrovolníků. Rozsah výcviku by se měl pohybovat v řádu dnů podle toho, na jakou činnost se dobrovolníci připravují a zda je plánováno navazující vzdělávání. Dobrovolníci by měli projít nejen teoretickou a praktickou přípravou pro samotnou činnost, ale měli by se také seznámit s posláním, klienty i běžným chodem organizace, rolí dobrovolníka v ní a s dobrovolnickým statutem obecně; měli by poznat fungování dobrovolnického programu, své povinnosti a práva. Důležitým úkolem výcviku je také vést účastníky k sebepoznávání a seberozvoji, tedy zahájit proces, který by měl provázet dobrovolníka po celou dobu jeho působnosti v organizaci. Výcvik by měl být pestrý nejen svým obsahem, ale také formou – je tedy vhodné prostrádat bloky

informační, diskusní, tvořivé, nácvikové, zážitkové a introspektivní. Takto bohatý a pečlivě naplánovaný výcvik by měl současně zůstat prostorem otevřeným pro improvizaci vycházející z aktuální skupinové dynamiky a z potřeb jednotlivých účastníků.

12. Dobrovolnická autonomie

Dobrovolníci stojí na hranici dělicí organizaci a její okolí. Přicházejí zvenku, ale zároveň jsou její podstatnou součástí. Jednotliví dobrovolníci se výrazně liší v tom, do jaké míry chtějí být do organizace začleněni. Zatímco někteří se zde potřebují „zabydlet“, jiným vyhovuje možnost držet si odstup a zůstat „hostem“. Každý z těchto postojů má své výhody a nevýhody a pokusy o jejich změnu bývají kontraproduktivní. Je však užitečné si „vyladění“ dobrovolníka uvědomit a s tímto ohledem k němu přistupovat. Stejně tak je nezbytné poznat a respektovat jeho očekávání i obavy a na jejich základě hledat společnou cestu.

13. Rané zkušenosti jsou zásadní

První zážitky a zkušenosti ovlivňují celý náš život a u dobrovolnického života to platí stejně tak. Proto je důležité se o přicházející dobrovolníky pečlivě starat, zajímat se o to, co potřebují, být nápomocni a současně jim nechat dostatek času a svobody, aby si v dobrovolnickém světě našli místo, kde se budou cítit dobře.

14. Kouzlo rituálů

Nejen v počátcích dobrovolnického života mají svůj velký význam rituály. Můžeme je využít při začleňování dobrovolníků do programu, slavnostním poděkováním dobrovolníkům, na začátku každého supervizního setkání apod. Rituály totiž mohou významně podpořit sounáležitost a sdílené hodnoty, přispět k formování dobrovolnické identity nebo pomoci zvládnout nové či náročné situace. Vůbec při tom není nutné provádět nějaké složité obřady – často stačí jen tradičně zaslané blahopřání, zapálení svíčky či pronesení obvyklé věty.

15. Dobrovolnická smlouva nemusí být jen formalita

Podpis dobrovolnické smlouvy představuje oficiální začátek dobrovolnické spolupráce. Nemusí se přitom jednat jen o rutinní, formální záležitost. Příležitost prvního či opakovaného uzavření spolupráce může být nejen příjemným rituálem, ale také setkáním, které lze využít k rekapitulaci dosavadní společné cesty i pohledu do budoucna.

(Dokončení v příštím čísle)