

4. W drodze



Volontariat
międzynarodowy

4.1. Wprowadzenie i szkolenie po przyjeździe na miejsce

Równie istotne jak przygotowania przed wyjazdem jest wprowadzenie wolontariusza w nowy świat po przyjeździe. Wolontariusze czują się niepewnie, ponieważ nie wiedzą, co ich czeka. Zasadnicze znaczenie mają pierwsze wrażenia, dlatego, na początku trzeba młodych ludzi uspokoić i zadbać o to, by poczuli się bezpiecznie w nowym środowisku. Organizacje goszczące, które przyjmują wielu wolontariuszy, nie zawsze w pełni zdają sobie sprawę z tego, czym jest pierwszy dzień wolontariatu w innym kraju: to, co wydaje się łatwym i normalnym rozkładem zajęć dla gospodarzy, oznacza dla wolontariusza początek nieznannej przygody! Generalnie można powiedzieć, że im mniej doświadczony jest wolontariusz i im dłuższy ma być jego pobyt, tym ważniejsze jest odpowiednie szkolenie po przyjeździe na miejsce.

Kwestia odpowiedniego przyjęcia jest bardzo istotna wtedy, gdy wolontariusz będzie pracował sam. W wypadku wyjazdów grupowych członkowie grupy stanowią dla siebie punkty odniesienia, a to w pewnym stopniu amortyzuje szok po przyjeździe na miejsce. Długość szkolenia zależy również od rodzaju projektu i pracy. Szkolenie może mieć zatem formę kilkugodzinnego spotkania powitalnego albo też kilkudniowego seminarium.

Niezależnie od pierwszego wstrząsu przyjazd do organizacji goszczącej to również „chwila prawdy” dla obydwu stron: obraz miejsca i wizerunek osób stworzony wcześniej w wyobraźni nie zawsze odpowiada rzeczywistości. Oczekiwania dotyczące powitania mogą być bardzo odmienne, zwłaszcza gdy kultura wolontariusza różni się znacznie od kultury gospodarza. Organizacja goszcząca powinna wziąć pod uwagę te czynniki międzykulturowe i maksymalnie ułatwić wolontariuszom pierwszy kontakt. Stopniowo wolontariusze dostosują się do zwyczajów i wzorców komunikacji przyjętych w organizacji i społeczności goszczącej.

Szkolenie po przyjeździe na miejsce powinno stanowić uzupełnienie wcześniejszego szkolenia przygotowanego w organizacji wysyłającej. Im lepsze są kontakty między organizacją wysyłającą i goszczącą, tym łatwiej będzie organizacji goszczącej wypełnić luki pozostawione przez organizację wysyłającą. Szkolenie po przyjeździe powinno obejmować informacje o lokalnej kulturze i wprowadzenie w problematykę projektu. Czas „pływania na sucho” już minął, wolontariusz chce już wskoczyć do wody! Przedstawiając projekt, nie zapominajcie poświęcić trochę czasu na pomysły i propozycje wolontariuszy. Starajcie się poznać oczekiwania i koncepcje wolontariuszy dotyczące projektu i zachęcajcie ich do zadawania pytań. W ten sposób można zapobiec wielu nieporozumieniom.

Proponowane ćwiczenia

Zapraszacie przyjaciela, kolegę z pracy lub krewnego (najlepiej z zagranicy) do swojego domu. Proponujecie mu nową grę z karty, sesję wróżenia z kart lub dyskusję o osobliwej tematyce. Zadbajcie o to, by gość poczuł się jak najbardziej swobodnie, wykorzystując przedstawione wyżej propozycje (odebranie gościa z dworca, przełamanie lodów, przedstawienie innym obecnym osobom, wyjaśnienie, co będzie działo się podczas spotkania itp.). Po spotkaniu pytacie gościa, czy zauważył wasze zabiegi i jakie wrażenie na nim wywarły. Na podstawie tego doświadczenia, możecie sami odkryć zasady, które warto stosować podczas przyjmowania wolontariusza.

Miejscowa młodzież pomoże wprowadzić wolontariuszy w nowy świat

Znakomitym sposobem wprowadzania wolontariusza w nowy świat jest tzw. edukacja rówieśnicza. Możecie przygotować kilku młodych ludzi ze swej miejscowości lub aktywnych członków swej organizacji do przyjęcia przyjeżdżających wolontariuszy. Pozwólcie im wprowadzić wolontariuszy w miejscowe realia. W ten sposób już na samym początku stworzycie wolontariuszom sieć kontaktów towarzyskich i osób, do których mogą zwrócić się w razie potrzeby. Miejscowa młodzież będzie czuć się odpowiedzialna za dobre samopoczucie wolontariuszy i znacznie lepiej wprowadzi ich w miejscowe realia niż zdołałby kiedykolwiek pracownik organizacji goszczącej. Przygotowując do tego zadania młodych ludzi z okolicy, możecie zapoznać ich z kilkoma koncepcjami międzykulturowymi takimi jak np. góra lodowa, „warstwy cebuli” i cykl przystosowania się (zob. rozdział 3.3.1. Przygotowanie wolontariuszy i pakiet szkoleniowy *Uczenie się międzykulturowe*). W ten sposób łatwiej będzie im zrozumieć, co przeżywa wolontariusz z zagranicy i będą wobec niego bardziej otwarci. Te koncepcje skłaniają miejscową młodzież do zastanowienia się nad własną kulturą i kulturą wolontariuszy. Dzięki temu stają się oni bardziej otwarci na proces uczenia się międzykulturowego. Pamiętajcie jednak o tym, by nie wymagać zbyt wiele od wolontariuszy w ciągu pierwszych dni ich pobytu. Nie powinni mieć poczucia, że są nękani przez nadmiernie rozentuzjazzmowanych nastolatków, którzy znaleźli nową zabawkę. Jak w każdej sytuacji pełnej napięcia i emocji, wolontariusz będzie również potrzebował spokoju i czasu na refleksję.





Program szkolenia po przyjeździe na miejsce: proponowane tematy

Organizacja goszcząca ma obowiązek zadbać o to, by wolontariusze zostali poinformowani o wszelkich aspektach przygotowań (organizacyjnych i merytorycznych) związanych z ich przyjazdem (zob. też rozdział 3.3.1. Przygotowanie wolontariuszy). Wolontariusze powinni mieć możliwość zareagowania, wyjaśnienia kierujących nimi motywów oraz przedstawienia swych specyficznych potrzeb i umiejętności dotyczących projektu.

W poniższej ramce omawiamy kilka spraw, które należy uwzględnić podczas szkolenia po przyjeździe wolontariuszy na miejsce. Dokładny program takiej sesji będzie zależeć od czasu, jaki można przeznaczyć na szkolenie. Jeśli chodzi o metodykę, wszystko zależy od tego, czy przyjmujecie jednego, czy też kilku wolontariuszy. Jeśli macie do czynienia z grupą wolontariuszy, powinniście stworzyć im przede wszystkim możliwość pracy w małych grupach dyskusyjnych, organizować burze mózgów, a unikać wykładów.

Przyjazd wolontariuszy

• Powitanie

Starajcie się odebrać wolontariusza z lotniska czy dworca kolejowego zwłaszcza w wypadku projektu długoterminowego – dzięki temu wolontariusz poczuje się bezpieczny i mile widziany. Najpierw zajmujecie się pilnymi potrzebami wolontariusza: najważniejszy jest głód i pragnienie, skorzystanie z toalety lub prysznic, telefon do rodziców itp. Później możecie zorganizować przyjęcie lub kolację w biurze bądź w innym miejscu z udziałem najważniejszych osób z organizacji. Powinniście przy tym uwzględnić różnice w czasie i kuchni oraz ewentualny wpływ tych czynników na samopoczucie wolontariuszy. Pamiętajcie, że wolontariuszami trzeba zająć się od momentu, gdy przyjadą na miejsce. Nawet jeśli nie macie wiele czasu, poświęćcie pół godziny na wymienione wyżej sprawy, wyjaśnijcie, co będzie działo się później, a następnie zabierzcie wolontariuszy do miejsca, w którym mogą odpocząć. Podczas pierwszych godzin pobytu, nie zostawiajcie ich zupełnie bez opieki! Opiekun powinien być w pobliżu.

Poniższymi sprawami należy zająć się jak najszybciej, a z pewnością podczas pierwszych dwóch dni, aby wolontariusze poczuli się bezpiecznie i zorientowali się wstępnie, jak wygląda sytuacja. Wolontariusze przyjeżdżają często z przekonaniem, że projekt będzie w 100% zgodny z tym, co zostało przedstawione na piśmie, oraz że wszystko będzie w idealnym porządku, wszystko zostało zaplanowane i przygotowane. Jeśli nawet rzeczywistość odbiega nieco od oczekiwań, trzeba przedyskutować z wolontariuszami wszystkie istotne kwestie. Warto powiedzieć im o faktycznym stanie rzeczy. Wolontariusze powinni również wiedzieć, że zależy wam na rozwiązaniu problemów w dziedzinach, w których sytuacja nie wygląda jeszcze idealnie. Wolontariusze są czasem zadowoleni, że ramy projektu są na tyle elastyczne, by uwzględnić ich specjalne życzenia, potrzeby i zdolności czy umiejętności.

Sprawy, którymi trzeba zająć się podczas pierwszych dwóch dni

• Wprowadzenie

Przedstawicie osoby odpowiedzialne za projekt, innych pracowników i wolontariuszy. Omawiacie role i zadania różnych osób oraz wyjaśnacie, kto jeszcze uczestniczy w realizacji projektu, ale niekoniecznie pracuje w biurze (na przykład członkowie zarządu).

• Aspekty organizacyjne

Przedstawicie zasady dotyczące zakwaterowania i życia z innymi osobami, które są już na miejscu lub dopiero przyjadą. Wyjaśnacie kwestie związane z żywnością: gdzie wolontariusze będą codziennie jedli, kwestię kieszonkowego (jeśli ma zastosowanie w danej sytuacji), ubezpieczenia, przygotowania językowego, przepisów dotyczących urlopu, możliwości korzystania z telefonu w biurze i mieście, informujecie, gdzie można znaleźć zagraniczną prasę lub dostęp do internetu itp.

• Organizacja goszcząca

Przedstawicie cele, działalność, strukturę i osoby działające w organizacji. Należy przy tym wyjaśnić ramy i szersze cele działalności. Niektórzy są sfrustrowani, gdy mają wykonywać pewne zadania, a nie mają przy tym pojęcia, co stanowi ostateczny cel projektu. Wolontariusze powinni wiedzieć, że kopiowanie materiałów, gotowanie posiłków dla grupy czy przenoszenie ciężkich kamieni jest jednym z działań prowadzących do szerszego celu oraz że to konkretne działanie przyczynia się do osiągnięcia tego celu.





