

Jak motywować wolontariuszy

Z moich doświadczeń pracy z kadrą oraz w zespołach instruktorskich wynika, że prędzej, czy później większość ich członków dopada coś, co bardzo ogólnie można nazwać „demotywacją” – brakiem chęci do zaangażowania się w działania na rzecz szczerpu, hufca, chorągwi. Spowodowana może być ona czynnikami zewnętrznymi (np. brakiem czasu, nawal spraw poza harcerskich), ale niestety zazwyczaj źródłem demotywacji jest samo ZHP.

Jednocześnie zawodowo zajmuję się rekrutowaniem pracowników do firm oraz rozwojem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i wiem, że to co motywuje pracowników, o czym wspominają już na etapie starania się o posadę, wcale nie są pieniądze – wynagrodzenie, czy premie otrzymywane są efekty swojej pracy. Kandydaci na rozmowach mówią, że motywuje ich docenienie, pochwała, informacja zwrotna o jakości ich pracy, czy powierzenie im ciekawych i rozwijających ich zadań .

Czy można połączyć takie biznesowe patrzanie na motywacje z naszym harcerskim systemem motywacji i pracy z kadrą? Wydaje mi się, że jak najbardziej. Postaram się, na podstawie dokumentu „System pracy z kadrą w ZHP” oraz własnej wiedzy, doświadczeń i publikacji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie, przedstawić moje subiektywne pomysły, jak rozwijać system motywowania instruktorów w hufcach.

Co demotyduje?

Zanim przejdziemy do konkretów, warto uzmysłowić sobie, co może wpływać na demotyvację instruktorów. Wesprę się tu publikacją z Business Harvard Review, który obszernym artykule wymienia czynniki demotyjujące pracowników. Postaram się je przełożyć na nasze harcerskie realia:

- Stracę pracę mimo kompetencji – ten czynnik, rozumiany w dosłowny sposób, nijak się ma do ZHP – nikt nas przecież (bez istotnego powodu związanego z złamaniem naszego związkowego prawa), nie może wyrzucić z organizacji. Jednak, czy nie jest tak, że niektóre osoby, mniej lubiane eliminujemy z naszego harcerskiego otoczenia, pomimo kompetencji, które te osoby mają i które mogą być przydatne? Warto się nam tym zastanowić.
- Nie wiem, czy i kiedy mogę awansować – moich zdaniem możemy to porównać z brakiem pewnego rodzaju „ścieżek kariery” dla instruktorów, szczególnie młodych, którzy po zakończeniu pełnienia funkcji drużynowego, nie mają możliwości włączenia się w pracę zespołów instruktorskich na poziomie hufca, czy chorągwi (komisje rewizyjne, namiestnictwa, referaty). Wynika to często z zasiedzenia się pewnych starszych instruktorów na danych funkcjach i brak ich wymienności.
- Bezpośredni przełożony mnie nie docenia – to chyba najczęściej spotykany czynnik demotyjujący w ZHP, wynikający z faktu, że wiele władz hufca nadal nie potrafi pracować z kadrą.

- Nie czuję szacunku do firmy i dumy z jej osiągnięć – moim zdaniem ten punkt łączy ze sobą dwa poprzednie – brak zaangażowania instruktorów przez władze hufców (nie tylko hufców, oczywiście) skutkuje małym przywiązaniem do hufca.

Co to jest ta motywacja?

Michael Armstrong, brytyjski ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, rozróżnia dwa rodzaje motywacji: zewnętrzną, czyli związaną z tym, co inni robią, a by zmotywować pracowników – tu mówimy o roli władz hufców, przełożonych w motywowaniu instruktorów oraz wewnętrzną, czyli taką, która nie jest narzucona przez otoczenie. Na motywację wewnętrzną wpływają: odpowiedzialność – poczucie wartości i kontroli nad efektami pracy, projektu, satysfakcja z osiągnięć, swoboda działania, pole do wykorzystania swoich możliwości i umiejętności, interesująca i stawiająca wyzwania praca oraz szansa awansu.

Podobny podział zawiera „System pracy z kadrą w ZHP”, dlatego pozwolę sobie o przytoczenie tego zapisu tu w całości.

Źródła motywacji są różne i zawsze są zindywidualizowane. Motywację można podzielić na:

- *wewnętrzną – naturalną i najsilniej mobilizującą do działania, wynikającą z poczucia realizacji w harcerstwie ważnych celów i zadań, wspólnego systemu wartości, poczucia wspólnoty i spójności idei harcerskiej i praktyki codziennego działania.*
- *zewnętrzną – wynikającą z warunków, w których działa kadra. Motywacja zewnętrzna ma mocny wpływ na motywację wewnętrzną. Zadaniem każdego przełożonego jest stworzenie takich warunków do pracy innych instruktorów, by nieustająco pobudzać ich chęć do działania i zadowolenie z pełnionej służby.*