• Praca w ramach projektu

Pokazujecie wolontariuszom miejsce pracy, przypominacie pierwotny opis projektu, wyjaśnacie wszelkie zmiany, opisujecie również, kto jeszcze będzie pracował w ramach projektu i przedstawicie projekt w kontekście działalności waszej organizacji. Pozwólcie wolontariuszom komentować i przedstawiać własne koncepcje – wolontariusze muszą mieć poczucie współtworzenia projektu i możliwość wykorzystania w jego realizacji własnej osobowości i doświadczenia.

• Motywacja

Wyjaśnacie wolontariuszom, dlaczego zdecydowaliście się przystąpić do projektu wolontariatu międzynarodowego i jakie macie doświadczenie w realizacji takich projektów. Proście wolontariuszy o wyjaśnienie swej motywacji i przedstawienie swych oczekiwań związanych z projektem. Trzeba jednak pamiętać, że wolontariusze prawdopodobnie nie będą mieli odwagi zbyt otwarcie mówić o tym pierwszego czy drugiego dnia. Do tej kwestii należy zatem powracać regularnie w ramach ciągłego wsparcia dla wolontariuszy. W trakcie realizacji projektu będziecie musieli wielokrotnie dyskutować o oczekiwaniach własnych i wolontariuszy oraz stosownie je korygować.

• Region i kraj

Inni wolontariusze z waszej organizacji lub grupa miejscowej młodzieży może zorganizować wieczór lub dzień „w mieście”, aby wprowadzić waszych gości w miejscowe realia i lepiej poznać się wzajemnie. Młodzież może zorganizować wycieczkę po mieście i zabrać wieczorem wolontariuszy do jakiegoś przyjemnego miejsca, gdzie spędzą wieczór. Wy z kolei możecie zaprowadzić ich do siostrzanej organizacji lub oprowadzić po miejscach realizacji projektów. Powinniście także zapoznać ich z wszelkimi specjalnymi przepisami i zwyczajami, które powinni mieć na uwadze.

• Uczenie się międzykulturowe

Warto zorganizować sesję zblizoną do szkolenia poprzedzającego wyjazd z udziałem miejscowej młodzieży i wolontariuszy. Taka sesja pozwala z jednej strony lepiej poznać środowisko waszych gości, a z drugiej strony wprowadzić ich w realia goszczącej społeczności. Później możecie również poprosić wolontariuszy o przedstawienie pewnych aspektów własnej kultury: przygotowanie specjalnych potraw dla kolegów, zorganizowanie wieczorku poświęconego sytuacji w ich kraju itp. Pozwólcie jednak samym wolontariuszom zdecydować, czy i kiedy będą gotowi zorganizować tego rodzaju imprezę.

• Przedstawienie wolontariusza i jego organizacji

Możecie stworzyć wolontariuszom okazję do opowiedzenia o swoim środowisku i organizacji, ale pozwólcie im samym zdecydować, w jakim stopniu chcą na początku wprowadzać innych w te zagadnienia. Wy powinniście natomiast wiedzieć dokładnie, jakie doświadczenie mają oraz w jakich projektach lub organizacjach pracowali, ponieważ jedynie wówczas będziecie w stanie zrozumieć, jakie elementy organizacji goszczącej i projektu mogą być dla nich nowe lub zaskakujące. Poproście wolontariuszy, by wyjaśnili, co oznaczają w ich kraju takie pojęcia jak „wolontariusz”, „lider”, „koordynator” i „członek zarządu”. Poproście ich również o przedstawienie rodzaju projektów realizowanych przez organizację wysyłającą itp. Wyjaśnienie tych kwestii pozwoli wam uniknąć nieporozumień wynikających z różnych koncepcji wolontariatu.

4.2. Motywacja

4.2.1. Poprawa motywacji wolontariusza

Wasz projekt wolontariatu międzynarodowego jest już zaplanowany i przygotowany do uruchomienia.

Uruchomienie wymaga znacznego wysiłku, szkoda więc byłoby stracić wolontariusza „po drodze”. W związku z tym należy poświęcić wiele uwagi podtrzymaniu jego motywacji na odpowiednim poziomie.

Czym jest motywacja? Handy (1997) określa ją jako „siły E” – od angielskich słów „energy” (energia), „excitement” (ekscytacja), „enthusiasm” (entuzjazm) i „effort” (wysiłek). Wolontariusze nie są jednak autentycznymi altruistami, którzy nie oczekują niczego w zamian





za wykonywaną pracę. Wolontariusze nie użyczają swych „sił E” za darmo, lecz w zamian za zaspokojenie pewnych potrzeb. Wolontariusz (nieświadomie) kalkuluje, czy przewidywany wysiłek będzie proporcjonalny do spodziewanych korzyści. Brzmi to zapewne dość mocno i oportunistycznie, ale w zamian za swój wkład wolontariusze oczekują przeważnie symbolicznego „wynagrodzenia” czy „korzyści” w wymiarze towarzyskim lub społecznym. Kierowanie wolontariuszem oznacza dbanie o to, by był zadowolony z tego, że jest wolontariuszem. Młodzi ludzie albo lubią wolontariat, albo też odchodzą; dlatego w interesie organizacji leży zaspokajanie ich potrzeb, a tym samym podtrzymywanie ich „sił E”.

Potrzeby

Jak stwierdziliśmy w rozdziale 3.3.2. Przygotowania w organizacji wysyłającej i goszczącej, organizacja goszcząca ma do odegrania istotną rolę w zaspokajaniu podstawowych potrzeb wolontariuszy. Jeśli nie są zaspokojone takie podstawowe potrzeby jak odpowiednie wyżywienie i warunki zakwaterowania, niezbędne poczucie bezpieczeństwa, stosunki z ludźmi i poczucie przynależności do grupy lub projektu, wolontariuszowi trudno będzie samemu zmobilizować się do wysiłku i pracować intensywnie na rzecz projektu. Jeśli chcecie w projekcie wolontariatu wyważyć idealnie dwa elementy – rozwój indywidualny wolontariusza i jego cenny wkład w realizację projektu – trzeba zająć się najpierw problemem zakwaterowania lub wyżywienia, uporać się z brakiem poczucia bezpieczeństwa w nowym środowisku lub z problemami w kontaktach z innymi i w nawiązywaniu nowych znajomości. Dopiero po zaspokojeniu tych istotnych potrzeb wolontariusze mogą naprawdę zaangażować się w pracę i osiągnąć cele, które przyniosą im satysfakcję i przyczynią się do powodzenia projektu.

Do poświęcania czasu i energii na rzecz realizacji projektu skłaniają wolontariuszy różne motywy. Z definicji nie angażują się oni w projekt dla korzyści materialnych, lecz raczej symbolicznych (społecznych/towarzyskich, pragmatycznych i psychologicznych). Niemniej jednak okazjonalny drobny prezent (podkoszulka firmowa organizacji, płyta kompaktowa na urodziny wolontariusza itp.) może sprawić cuda, jeśli chodzi o podtrzymanie motywacji. Najczęściej wolontariusze oczekują korzyści w wymiarze towarzyskim czy społecznym: chcą poznać ludzi, przyjemnie spędzić czas, zdobyć pewien status i zyskać uznanie bądź przynależność do grupy. Nie można jednak również lekceważyć wymiaru pragmatycznego: wolontariusze chcą pomagać ludziom, zrobić coś pożytecznego, zdobyć pewne umiejętności i zwiększyć swoje szanse zatrudnienia itp. Praca w charakterze wolontariusza jest też czasem sposobem wyrażenia swej tożsamości (korzyści psychologiczne): wyróżnieniem się spośród innych, działaniem w myśl własnych wartości, znalezieniem dla siebie „sposobu na życie”.

Proponowane ćwiczenia

Proście uczestników szkolenia, aby powrócili myślą do momentu, w którym ostatnio zgłosili się do pracy w charakterze wolontariuszy. Następnie proście ich o wymienienie kilku korzyści materialnych, towarzyskich/społecznych, pragmatycznych i psychologicznych, jakie przyniósł im wolontariat. Te korzyści można porównać i przedyskutować w grupie. Starajcie się nie dopuścić do sytuacji, gdy dyskusja „utyka” przy rozważaniach o tym, że dana korzyść ma raczej charakter towarzyski czy społeczny niż pragmatyczny. Celem tego ćwiczenia jest przeanalizowanie symbolicznych korzyści, jakie gwarantuje wolontariat, a nie klasyfikowanie tych korzyści.

Dopasowanie potrzeb

Jeśli chcecie zwiększyć lub podtrzymać motywację wolontariuszy i wyzwolić ich „siły E”, starajcie się albo zaspokoić ich potrzeby, albo też stymulować je zależnie od tego, co możecie im zaoferować. Zajmując się motywacją, trzeba z jednej strony znać samych wolontariuszy i ich potrzeby, a z drugiej strony wiedzieć, czego organizacja oczekuje od wolontariuszy i co może im zaoferować. Wówczas możecie na zasadzie kompromisu zharmonizować potrzeby i oferty obydwu stron. O takie idealne proporcje między „dawaniem” i „braniem” należy dbać stale i w taki sposób, by obydwie strony miały poczucie, że ich potrzeby uwzględnia się w jednakowym stopniu.

Oprócz różnych potrzeb wolontariusze mają też różne preferencje dotyczące pracy. Niektórzy mają większe umiejętności czy kwalifikacje i/lub chcieliby wykonywać zadania opierające się na częstych kontaktach z innymi ludźmi, inni wolą zajęcia kreatywne, a jeszcze inni lubią praktyczne zadania. Motywację zwiększa oczywiście praca, która jest zgodna z preferencjami wolontariuszy.

I w końcu istotnym czynnikiem decydującym o motywacji wolontariuszy jest poczucie współautorstwa. Organizatorzy projektu powinni w związku z tym zawsze włączać wolontariuszy w ustalanie celów i zadań, aby mieli oni poczucie, że są za nie odpowiedzialni. Projekt staje się wówczas ich projektem, a organizacja staje się ich organizacją.

Mapa motywów

Motywacja, potrzeby i cele są bardzo abstrakcyjnymi elementami, które trudno wyjaśnić, możecie zatem przedstawić motywację obrazowo na „mapie”. Te rysunki mogą z kolei stanowić podstawę „psycho-



logicznej umowy” między wolontariuszem a osobami odpowiedzialnymi za projekt lub służąc dla celów oceny w trakcie realizacji projektu (zob. też rozdział 5.1. Ocena).

Dwie ręce

Narysujecie „dającą rękę”, w której wolontariusze wpisują lub rysują, to co mogą z siebie dać, i „biorącą rękę”, w której przedstawiają, co chcą zyskać dla siebie.

Dająca ręka:

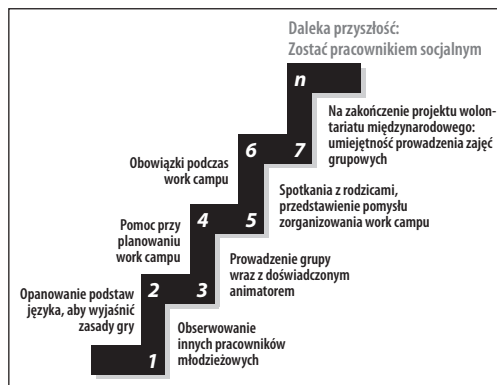
wola osiągnięcia celów,
całkowite utożsamianie się
z projektem,
informacje z kraju ojczystego,
aktywne uczestnictwo,
6 godzin dziennie,
komunikatywność,
zasada „próbuję zrozumieć
i powstrzymuję się od osądów”,
występowanie z nowymi
pomysłami/koncepcjami,
ciekawość...

Biorąca ręka:

poznanie innych wolontariuszy,
zdobycie umiejętności
projektowania witryn
internetowych, integracja
w miejscu pracy, poznanie osób,
z którymi można porozmawiać
(lub po prostu: towarzysztwo),
przygotowanie nowych inicjatyw,
nauczenie się języka, poznanie
innego kraju,
wsparcie i uznanie...

Schody

Na kartce papieru rysujecie schody, a na górze schodów ostateczny cel. Dzielicie ostateczny cel na różne mniejsze kolejne kroki czy etapy, które prowadzą wolontariusza na samą górę. Możecie poprosić wolontariuszy o zapisanie lub narysowanie różnych etapów lub przedstawienie ich za pomocą kolażu.



Jak kształtuje nas praca?

Inną metodą rozbudzania lub zwiększania motywacji wolontariusza jest stworzenie najpierw zachęcających warunków do pracy.

- Praca musi mieć realny wymiar (daną pracę należy rzeczywiście wykonać – wolontariusze powinni czuć się potrzebni).
- Równocześnie wykonaną pracę powinni docenić pracownicy organizacji (docenienie i uznanie) – warto zatem skonsultować się z pracownikami i ustalić, jakie prace należy wykonać w danym momencie (zob. też rozdział 3.3.2. Przygotowania w organizacji wysyłającej i goszczącej).
- Praca powinna być interesująca, stanowić wyzwanie, przynosić satysfakcję oraz uwzględniać specyficzne potrzeby i preferencje wolontariuszy (a zatem przed opracowaniem konkretnego zakresu obowiązków trzeba poznać wolontariuszy).
- Definiujcie jasne cele i dbajcie o to, by zostały osiągnięte. Zwiększanie poziomu trudności i złożoności zadań oraz stawianie coraz bardziej ambitnych zadań utrzymuje wolontariuszy w stanie „pełnej gotowości”. Cele należy stale rewidować. Zapisujcie wyniki pracy i osiągnięcia wolontariuszy; pamiętajcie również, że integralnym elementem projektu powinny być regularne sesje służące przekazywaniu opinii i uwag. Śledźcie rozwój wolontariuszy zarówno na płaszczyźnie personalnej, jak i zawodowej (zob. też rozdział 4.3. Wsparcie dla wolontariuszy).
- Podzielcie się z wolontariuszami odpowiedzialnością za wyniki. Zakres obowiązków powinien być sformułowany w postaci oczekiwanych wyników, a nie jako seria działań do wykonania. Skoncentrujcie się na sensownym efekcie końcowym.



- Nie zapominajcie o takich symbolicznych nagrodach jak spotkania towarzyskie, rozrywki, zajęcia poza pracą, kolacje, wypadu na weekend, zdobywanie nowych umiejętności, drobne upominki itp.
- Wolontariusze powinni mieć poczucie współautorstwa w pracy, którą wykonują (włączcie ich w związek z tym w opracowywanie zakresu obowiązków). Zlećcie im kierowanie pewnymi pracami, ale w razie potrzeby zapewnijcie wsparcie.
- Pozwólcie wolontariuszom myśleć i kreatywnie podchodzić do swej pracy, a nie tylko wykonywać polecenia (nie są maszynami) – w związku z tym pracownicy będą musieli zrezygnować częściowo ze swej odpowiedzialności, ale nie zapominajcie o tym, że w razie potrzeby wolontariuszy trzeba odpowiednio ukierunkować.

Jak zwiększyć motywację? – kilka praktycznych wskazówek

Różni ludzie reagują na różne bodźce, poniżej zamieszczamy kilka wskazówek, które powinny pomóc wam zadbać o dobre samopoczucie wolontariuszy. Dodajcie do tej listy własne propozycje.

- Ludzie chcą być doceniani (słowo „dziękuję”, drobny upominek, autentyczny komplement, włączenie ich do zespołu, pytanie ich o opinię itp.).
- Przekazujcie wolontariuszom więcej pozytywnych niż negatywnych uwag o ich pracy.
- Przekazując swoje uwagi, odwołujcie się jedynie do obiektywnych i ewidentnych faktów, inaczej bowiem wasze uwagi nie zostaną przyjęte poważnie (przekazywanie komplementów jedynie z uprzejmości).
- Negatywne uwagi powinna przekazywać osoba, z którą wolontariusz ma dobry kontakt lub którą podziwia bądź szanuje.
- Jeżeli wolontariusz popełni błąd, nie róbcie mu wyrzutów, po prostu wyjaśnijcie sytuację i poproście, by wyciągnął z niej wnioski na przyszłość.
- Eliminujcie czynniki powodujące niezadowolenie w środowisku pracy, na przykład stresujące warunki pracy (hałas, brak dostępu do komputera, nietypowe godziny pracy itp.), brak więzi z innymi (ze względu na brak czasu na rozmowy w trakcie pracy, brak przerw na kawę itp.).

Czerwone flagi

Nie zawsze można w sposób naturalny porozmawiać o motywacji i potrzebach, więc wolontariusze nie zawsze mówią o tym, że ich entuzjazm opada. Poniżej przedstawiamy kilka „czerwonych flag”, których pojawienie się może świadczyć o tym, że coś niedobrego dzieje się z wolontariuszem. Starajcie się rozpoznać te sygnały ostrzegawcze i sprawdzajcie, co kryje się za nimi!

- Wolontariusz coraz częściej nie przychodzi do pracy.
- Wolontariusz zaczyna bez powodu pozostawać znacznie dłużej po godzinach w pracy.
- Wolontariusz zaczyna bez powodu żeglować po internecie.
- Znacznie częściej dzwoni do swojego kraju.
- Wolontariusz „bierze wszystko do siebie” i łatwo go obrazić.
- Liczba codziennych westchnień wzrasta do nieznanego dotąd poziomu.
- Wolontariusz milczy i na nic nie reaguje.
- Spada tempo pracy.
- Wolontariusz załamuje się i zaczyna płakać.
- Jakość pracy wolontariusza spada.
- Zaczynają wpływać skargi od grupy klientów.
- Wolontariusz nieustannie słucha radia na ulubionym paśmie ze swego kraju.
- Wolontariusz przestaje jadać obiady z przyjaciółmi czy kolegami.
- Wypadki „na drinka” wydają się być jedyną formą spędzania przez wolontariusza czasu wolnego.
- ...?

4.2.2. Motywacja kadry – zapomniany wymiar

„Traktujcie wolontariuszy jak pracowników otrzymujących wynagrodzenie, a pracowników otrzymujących wynagrodzenie jak wolontariuszy”. (Pakiet pomocy szkoleniowych YMCA)

Poświęcając wiele uwagi motywacji wolontariusza, możemy niestety zapomnieć o pracownikach otrzymujących wynagrodzenie, którzy pracują obok wolontariusza. Większość propozycji dotyczących zwiększenia motywacji wolontariuszy ma również zastosowanie do opłacanych pracowników. Istnieje jednak niestety jedna istotna różnica: pracownicy organiza-



cji goszczącej otrzymują wynagrodzenie, co często stanowi kiepską wymówkę, gdy nie dba się o ich motywację, zwłaszcza, jeśli mają oni szkolić, nadzorować lub pracować z wolontariuszem. Poziom ich motywacji wpływa – zarówno pozytywnie, jak i negatywnie – na wolontariusza (ze względów praktycznych wynagradzanych pracowników nazywamy w skrócie „kadrą” w pozostałej części tekstu).

Argumenty za przyjęciem zagranicznych wolontariuszy

- Wolontariusze wnoszą do organizacji goszczącej wymiar uczenia się międzykulturowego.
- Możemy stworzyć im okazję do doświadczeń zmieniających ich życie.
- Wolontariusze patrzą na to, co robimy, inaczej i „świeżym okiem”.
- Możemy pokazać im, co robimy, a oni mogą to wykorzystać po powrocie do siebie.
- Wybrali naszą organizację i podoba im się to, co robimy.
- Możemy rozwinąć umiejętności wolontariuszy i pogłębić ich wiarę we własne siły.
- Są dodatkowymi rękoma do pracy i świeżą głową z nowymi koncepcjami.
- Możemy promować ideę wolontariatu międzynarodowego.
- Mają silną motywację i są chętni do nauki.
- Możemy nawiązać przyjaźnie na całe życie.
- Nadają naszej pracy wymiar międzynarodowy.
- Możemy nauczyć się kierować pracą wolontariuszy i szkolić wolontariuszy.
- Wolontariusze zapewniają czasem dodatkowe fundusze dla organizacji lub na wynagrodzenia kadry.
- W trakcie takich „spotkań międzykulturowych” możemy rozwinąć swą wrażliwość kulturową oraz wiedzę i umiejętności związane z problematyką kulturową.
- ...?

Jeżeli waszych pracowników przekonują te argumenty za przyjęciem zagranicznego wolontariusza, możecie być z siebie bardzo dumni. Jednakże nie zawsze tak jest. Pracownikom może nie podobać się pomysł przyjmowania wolontariuszy, ponieważ obawiają się, że „tani” wolontariusze mogą przejąć część ich obowiązków lub zabrać im pracę. Niektórzy obawiają

się też dodatkowych obowiązków związanych z przyjazdem i pobytem wolontariuszy (przygotowanie dla nich zadań, wiele zebrań, nadzór, papierkowa robota związana z rozliczaniem funduszy i oceną itp.). Inni znów kochają swoją pracę tak bardzo, że nie chcą dzielić się nią z nikim lub obawiają się, że „nieodpowiedzialni” wolontariusze nie wykonają tej pracy równie dobrze jak oni.

Są to głównie argumenty irracjonalne, prawdą jest jednak, że mogą narodzić się w głowie niektórych pracowników waszej organizacji. Zatem wy – jako organizatorzy wolontariatu – powinniście być przygotowani na ich odparcie.

- Najpierw trzeba dowiedzieć się, jaki stosunek mają pracownicy do wolontariuszy (Czy sami pracują/pracowali jako wolontariusze? Co może być, ich zdaniem, zaletą pracy z wolontariuszami? itp.). W tym celu można przeprowadzić prostą ankietę, wywiad lub nieformalną rozmowę.
- Jak staraliśmy się dowiedzieć w rozdziale 3.3.2. Przygotowania w organizacji wysyłającej i goszczącej, pracownicy nie będą z taką niechęcią myśleć o wolontariuszach, jeśli włączy się ich w cały proces poszukiwania i rekrutacji. Włączając pracowników od samego początku, informując ich o nowych koncepcjach i prosząc ich o opinię, zyskanie zwolenników wolontariatu. Narzucanie pomysłu lub ostre bronienie go i zarzucanie argumentami najczęściej zapędza ich w kozi róg i wywołuje reakcje defensywne.
- Jeżeli pracownicy mają w jakiś sposób nadzorować wolontariuszy lub blisko z nimi współpracować, tego rodzaju nowe umiejętności należy uznać i docenić (na przykład opracowując dla nich nowy zakres obowiązków, organizując szkolenie dla przyszłych przełożonych wolontariuszy, nadając im nowy tytuł czy funkcję, przyznając podwyżkę itp.), ponieważ wiąże się to z dodatkową odpowiedzialnością.
- W wypadku pracy z międzynarodową grupą wolontariuszy szkolenie międzykulturowe powinno stanowić integralny element przygotowania pracowników.
- Powinniście włączać pracowników również w prace nad stworzeniem zakresu obowiązków dla wolontariuszy. Wolontariusze będą musieli zostać zaakceptowani przez pracowników.
- Zajmowanie się wolontariuszami nie powinno stanowić „dodatku” do normalnej pracy; te zadania należy starannie zaplanować, a zatem w całościowym planie pracy organizacji należy też przewidzieć na nie czas i fundusze.



Pracownicy mają istotny wpływ na wolontariuszy. Wolontariusze potrafią wyczuć, że pracownicy tolerują ich wbrew własnej woli, a w związku z tym starają się unikać miejsc, gdzie nie są mile widziani. Pracownicy mogą też jednak przyczynić się w dużym stopniu do stworzenia pozytywnej atmosfery poprzez drobne gesty uznania (na przykład słowo „dziękuję”, upominek, artykuł w biuletynie czy lokalnej prasie, zaproszenie, pogawędka niezwiązana z pracą), które sprawiają, że wolontariusze mają poczucie przynależności oraz czują się swobodnie, szanowani i doceniani. Z tych właśnie względów warto uzyskać poparcie pracowników dla wolontariatu.

Trzeba zadbać też o to, by wszystkie zaangażowane osoby znały ramy projektu wolontariatu: dlaczego organizacja realizuje projekt i jaką rolę odgrywają poszczególne osoby.

- Należy wyraźnie określić, czym różnią się rola, zadania oraz status wolontariuszy i pracowników, wyjaśnić wszystkim, że właśnie ze względu na te różnice jedni otrzymują wynagrodzenie a drudzy nie, że pracownikom otrzymującym wynagrodzenie można zlecić pracę w godzinach nadliczbowych, a wolontariuszom nie (chyba że sami wyrażą na to zgodę) itp. Jeżeli ta „umowa” jest od początku jasna, we wspólnej pracy nie powinny zdarzać się potknięcia.
- Wolontariuszy i pracowników organizacji można traktować jako zespół, którego członkowie wykonują wzajemnie uzupełniające się zadania.
- Ducha zespołowego można jeszcze wzmocnić, jeżeli wolontariuszy będą oceniać nie tylko pracownicy, ale cały zespół (składający się z wolontariuszy i pracowników).
- Jeśli przewidujecie drobne nagrody (na przykład kolacja czy drobny upominek), nie zapominajcie o pracownikach zapewniających wolontariuszom wsparcie.

4.3. Wsparcie dla wolontariuszy

Wyjazd do innego kraju i spróbowanie życia i pracy za granicą stanowi dla młodych wolontariuszy wielkie wyzwanie – zwłaszcza, gdy jest to ich pierwsze tego rodzaju doświadczenie, kultura kraju goszczącego różni się od ich własnej, a pobyt za granicą jest długi. Dlatego też dla dobrego samopoczucia wolontariuszy i powodzenia całego projektu zasadnicze znaczenie ma wsparcie i opieka przez cały czas trwania projektu. Szczególnie w wypadku projektów długoterminowych

wolontariuszom należy przydzielić opiekuna (nazywanego czasem mentorem, trenerem, kierownikiem, tutorem itp.), który kieruje procesem uczenia się wolontariuszy i odpowiednio ukierunkowuje ich pracę w projekcie. Na końcu niniejszego rozdziału omawiamy też kilka wartych przemyślenia kwestii, które dotyczą opieki nad wolontariuszem w krótkoterminowych projektach wolontariatu.

Rozwój (ang. GROWing)¹

Jednym z modeli opieki nad wolontariuszami jest model „GROW” (Rozwój) opracowany przez Johna Whitmore’a. Opiekun w projekcie wolontariatu ma za zadanie ułatwiać „rozwój” wolontariusza w ramach projektu i w nowym środowisku. Każda litera angielskiego słowa „grow” odpowiada jednemu z czynników, które opiekun powinien uwzględnić w pracy ze swymi wolontariuszami. Zajęcie się kolejno tymi czterema różnymi czynnikami pozwoli wam w sposób usystematyzowany maksymalnie rozwinąć potencjał wolontariuszy – z korzyścią zarówno dla swojej organizacji, jak i samych wolontariuszy.

	Rozwój Cele <i>Dokąd zmierzamy?</i>
	Rzeczywistość <i>Jakie są nasze mocne i słabe strony?</i>
	Możliwe rozwiązania <i>Jakie mamy możliwości i rozwiązania do wyboru?</i>
	Wola <i>Które rozwiązanie chcą wybrać obydwie strony?</i>

G (goals) – cele: niezwykle istotne znaczenie ma zdefiniowanie wspólnie z wolontariuszem celów wolontariatu zarówno dla organizacji goszczącej, jak i samego wolontariusza (o tym, jak to istotne, wspominaliśmy już kilkakrotnie w niniejszym pakiecie szkoleniowym, omawiając kwestię przygotowań). Jeśli nie określicie (zarówno w krótkim, jak i dłuższym odcinku czasu), dokąd zmierzacie, nigdy nie będziecie w stanie ocenić, czy faktycznie osiągnęliście cel (zob. też rozdział 5.1. Ocena).

R (reality) - rzeczywistość: gdy cele zostały wytyczone i są jasne dla obydwu stron (przejrzystość jest matką dobrych projektów), trzeba ustalić, w jakim stopniu rzeczywistość, konkretne warunki realizacji projektu i sam wolontariusz pozwalają wam w łatwości osiągnąć cele. W tym momencie pora na charakterystykę mocnych i słabych stron projektu. Jak opisałibyście rzeczywistość wokół was w odniesieniu do celów?

O (options) – możliwe rozwiązania czy warianty działania. Jeśli na poprzednim etapie zauważyliście,



¹ W wersji angielskiej „GROWing” od słów: goals – cele, reality – rzeczywistość, options – możliwości wyboru/ warianty/rozwiązania i will – wola) – przyp. tłum.



że wolontariusz powinien jeszcze nauczyć się czegoś bądź że wy powinniście skorygować nieco zakres jego obowiązków lub poprawić warunki jego pracy, trzeba opracować szereg różnych wariantów i posunąć, które umożliwią (jeszcze) lepszą realizację projektu. Przygotujcie zestaw różnych konkretnych działań usprawniających projekt wolontariatu.

W (*will*) – wola oznacza gotowość do realizacji lub decyzję o realizacji jednego lub kilku wariantów działań prowadzących do ulepszeń, które mogą zostać zaakceptowane przez obydwie strony. Większe szanse powodzenia mają naturalnie rozwiązania wynegocjowane wspólnie. Możecie także ustalić termin, po upływie którego sprawdzicie postępy i zdecydujecie, czy pozostajecie przy wybranym wcześniej rozwiązaniu, czy też wypróbujecie inne bądź opracujecie nowe rozwiązanie.

Czasem „utyka się” na jednym etapie modelu, a w takiej sytuacji trzeba cofnąć się o krok i ponownie rozważyć cele, które faktycznie chcecie osiągnąć, lub ocenić realistycznie możliwości, jakie oferuje wasza organizacja i wolontariusz (rzeczywistość).

4.3.1. Opiekun wolontariusza

Jeśli jesteście lub macie być opiekunem wolontariusza w projekcie wolontariatu międzynarodowego, powinniście w miarę możliwości wypełniać funkcje omówione poniżej w niniejszym rozdziale. Możecie być supermanem i wszystkim zajmować się sami, ale przeważnie opiekunowie korzystają przy wykonywaniu całego wachlarza swych zadań z pomocy innych osób (na przykład kolegów, byłych wolontariuszy czy swojej rodziny). Możecie podjąć się tylko tylu zadań, ile jesteście w stanie wykonać właściwie w ramach swego ograniczonego czasu!

W ramach wolontariatu międzynarodowego chcemy omówić przede wszystkim trzy aspekty, które są niezwykle istotne i zasługują na szczególną uwagę opiekuna. W związku z tym, że w niniejszym pakiecie szkoleniowym zajmujemy się wolontariuszami nie posiadającymi określonych kwalifikacji, trzeba pamiętać, iż najpierw muszą oni często dostosować swą kulturę pracy i opanować pewne nowe umiejętności, aby być w stanie sprawniej wykonywać swe zadania. W tym celu warto starannie zaplanować odpowiednie wsparcie w postaci szkolenia. Wolontariusze nie spędzają całego swego czasu w pracy – będą również budować nowe życie w nowym środowisku. Oznacza to konfrontację z inną kulturą (jeśli nawet ta kultura nie wydaje się na początku tak bardzo odmienna), a zatem wolontariuszom będzie potrzebne „wsparcie międzykulturowe”. Istnieje jeszcze kwestia nowego życia towarzyskiego, a (zależnie od samodziel-

ności wolontariuszy) pomoc na tej płaszczyźnie może okazać się bardzo cenna.

Oprócz zajęcia się tymi specyficznymi aspektami wymagającymi szczególnej uwagi opiekun wolontariusza powinien posiadać (lub rozwinąć w sobie) następujące cechy:

- Pierwszą i najważniejszą cechą dobrego opiekuna jest dostępność czy dyspozycyjność. Opiekun to osoba, do której wolontariusze powinni mieć możliwość zwrócić się zawsze wtedy, gdy najbardziej jej potrzebują. W związku z tym warto stworzyć system i atmosferę, dzięki którym wolontariusz będzie wiedział, kiedy i w jaki sposób może skontaktować się z opiekunem. Wolontariusze powinni czuć się na tyle swobodnie, by nie obawiali się przeszkadzać w razie potrzeby swemu opiekunowi w jego normalnych obowiązkach.

Możecie na przykład opracować „procedurę dzwonka alarmowego”. Takim dzwonkiem może być uzgodniony sygnał (na przykład przesłana pocztą elektroniczną wiadomość ze słowem ALARM w okienku „temat”, wręczenie czerwonej kartki, wciągnięcie opiekuna do sali konferencyjnej, powiedzenie „mam dość”), którego używa się w określonych okolicznościach (na przykład w wypadku problemów osobistych, gdy macie wszystkiego dość, w stanie depresji, w chwilach tęsknoty za domem, gdy bardzo obawiacie się czegoś lub gdy macie dolegliwości fizyczne). Gdy rozlega się „dzwonek alarmowy” wolontariusza lub opiekuna, powinni oni poświęcić sobie całą uwagę, mówić, słuchać i poszukiwać rozwiązań.

- Opiekun powinien uwzględniać sugestie wolontariusza i mieć na uwadze jego potrzeby. Osoby odpowiadające za wolontariuszy odgrywają kluczową rolę w sesjach wprowadzających i szkoleniowych przewidzianych na początku projektu wolontariatu. Powinni oni śledzić, jak zmieniają się potrzeby, koncepcje i oczekiwania wolontariuszy omówione podczas tych sesji. W ten sposób łatwiej jest obserwować ewolucję potrzeb i oczekiwań oraz sprawdzać w regularnych odstępach czasu w trakcie wolontariatu, czy są one zaspokajane.

Potrzeby i oczekiwania możecie przedstawić obrazowo na papierowej planszy, którą zawieszacie na „ścianie wolontariuszy” w biurze lub na tablicy z biuletynem o wolontariacie – dzięki temu będziecie o nich pamiętać wy sami oraz wolontariusze. Oczekiwania zmieniają się niekiedy z upływem czasu, tak więc trzeba będzie co pewien czas aktualizować zapisy na planszy.

- Opiekun powinien także zadbać o to, by wolontariusze otrzymali materiały i narzędzia niezbędne do wykonywania zadań, jak również do realizacji własnych potrzeb. Chodzi tu o tak oczywiste



rzeczy związane z zadaniami jak własne stanowisko pracy w biurze, odpowiednie narzędzia do pracy fizycznej wykonywanej przez wolontariuszy czy komputer z edytorem tekstów. Równocześnie jednak wolontariuszy można zachęcać i przygotowywać do pracy w inny sposób, na przykład organizując dla nich szkolenie czy sesję z pytaniami i odpowiedziami, pozwalając im na towarzyszenie innym przy pracy, czy zakupując dla nich nowy podręcznik lub leksykon (w języku wolontariusza) itp.

Z myślą o zaspokojeniu prywatnych potrzeb wolontariuszy zapewniamy im na przykład dostęp do poczty elektronicznej, co pozwoli im utrzymywać kontakt z przyjaciółmi i rodziną w kraju, możliwość korzystania z pralni, przystąpienia do miejscowego klubu sportowego, żeby mogli zachować formę, kontynuowania swego hobby itp. (jest to szczególnie istotne w wypadku długiego pobytu) – właściwie trzeba pomyśleć o wszystkim, co uprzyjemni im pobyt w kraju goszczącym.

- Kolejnym istotnym zadaniem jest monitorowanie, czyli ocena wyników pracy wolontariuszy, przy czym należy skoncentrować się zarówno na aspektach pozytywnych, czyli osiągnięciach, jak i tych aspektach, które wymagają poprawy (zob. też rozdział 5.1. Ocena). Oznacza to organizowanie regularnych spotkań, okazywanie wolontariuszom szacunku i uznania oraz odpowiednie ich ukierunkowywanie. Istotne jest to, by wolontariuszy traktować tak samo jak pozostałych pracowników: uznajcie ich za członków swej kadry i posługujcie się na przykład terminami „kadra wolontariuszy” i „kadra pracująca za wynagrodzeniem”. Wolontariusze będą zachwyteni tego rodzaju wyrazem uznania.
- W związku z tym, że wolontariusze żyją i pracują w nowym dla siebie środowisku, niezwykle istotne znaczenie ma przekazywanie im uwag i opinii; dzięki temu będą oni wiedzieli, „na czym stoją”. Zanim zaczniecie przekazywać im uwagi, powinniście rozproszyć obawy i stworzyć atmosferę, w której obydwie strony rozumieją, że uwagi są jedynie kolejnymi krokami w procesie uczenia się, a nie ostateczną oceną czyjejś osobowości, zdolności czy umiejętności.

Uwagi i ocena koncentrują się często na aspektach negatywnych, ale nie powinniście zapominać równocześnie o aspektach pozytywnych. Jeśli macie powody, by przekazać negatywne uwagi, powinniście skoncentrować się na obiektywnym opisie danej sytuacji. Wyjaśniamy dokładnie, dlaczego określone działanie lub zachowanie wolontariusza spowodowało problemy, i dyskutujecie o tym, jakie wnioski można wyciągnąć z tego na przyszłość lub innymi słowy, jak wolontariusz postąpiłby lub może postąpić następnym razem w podobnej sytuacji. Przekształćcie problem w konstruktywne i pouczające doświadczenie.

Podczas przekazywania uwag najlepiej jest wypowiadać się w pierwszej osobie („ja”), oznacza to bowiem, że przedstawiacie jedynie swoje stanowisko czy odczucia. Jeśli używacie drugiej osoby („ty”), niektórzy czują się poniżeni i mają poczucie, że obwiniacie ich za coś, co miało miejsce. Takie stwierdzenia wywołują też najczęściej defensywne reakcje (powiedzcie na przykład „Nie podoba mi się, w jaki sposób układasz swoje dokumenty” zamiast „Jesteś niezorganizowany”).

- Opiekun powinien niewątpliwie posiadać umiejętność aktywnego słuchania. Przede wszystkim należy dostosować otoczenie do wagi rozmowy – nie rozmawiajcie z wolontariuszami, stojąc pośrodku biura, gdzie może was usłyszeć wiele różnych osób, gdzie słychać hałas kopiarek lub gwar rozmów kolegów, nie prowadźcie dyskusji w pobliżu ekranu komputera, który może niepotrzebnie absorbować uwagę. Na takie rozmowy poświęćcie dość czasu. Nie szukajcie „łatwych i szybkich” rozwiązań. Aktywny słuchacz pozwala drugiej osobie poczuć się na tyle swobodnie, że opowie mu ona swoją „historię”; pozwala drugiej osobie mówić i, co jeszcze ważniejsze, stara się zrozumieć, co druga osoba chce powiedzieć (nie tylko to, co oczywiste, ale również to, co przekazuje między wierszami).

W trakcie rozmowy pokazujecie drugiej osobie, że słuchacie, przytakując, uśmiechając się, zadając pytania zachęcające do kontynuowania opowieści itp. (pamiętajcie jednak, by nie przesadzać!). Powinniście również upewnić się, że właściwie zrozumieliście (ukryte) przesłanie – formułujecie je własnymi słowami i prosicie o potwierdzenie („Czy dobrze rozumiem, że chcesz...?”), ale nie zaczynajcie własnej opowieści! Jeśli czegoś nie zrozumieliście, prosicie o wyjaśnienie (nie zgadujcie i nie zdawajcie się na domyśły). Nie osądzajcie, lecz starajcie się zrozumieć przekaz.

- Wszystkie te techniki są bardzo przydatne, ale ich stosowanie wymaga dobrej znajomości wspólnego języka. Co zatem możecie zrobić, jeśli istnieje bariera językowa? Słaba znajomość języka nie oznacza, że nie zna się go w ogóle. Czasem wystarczy jedynie powtórzyć wolniej pytania, używać innych i/lub prostszych słów bądź dać sobie lub rozmówcy więcej czasu na zrozumienie pytania i sformułowanie odpowiedzi. Nie spieszcie się! Jeśli te zabiegi nie pomagają, możecie pewne kwestie przedstawić w sposób bardziej obrazowy, rysując, posługując się symbolami, wskazując określone przedmioty lub odgrywając pewne role (równolegle używając słów – nie powinniście w ogóle zamilknąć!). Jeszcze innym sposobem komunikacji jest wskazanie danego słowa lub zdania w podręczniku. Zależnie od swoich umiejętności i dostępnych pomocy możecie także używać innego języka, którym wolontariusze posługują się bardziej swobodnie (na przykład ich języka ojczystego lub



angielskiego). Nie powinniście natomiast poddawać się i dopuszczać do „załamania się” komunikacji. Wolontariusze nie poczują się też zapewne lepiej, jeśli zareagujecie śmiechem. Zamiast wprawiać ich w zakłopotanie, starajcie się doprowadzić do tego, by się rozluźnili. Wyjaśnijcie, że pewne problemy z językiem są na początku rzeczą zupełnie normalną – „wkrótce będzie lepiej”.

- Kierowanie wolontariuszami oznacza również „kierowanie” ich motywacją. W związku z tym, że motywacja ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia projektu wolontariatu międzynarodowego, tej kwestii poświęciliśmy w niniejszym pakiecie szkoleniowym cały odrębny rozdział (zob. rozdział 4.2.1. Poprawa motywacji wolontariusza).

4.3.2. Wsparcie w formie szkolenia

Jak wspomnieliśmy wcześniej, opiekun odgrywa bardzo istotną rolę w szkoleniu przygotowującym wolontariuszy do wykonywania pracy. Nie chodzi tu tylko o korzyści dla organizacji goszczącej, której zależy na tym, by wolontariusze wykonywali swe zadania sprawniej i lepiej. Szkolenie ułatwi również wolontariuszom integrację, sprawi, że łatwiej będzie im wykonywać swą pracę i poczują się docenieni, a w konsekwencji zwiększy ich motywację. Również w ramach takich projektów krótkoterminowych jak work campy warto czasem przewidzieć warsztaty związane z wykonywanymi zadaniami, podczas którego przedstawi się na przykład techniki malowania, pozyskiwania funduszy czy oczyszczania. Uczestnicy mają większą satysfakcję, gdy nie tylko wykonują zleczone im zadania, ale gdy wyjaśnia się im również, dlaczego dane zadania wykonuje się w określony sposób.

Konkretny plan szkolenia można przedyskutować z wolontariuszami podczas sesji wprowadzającej na początku ich pracy w projekcie wolontariatu międzynarodowego. Realizacja tego planu wymaga oczywiście stałego monitorowania, a w samym planie trzeba wprowadzać zmiany zależnie od potrzeb wolontariusza, które niekiedy ujawniają się wyraźnie dopiero w trakcie pracy. Plan może obejmować różne zajęcia – nie tylko szkolenie związane z pracą, ale także obserwację lub udział w zebraniach, sesje „pytania i odpowiedzi” z kolegą czy koleżanką, spotkania indywidualne z różnymi osobami, lekturę podręczników z podstawowymi wskazówkami lub wykorzystywanie w pracy materiału szkoleniowego (CD-romów, szkolnych podręczników dotyczących danej tematyki itp.). Wielu wolontariuszy bardzo chętnie uczestniczy w tzw. szkoleniu rówieśniczym, ponieważ pozwala im poznać pracę z punktu widzenia osoby zajmującej taką samą pozycję. Liczbę rozwiązań i podejść ogranicza tylko wasza wyobraźnia i środki, jakie zaplanowaliście na ten cel.

Przykładowy plan szkolenia

Powracamy do przykładu klubu ekologicznego ELKA, który gości u siebie dwóch wolontariuszy pomagających w przygotowaniu wycieczek z przygodami po górach (zob. rozdział 2.2. Cykl projektu). Jason, pełniący rolę opiekuna w tym projekcie, opracował następujący plan szkolenia:

- Podczas swego pierwszego pełnego dnia pracy wolontariusze będą uczestniczyć w trwającym przez pół dnia szkoleniu wprowadzającym ich w cele, działalność i strukturę klubu młodzieżowego ELKA. Podczas wspólnego obiadu zostaną przedstawieni wszystkim pracownikom i działającym w organizacji wolontariuszom. Po południu zostaną oprowadzeni po „teren” działalności klubu. Organizatorem zajęć i przewodnikiem wolontariuszy będzie tego dnia Susan, pełniąca funkcję kierownika projektu.
- W ciągu pierwszych czterech tygodni obydwaj wolontariusze powinni wziąć udział w tygodniowym kursie w pobliżu stolicy dotyczącym „edukacji na świeżym powietrzu” i wędrowek z przygodami, który poprowadzi krajowe stowarzyszenie zajmujące się edukacją na świeżym powietrzu.
- Wolontariusze otrzymają również książki dotyczące technik „edukacji na świeżym powietrzu” oraz sprawozdania innych organizacji, które prowadziły już podobne zajęcia.
- Mogą oni także wziąć udział w corocznym zebraniu sieci krajowych organizacji młodzieżowych zajmujących się ochroną środowiska, do której należy ELKA; podczas takiego zebrania sieć organizuje zawsze trzydniowe seminarium poświęcone problematyce ochrony przyrody.
- W samym klubie można też wykorzystać Gerarda, który uczestniczył w dwóch obozach z przygodami na południu Europy.
- Oprócz tego wolontariusze powinni uczestniczyć w regularnych zebraniach zespołu (odbywających się raz w miesiącu i trwających pół dnia), podczas których członkowie radzą sobie wzajemnie w sprawach dotyczących codziennych zajęć w klubie ELKA.

4.3.3. Wsparcie międzykulturowe

Dopóki nie wyjedziemy choćby na pewien czas, nie jesteśmy przeważnie świadomi tego, jak istotne znaczenie dla naszego poczucia bezpieczeństwa i komfortu ma nasze własne środowisko, tak dobrze znane okolice naszego domu, nasi znajomi, przyjaciele i rodzina. Życie i praca w odmiennym kontekście kulturowym prowadzi do konfrontacji – zderzenia znanego z nieznanym, czynności powtarzanych regu-



larnie z tymi, które trzeba wykonać po raz pierwszy, rutyny i zwyczajów z nowością. Po początkowym okresie ekscytacji związanej z egzotyką nowego życia wolontariusze niemal zawsze wkraczają w fazę, w której następuje spadek efektywności w codziennych interakcjach. Wówczas czują się obco w kulturze kraju goszczącego. Ten stan nazywamy „szokiem kulturowym” (zob. rysunek Cykl przystosowania się w rozdziale 3.3.1. Przygotowanie wolontariuszy).

Opiekun powinien wypatrywać symptomów szoku kulturowego, które mogą być zarówno fizyczne (na przykład brak apetytu, bezsenność, zmęczenie, drobne dolegliwości), jak i psychiczne (na przykład tęsknota za domem, złość, obawa przed tym, że zostanie się oszukany, niechęć do miejscowych osób, niecierpliwość, zachowania defensywne lub agresywne). Każdy inaczej radzi sobie z szokiem kulturowym (zależnie od osobowości i poprzednich doświadczeń międzykulturowych), ale w dużej mierze decydują o tym również zajęcia przygotowujące do takiej konfrontacji przed wyjazdem (zob. rozdział 3.3.1. Przygotowanie wolontariuszy), które można kontynuować i rozszerzać podczas projektu wolontariatu.

Metody „amortyzowania” szoku kulturowego powinny być dostosowane do indywidualnych potrzeb wolontariuszy i uzależnione od wcześniejszych przygotowań. Poniżej przedstawiamy kilka wskazówek dla opiekuna:

- Jeśli wolontariusze nie znają tego pojęcia, powinniście im wyjaśnić, że istnieje stan nazywany „szokiem kulturowym” oraz metody jego rozpoznawania (na przykład na podstawie wymienionych wyżej symptomów). Szok kulturowy nie jest ani czymś „dobrym”, ani „złym”; to jedynie stan, którego doświadcza wielu ludzi, gdy przebywają długo za granicą.
- Nie starajcie się pospiesznie eliminować symptomów szoku kulturowego. Pozwólcie wolontariuszom uzewnętrznić swe frustracje i opowiedzieć o nich. Dzień wolny od pracy lub wycieczka (gdzieś daleko od tego wszystkiego) z opiekunem, podczas której można porozmawiać o tym wszystkim, może zdziałać cuda – daje trochę czasu na oddech i przemyślenia.
- Starajcie się powstrzymać od osądów kulturowych. W miarę możliwości wyjaśnijcie wolontariuszom specyfikę kultury. Opowiedzcie o kulturze, kraju, systemie, ludziach itp. Dzięki informacjom wolontariusze pozbywają się uczucia niepewności i dezorientacji.
- Rozbudzajcie ciekawość wolontariuszy i zachęcajcie ich tego, by traktowali szok kulturowy jak wyzwanie i doświadczenie, które może ich wiele

nauczyć. Wprowadźcie grę polegającą na interpretowaniu innych kulturowo zachowań i przedstawiajcie swoje zdanie – potwierdzajcie, gdy wolontariusz ma rację lub wyjaśniajcie, co właściwie oznacza dane zachowanie.

- Skontaktujcie waszych podopiecznych z byłymi wolontariuszami, którzy mają za sobą podobne doświadczenia, ewentualnie byli w odwrotnej sytuacji (przebywali w kraju twoich podopiecznych), aby rówieśnicy wspierali się wzajemnie.
- Możecie również „przerwać” na chwilę kontakt z obcą kulturą i obcym językiem, organizując spotkanie z krajanem (na przykład znajomym, rodziną, wolontariuszem z tego kraju). Możecie też zdobyć kilka czasopism, książek czy kaset wideo z kraju wolontariusza albo pozwolić mu zadzwonić do domu.
- Aby zmniejszyć tęsknotę wolontariusza za domem, starajcie się znaleźć w kraju goszczącym zajęcia czy elementy kultury pochodzące z jego kraju (na przykład sport, show telewizyjny, hobby, fast-food), choć prawdopodobnie zostały one w kraju goszczącym „zaadaptowane” (na przykład narty wodne zamiast nart, chipsy z majonezem zamiast ziemniaków).
- Przekonujcie wolontariuszy, że nie powinni poddawać się, lecz wprost przeciwnie – głębiej wkraczać w kulturę goszczącą, aby poznać jej różne przejawy. Muszą oni nabrać biegłości w interakcjach międzykulturowych z innymi (wypróbowywanie nowych sposobów powitania, zgadywanie, co ktoś uznałby za smaczne lub niesmaczne itp.).
- Jeśli „nauka” w ramach komponentu międzykulturowego trwa dłużej niż zakładaliście, zachęcajcie wolontariuszy do tego, by traktowali uczenie się międzykulturowe jako proces ciągły i w razie potrzeby rewidowali pierwotne cele swego udziału w projekcie wolontariatu.
- Promujcie złożoność w myśleniu, wskazując na różnice między jedną osobą a resztą grupy (jeśli jedna osoba zachowała się niegrzecznie w stresującej sytuacji, nie oznacza to, że wszyscy ludzie w tym kraju są zawsze niegrzeczni).
- Zwracajcie uwagę na podobieństwa między krajem goszczącym i krajem ojczystym wolontariuszy, wtedy bowiem i wy uświadomicie sobie, że wolontariusze dźwigają już spory bagaż kulturowy. Nie pomniejszajcie znaczenia szoku kulturowego ani różnic kulturowych!



- Doceniajcie wartość różnorodności i różnic. Świat jest znacznie piękniejszy i więcej nam oferuje, jeśli istnieją różne podejścia do podobnych spraw. Wolontariusze mają właśnie okazję znaleźć w sobie miejsce dla dwóch różnych podejść (własnego i – w pewnym przynajmniej stopniu – kultury goszczącej).
- Jako materiał do przemyśleń możecie skopiować dla wolontariusza ramkę z rozdziału 3.3.1. Przygotowanie wolontariuszy.

Dalszy przebieg wolontariatu zależy w dużej mierze od tego, jak wolontariusze i organizacja goszcząca wspólnie poradzą sobie z problemami tej początkowej fazy. Jeśli podczas tej fazy zbudujecie z nimi dobre stosunki oparte na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu, można założyć, że dacie sobie radę w trakcie kolejnych kryzysów emocjonalnych.

Koncepcje kultury wraz z ćwiczeniami pogłębiającymi świadomość międzykulturową przedstawiono szerzej w pakiecie szkoleniowym *Uczenie się międzykulturowe*, znajdziecie go w internecie pod adresem www.training-youth.net.

4.3.4. Pomoc w organizacji czasu wolnego i życia towarzyskiego

Organizacje goszczące nie są często świadome tego, że wolontariusze spędzają faktycznie więcej czasu poza pracą niż w pracy. Dobre samopoczucie w czasie wolnym jest zatem równie istotne dla powodzenia projektu wolontariatu jak zadania w projekcie – a może nawet bardziej istotne. Spędzanie całego czasu wolnego w pokoju na oglądaniu telewizji czy czytaniu książek, gdy na zewnątrz jest tyle nowych i ekscytujących możliwości, może prowadzić do poczucia izolacji i chęci powrotu do domu.

Niektórych wolontariuszy wystarczy oprowadzić po różnych obiektach i miejscach w sąsiedztwie, gdzie można spędzać czas wolny, i zaprosić na kilka spotkań towarzyskich lub imprez. Dla innych trzeba zrobić więcej, by otworzyli się na nowych ludzi i nowe możliwości – zwłaszcza, gdy przeszkodę stanowi nadal niezajomość języka. O tym, w jakim zakresie potrzebna jest pomoc, powinniście dowiedzieć się podczas rozmów z organizacją wysyłającą przed wyjazdem wolontariusza i z wolontariuszem osobiście podczas jego wolontariatu.

Jak widzicie, na opiekunach spoczywa wiele obowiązków, a w związku z tym oni sami potrzebują wsparcia i powinni zostać odpowiednio przeszkoleni. Warto zatem sprawdzić, które organizacje przygotowują szkolenia dotyczące kwestii omawianych w niniej-

Integracja wolontariuszy w lokalnej społeczności

- Poznanie specjalnych zainteresowań i hobby wolontariusza przed jego przyjazdem

Jeśli wcześniej poznacie zainteresowania i hobby wolontariusza, w momencie przyjazdu będziecie mogli przekazać mu kilka nazwisk osób kontaktowych lub adresy klubów, obiektów itp. Taki gest niewątpliwie sprawi, że wolontariusz poczuje się bardzo mile widziany.

- Organizowanie spotkań z innymi wolontariuszami, studentami przebywającymi na miejscu w ramach wymiany itp.

Jeżeli w danym miejscu ma pracować kilku wolontariuszy, po przyjeździe na miejsce można zorganizować dla nich wspólne szkolenie. Niezależnie od edukacyjnej wartości takich imprez wolontariusze mają wtedy szansę stworzenia sobie już na początku niewielkiego kręgu znajomych. Wszyscy oni są w ten samej sytuacji i mogą na siebie liczyć. Jeśli w okolicy przebywa niewielu wolontariuszy i nie warto w związku z tym organizować takiej imprezy, możecie przekazać swoim podopiecznym adresy czy telefony innych młodych osób z zagranicy, które mieszkają w okolicy.

- Wprowadzenie „systemu rówieśniczego”

Wolontariusze – zwłaszcza ci, którym niełatwo przychodzi nawiązywanie kontaktów z ludźmi i przystosowywanie się do nowych sytuacji – uciekają się z pewnością, gdy przydzielili im się „kontaktową osobę” pełniącą rolę pomostu między nimi a lokalną społecznością. Ta osoba powinna być mniej więcej w tym samym wieku, co wolontariusz, mieć podobne zainteresowania i rozumieć sytuację, w jakiej znalazł się wasz podopieczny. Dobrym rozwiązaniem jest wykorzystywanie byłych wolontariuszy, ponieważ rozumieją oni sytuację nowych wolontariuszy. Równocześnie byli wolontariusze zyskują możliwość pozostawania w ciągłym kontakcie ze światem wolontariatu międzynarodowego.

szym rozdziale. Jedną z istotnych spraw jest z pewnością uczenie się międzykulturowe. Kursy szkoleniowe dotyczące uczenia się międzykulturowego na szczeblu międzynarodowym może na przykład prowadzić Rada Europy (www.coe.int/youth) i Europejska Federacja na rzecz Uczenia się Międzykulturowego (www.afs.org/efil). Kursy dla opiekunów organizuje się regularnie w ramach programu Wolontariat Europejski (informacji udzieli wam Narodowa Agencja Programu Młodzież w waszym kraju: www.europa.eu.int/comm/education/youth.html). Możecie również poszukać takich szkoleń w zamieszczonej na końcu niniejszego pakietu bibliografii i wykazie lektur internetowych.



Wsparcie i opieka w projektach krótkoterminowych

W projekcie krótkoterminowym „indywidualną opiekę” zapewnia się oczywiście w bardziej ograniczonym zakresie niż w projekcie długoterminowym. Niemniej jednak organizatorzy work campów i innych projektów krótkoterminowych powinni uwzględnić kilka następujących aspektów związanych ze wsparciem i opieką:

- Przeznaczcie dość czasu na sesję wprowadzającą pierwszego dnia. Ze względu na dość krótki pobyt organizatorzy lekceważą często tę część programu, która pozwala wolontariuszom poznać warunki dotyczące zakwaterowania i wyżywienia, najbliższe otoczenie, miejscowe osoby uczestniczące w projekcie itp. Nie rozpoczynajcie pracy już pierwszego dnia. Tak samo, jak w wypadku projektu długoterminowego, wolontariusze są zmęczeni po podróży i podenerwowani w związku z poznaniem nowych ludzi w obcym sobie otoczeniu.
- Zaplanujcie na pierwszy dzień kilka ćwiczeń pozwalających przełamać lody i zbudować zespół. Znacznie lepsze wyniki pracy osiąga się wtedy, gdy stworzy się najpierw „dobrego ducha” zespołu.
- Opiekun odpowiedzialny za grupowe projekty wolontariatu powinien zostać wcześniej przeszkolony w zakresie budowania zespołu, uczenia się międzykulturowego i zarządzania konfliktami. W takich zespołach mogą pojawić się konflikty, a nie powinny one mieć wpływu na całą grupę. Odpowiedzialny opiekun powinien być wyczulony na możliwość wystąpienia konfliktów i starać się interweniować ostrożnie, lecz zdecydowanie (zob. też: rozdział 4.4. Zarządzanie konfliktem).
- Opiekunowie, zwłaszcza podczas work campów, powinni być zawsze obecni. Osoba taka nie zostanie zaakceptowana jako odpowiedzialny i godny zaufania „lider”, jeśli pokaze się na przykład tylko raz w tygodniu.

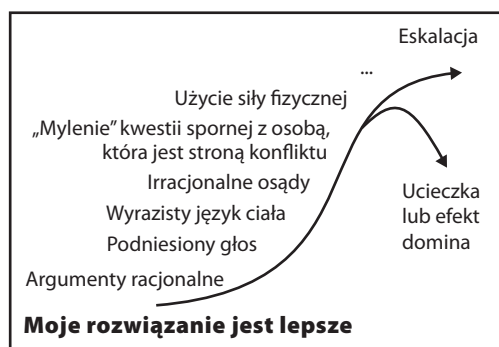
4.4. Zarządzanie konfliktem

Projekt wolontariatu międzynarodowego jest złożonym przedsięwzięciem, w którym uczestniczą osoby z różnych środowisk pracujące na rzecz wspólnych celów do momentu, gdy ujawnią się różnice i przekształcą się one w konflikty. Różnice nie są równoznaczne z konfliktami. Ludzie mogą mieć różne opinie, wartości, życzenia i cele. Konflikt występuje wtedy, gdy osoby lub grupy, które pracują i mieszkają (lub muszą pracować i mieszkać) razem, działają w różnych kierunkach kosztem innych ze względu na ich odmiennosc.

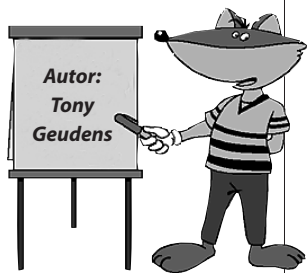
Na przykład lider projektu może przywiązywać dużą wagę do punktualności, natomiast dla wolontariusza ta kwestia może być zupełnie nieistotna. Ta różnica w podejściu nie jest sama sobie problemem, ale prawdopodobnie doprowadzi do konfliktu między nimi tego poranka, gdy będą oni mieli wyjechać razem w teren, lider będzie czekał w samochodzie, a wolontariusz pojawi się godzinę później. Inny przykład: organizacja prosi wolontariuszy o przygotowanie nowej sali przed zgromadzeniem ogólnym w poniedziałek, a wolontariusze chcą podczas weekendu wyjechać nad jezioro.

Niestety konflikty mogą przeradzać się z drobnych żartów w poważne kryzysy. W konflikcie wynikającym z różnicy zdań jedna strona chce często przekonać drugą stronę, że jej rozwiązanie jest lepsze. Strony starają się „prześcignąć”, najpierw używając racjonalnych argumentów, wzmacniając je odpowiednim językiem ciała i tonem głosu. Jeśli zwyczajność nie jest bliskie, mogą pojawić się irracjonalne osądy i oskarżenia, które zaciemniają samą kwestię i dezorientują. Kolejnym krokiem jest eskalacja objawiająca się użyciem siły fizycznej. Jeśli w pewnym momencie jedna strona pokona drugą, a przegrany nie jest w stanie już oddać ciosu, unika się eskalacji, ale przegrani odgrywiają się często na samych sobie lub innych osobach wokół, które są słabsze, a te z kolei odgrywiają się na słabszych od siebie itd. Taki rozwój sytuacji nazywamy efektem domina.

Eskalacja konfliktu



Na przykład jeden z wolontariuszy uczestniczących w work campie nosi kolczyk w nosie podczas renowacji małego kościoła. Lider work campu uważa, że to niestosowne, i twierdzi, że przez to work camp i organizacja będą mieć złą reputację. Wolontariusz odpowiada, że kolczyk jest elementem jego tożsamości, a pokazanie miejscowym czegoś innego rozszerzy ich „wąskie horyzonty”. Oponenti podnoszą głos i uderzają pięścią w stół. „Nie pójdziesz do pracy, jeśli go nie wyjmiesz” grozi lider. Zamiast trzymać się swej opinii o kolczyku wolontariusz poniża lidera, nazywając go autokratą. Gdy mają już wyjechać do





pracy, wolontariusz z kolczykiem w nosie podąża za grupą, ale zostaje odepchnięty. Po przepychankach lider wrywa wolontariuszowi kolczyk z nosa. Wściekły wolontariusz zabiera swą torbę i opuszcza kwaterę, popychając na chodniku starszą panią.

Jak widzicie z przykładów, w niniejszym rozdziale koncentrujemy się na konfliktach międzyludzkich na szczeblu „mikro”, tj. konfliktach między jednostkami. Istnieją także konflikty na poziomie „meso” (między grupami, na przykład robotnikami w fabryce a kierownictwem) i poziomie „makro” (między dużymi bytami, na przykład krajami), ale te konflikty wymagają bardziej strukturalnego czy politycznego podejścia. My pozostajemy przy tym, co wy – jako pracownicy młodzieżowi lub opiekunowie – możecie zrobić w wypadku konfliktów w projekcie wolontariatu.

4.4.1. Pierwsza pomoc w zarządzaniu konfliktem

Opiekun musi często zapewnić pierwszą pomoc w konfliktach rodzących się w projekcie. Jeśli jednak konflikty są zbyt nabrzmiałe lub wymykają się spod kontroli, powinniście rozważyć możliwość skorzystania z fachowej pomocy. W poniższym schemacie staramy się przedstawić podejście prowadzące przez konflikt „krok po kroku”, dzięki któremu będziecie w stanie konsekwentnie zmierzać do celu i rozwiązywać konflikty, nie będąc ekspertami w tej dziedzinie.

Kolejne kroki w rozwiązywaniu konfliktów



0. Przede wszystkim jeśli natkniecie się na szalejący konflikt (kłótnia lub walka) między dwiema lub kilkoma osobami, trzeba rozdzielić walczące strony i poczekać chwilę, aż opadną emocje. Wy, jako mediatorzy, powinniście zapobiec nasileniu się konfliktu, na przykład przydzielając wolontariuszom inne zadania czy pracę z innym partnerem, dając im jeden dzień wolny od pracy bądź wzywając inne osoby, które mogą pomóc (znajomych, dyrektora organizacji, rodziców itp.). Gdy pokój zostanie przywrócony, możecie przejść do następnego etapu.

1. Na początku powinniście ustalić i sprawdzić, czy istnieje konflikt. Wszystkie zaangażowane strony (indywidualne osoby lub grupy) powinny mieć świadomość, że dzieje się coś złego. Możecie na przykład wskazać pewne fakty, które są waszym zdaniem przejawem konfliktu, powstrzymajcie się przy tym od osądów czy interpretacji. Decyzję o tym, czy ta sprawa stanowi problem, pozostawiać samym zaangażowanym osobom.

2. Jeśli zaangażowane osoby dostrzegają problem, powinny następnie zdecydować, czy chcą rozwiązać konflikt, czy też od niego uciec. Przeważnie najlepiej jest podejść do konfliktu w sposób konstruktywny, ale w pewnych okolicznościach (na przykład, gdy czasu jest niewiele lub stronom pozostało niewiele energii, w wypadku nierównowagi sił czy użycia przemocy) lepiej jest nie interweniować, starać się zaakceptować konflikt lub uciec od tej sytuacji. Możecie próbować sami przerwać konflikt albo też, gdy jego rozwiązanie przekracza wasze możliwości, zwrócić się o pomoc do osoby z zewnątrz (na przykład zawodowego mediatora).

3. Gdy obydwie strony zdają sobie sprawę z istnienia konfliktu i chcą go w jakiś sposób rozwiązać, przechodźcie do etapu zbierania informacji. Siadacie najpierw oddzielnie z każdą ze stron i staracie się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:..

Co stanowi przedmiot sporu?

Jakie, zdaniem stron, są kluczowe momenty w rozwoju konfliktu?

Co stanowi korzenie lub przyczyny konfliktu – z punktu widzenia różnych stron?!

Jakie różnice stanowią podłoże konfliktu?



Przed rozpoczęciem spotkań „twarzą w twarz” z udziałem przeciwnych stron, wy, jako mediatorzy, powinniście wynegocjować z oponentami listę złotych zasad. Można na przykład przyjąć następujące zasady:

- Słuchamy strony przeciwnej bez przerywania (jeśli chcecie sprawdzić, czy słuchają, proście ich o powtórzenie wypowiedzi drugiej strony, zanim przejdą do tego, co sami mają do powiedzenia).
- Zawsze używamy pierwszej osoby „ja” (zamiast „Nie słuchałeś” powiedzcie „Myślę, że nie słuchałeś, o czym mówiłem”).
- Nie osądzamy i nie obwiniamy.
- Nie wychodzimy z pokoju, dopóki nie znajdziemy zadowalającego rozwiązania.
- Wszystko, co zostanie powiedziane, zostanie między nami.
- ...?

Ważne jest to, by wszyscy uczestnicy tego spotkania mediacyjnego zaakceptowali te złote zasady.

4. Następna faza to opracowywanie możliwych rozwiązań problemu, na przykład podczas burzy mózgów. Jak zaangażowane strony wyobrażają sobie zmianę sytuacji na lepsze?

- Być może cała sytuacja wynika z odmiennej interpretacji lub innego rozumienia faktów i wyjaśnienie różnych wizji pozwoli przybliżyć się do rozwiązania konfliktu (na przykład: po wyjaśnieniu, że przekazane uwagi nie miały być wyrzutem).
- W konfliktach interesów (na przykład: w ramach projektu trzeba napisać sprawozdanie, a wolontariusz chce wykonać tylko kreatywną pracę) można zaproponować kompromis (na przykład wykonać część pracy administracyjnej, ale także pracę kreatywną).
- W konfliktach wynikających z odmiennych wartości, przekonań, poglądów itp. trudno negocjować stanowiska, więc trzeba znaleźć bezkompromisowe rozwiązanie (na przykład proście wolontariusza, który jest muzułmaninem, o zorganizowanie warsztatu na temat gotowania, aby miejscowa społeczność dowiedziała się, co on może, a czego nie może jeść).

5. Po przedstawieniu kilku propozycji rozwiązań przez wszystkie strony można rozpocząć negocjacje z różnymi wariantami. Które propozycje najbardziej odpowiadają stronom konfliktu? Które warianty należy zupełnie wykluczyć? W tym

celu można wykorzystać następujące ćwiczenie, które pozwala ustalić preferencje: wypisuje się na kartce różne rozwiązania i przekazuje ją wokół stołu, a strony podkreślają akceptowalne rozwiązania różnymi kolorami; „wygrywa” rozwiązanie podkreślone przez największą liczbę osób. To podejście kładzie nacisk na „wspólny grunt”, angażuje aktywnie wszystkie strony w rozwiązanie konfliktu i wskazuje drogę. Możecie nawet sformalizować umowę, sporządzając ją w formie pisemnej i prosząc strony o potwierdzenie podpisem dodatkowych zobowiązań.

6. Następnie przechodzicie do fazy wprowadzania w życie zaproponowanego rozwiązania przez wszystkie zaangażowane strony. Ten proces monitorujecie za pomocą systemu czerwonych flag. Proście uczestników o zdefiniowanie „czerwonych flag” – sytuacji, które ponownie zwiększyłyby napięcie lub doprowadziły do konfliktu. Czerwoną flagą może być na przykład informacja o tym, że „wolontariusz surfuje ponad godzinę dziennie w internecie dla zabawy” lub „kolega nie odzywa się do mnie przez cały dzień”. Strony powinny wymienić czerwone flagi, aby każdy wiedział, co uważa się za „przekroczenie pewnej granicy”. Trzeba także sprawdzić, czy wszystkie strony są zadowolone z rozwiązania, a jego przyjęcie nie zostało uznane przez którąś ze stron za porażkę, ponieważ mogłoby to osłabić motywację wolontariusza lub pracownika, zniechęcić go do współpracy bądź też skłonić do „odreagowywania” swych frustracji na innej osobie.

7. Po upływie ustalonego czasu sprawdzacie, jakie są rezultaty: czy nastąpiła poprawa, czy też pojawiają się czerwone flagi. Jeśli ocena jest negatywna i napięcie lub frustracje utrzymują się, powinniście powrócić do poprzednich kroków. Tak więc, choć wydaje się, że to podejście „krok po kroku” oznacza proces linearny (kolejno następujące po sobie kroki), trzeba czasem cofnąć się, gdy proces zarządzania konfliktem zostaje na pewnym etapie zablokowany.

Gorące i zimne konflikty

Omówione wyżej siedem kroków odnosi się do sytuacji konfliktowej, w której różne strony są aktywnie i otwarcie zaangażowane w konflikt: taką sytuację nazywamy *gorącym konfliktem* (ponieważ czasem temperatura jest rzeczywiście wysoka). W takiej sytuacji łatwo jest dowiedzieć się, co jest przedmiotem sporu i kim są strony konfliktu, ponieważ na ogół różne strony chcą przekonać nawet was, jako mediatorów, do swego punktu widzenia. W związku z tym, że zaangażowane osoby nie obawiają się konfrontacji, najprawdopodobniej zaakceptują również propo-



zycję wspólnej pracy nad rozwiązaniem konfliktu na zasadach partnerskich i omówienia sytuacji w sposób otwarty i bez obaw.

Gdy na pewnym etapie eskalacji konfliktu nie ma równowagi sił między stronami lub jedna strona rezygnuje z wzięcia odwetu, zdarza się, że wycofuje się też ona całkowicie z konfrontacji. Nie walczy już otwarcie o swą sprawę, lecz milcząco bojkotuje lub sabotuje

działania drugiej strony. Jest to tzw. *zimny konflikt*, w którym uczestniczące osoby są opanowane (nie ma sporów, konfrontacji czy otwartej walki). Z taką osobą trzeba wówczas współpracować, aby ponownie rozbudzić w niej motywację i stworzyć atmosferę zaufania, w której możliwa jest otwarta komunikacja (i tylko wtedy możecie podjąć kolejne kroki prowadzące was przez konflikt).

4.4.2. Mediator w samym środku konfliktu

Jako pracownicy młodzieżowi lub organizatorzy projektu znajdziecie się czasem w samym środku konfliktu, starając się jak najlepiej go rozwiązać. Jeśli zgodzicie się pełnić rolę „mediatora” prowadzącego zaangażowane strony przez konflikt, możecie skorzystać z poniższych wskazówek.

- Mediator powinien przede wszystkim być postrzegany jako osoba neutralna i zostać zaakceptowany przez obydwie strony. Jeśli nie macie takiej pozycji, lepiej jest poprosić inną osobę o pełnienie roli mediatora.
- Wysłuchujcie uczestników i nie zajmujcie stanowiska; pamiętajcie również, że powinniście poświęcać tyle samo czasu i energii obydwu stronom. Nie dawajcie stronom powodu do podejrzeń, że łączą was specjalne stosunki z oponentami.
- Zachęcajcie uczestników do mówienia i POZWÓLCIE im mówić (nie „zarzucajcie” ich historiami o własnych podobnych doświadczeniach z konfliktami i ich efektach). Działajcie jak płyta rezonująca.
- Zadawajcie pytania otwarte.
- Nie osądzajcie i nie udzielajcie rad – formułujcie wypowiedzi uczestników własnymi słowami, aby sprawdzić, czy wszystko dokładnie zrozumieliście.
- Powinniście również dopilnować, by oponenti słuchali się wzajemnie. Możecie prosić ich o powtórzenie wypowiedzi drugiej strony, zanim przejdą do przedstawienia własnego stanowiska.
- Uczestnicy powinni wypowiadać się we własnym imieniu, tj. w pierwszej osobie („ja”). Zamiast powiedzieć „On to źle zrobił” lepiej powiedzieć „Uważam, że nie wykonał dobrze swojej pracy”.
- Włączajcie wszystkie strony w poszukiwanie zadowalającego rozwiązania. Nie pozwólcie uczestnikom zamknąć się w sobie i doprowadzić do sytuacji „zimnego konfliktu”.
- Nie szukajcie łatwych lub szybkich rozwiązań – nie można spieszyć się w takich sytuacjach.
- Pomagajcie stronom przeanalizować przyczyny konfliktu, którymi mogą być na przykład odmienne wartości, opinie, zwyczaje, normy, cele czy środowisko kulturowe.
- Starajcie się zrozumieć odczucia i sposób myślenia uczestników.
- Starajcie się poznać role lub strategię, których obydwie strony używają w konflikcie.
- Pytajcie strony konfliktu, czy możecie w jakikolwiek sposób pomóc.
- Wyraźnie odróżniajcie określoną kwestię sporną i osobę (na przykład osoba, która spóźnia się kilka razy jest szybko klasyfikowana jako leniwa, jeśli nawet w większości wypadków miała zasadne powody spóźnienia).
- Zapisujcie postępy w zarządzaniu konfliktem i sprawdzajcie swoje notatki ze stronami konfliktu.



- Możecie też starać się naszkicować konflikt w sposób obrazowy, aby jaśniej przedstawić stanowiska obydwu stron (i swoje) – dzięki temu łatwiej jest również skoncentrować się na tym, co faktycznie stanowi kwestię sporną.
- Pomagajcie uczestnikom wyjaśnić sytuację, konflikt może bowiem wynikać z nieporozumienia (międzykulturowego): starajcie się nie osądzać tego, czego nie rozumiecie, i przekonujcie uczestników, że powinni akceptować niejasne czy niejednoznaczne sytuacje.
- Nie narzucajcie własnych norm kulturowych, lecz starajcie się poznać i zrozumieć zasady kulturowe obydwu stron.
- Pytajcie uczestników, czy wyobrażają sobie, jak może czuć się druga strona.
- Zachęcajcie jedną stronę do porozmawiania z drugą stroną konfliktu. Jeśli obydwie strony są do tego gotowe, stwórzcie sprzyjającą atmosferę bez poczucia zagrożenia, w której możliwa jest otwarta komunikacja (neutralny teren, udział mediatora z zewnątrz itp.).
- Nigdy nie jest za późno na to, by włączyć inne osoby, które pomogą wam znaleźć wyjście z tej sytuacji. Nie uważajcie, że musicie sami rozwiązać konflikt.
- ...?

Dodajcie swoje złote zasady.