Rola przełożonego

Zadaniem komendanta, namiestnika, czy lidera zespołu instruktorskiego jest motywowanie kadry. „System pracy z kadrą...” określa to nawet mianem obowiązku. Powinien on motywować do doskonalenia w pełnieniu funkcji – moim zdaniem przez angażowanie w coraz poważniejsze zadania, aby praca dostarczała wyzwań. O tym samym wspomina omawiany dokument. Instruktorów należy angażować w nie tylko w zadania wynikające wprost z pełnionej funkcji, ale dawać możliwość rozwoju na innych polach. Przełożony powinien motywować do samorozwoju poprzez zdobywanie stopni harcerskich i instruktorskich, ale także do ciągłego rozwoju poprzez udział w kursach, szkoleniach, seminariach. Przełożony powinien na bieżąco podsumowywać działania, wyznaczać nowe cele, dawać konkretną informację zwrotną w trakcie i po zakończonych zadaniach, co pozwoli wyciągnąć wnioski, nagrodzić, ale i rozwiązać problemy.

Jak motywować?

„System pracy z kadrą w ZHP” określa w paru punktach podstawowe zasady motywowania kadry. Pozwolę je sobie przytoczyć i lekko omówić.

- *Odpowiedzialność przełożonych za stałe budowanie motywacji zewnętrznej i stwarzanie dogodnych warunków i atmosfery do wzmacniania motywacji wewnętrznej – obowiązkiem komendanta, namiestnik i inne lidera jest dbanie o to, aby u jego podwładnych wzmacniać i utrzymywać wysokie poziom motywacji do pracy;*
- *Budowanie poczucia przynależności do wspólnoty instruktorskiej, w której dominują relacje braterskie, autentyczne, wynikające z wzajemnego szacunku i otwartości. Pomocne w tym są kręgi instruktorskie – jak wynika z mojej rekrutacyjnej praktyki, atmosfera, relacje między współpracownikami, są jednym z najczęściej wymienianych czynników motywacyjnych. Warto dbać o nie także poza pracą zawodową;*
- *Budowanie poczucia rzeczowej, szczerzej i uczciwej oceny wykonywanych zadań – udzielanie informacji zwrotnej to coś, co cały czas kuleje i w biznesie, i w ZHP. Tymczasem podwładni chcą wiedzieć, jak ich pracę ocenia przełożonych, chcą znać swoje mocne strony, ale także cenią informacje na temat cech, umiejętności czy postawy, która wymaga poprawy. To buduje relacje, ale także pewność siebie pracownika, a tu instruktora w prowadzonych działaniach.*
- *Wyrażanie uznania dla szczególnych osiągnięć – warto wprowadzić system nagradzania, o którym dalej;*
- *Podziękowanie za pełnioną służbę – jak wyżej;*
- *Umożliwianie indywidualnego i nieustającego rozwoju kadry przez stwarzanie jej warunków do podejmowania nowych, bardziej odpowiedzialnych funkcji i zadań oraz do korzystania z różnych form kształcenia – już o tym wspominałam. Zadaniem przełożonego jest stwarzanie możliwości do rozwoju kompetencji – wiedzy, umiejętności i postawy – swoich przełożonych poprzez angażowanie z nowe, pełne wyzwania zadania, ale także umożliwienie udziału w kursach, szkoleniach, seminariach;*
- *Połączenie stałych harcerskich działań z zasadą prowadzenia wciąż nowych elementów i form atrakcyjnych dla kadry – na szczęście harcerstwo już coraz mniej kojarzy się ze dziurawym namiotem, pionierką i ogniskami. Te „korzenie” są ważne, jednak harcerstwo też trzeba dostosowywać do współczesnego świata, dlatego wszystkie formy wykorzystania nowinek technicznych, ale także nowatorskich metod zarządzania ludźmi – systemy motywacyjne, systemy ocen, nowoczesne formy szkoleniowe, co coś, co warto stosować już na poziomie szczepla, czy namiestnictwa;*
- *Rozpoznanie potrzeb indywidualnych każdego członka kadry – tu moim zdaniem warto pracować z Indywidualną Ścieżką Rozwoju, ale ważne są też indywidualne rozmowy, odpowiednio przygotowane zadania w ramach prób na stopnie harcerskie i instruktorskie;*
- *Świadomość lidera, że jego autorytet nie wynika ze sprawowanej funkcji, lecz z dotychczasowej postawy i drogi instruktorskiej – to niestety zasada, której nie da się włożyć w ramy „obowiązku” przełożonego, a cecha, którą powinien mieć lub kształtować u siebie.*

Parę rad, jak osiągnąć wysoki poziom motywacji u podwładnych, podaje także Michael Armstrong. Wskazuje on, że należy przedstawić i uzgodnić wspólne cele do realizacji, przekazywać informacje zwrotną na temat wyników. Udzielanie wskazówek, zachęcanie,

stwarzanie okazji do uczenia się da efekt w postaci zwiększenia motywacji i pewności we własne umiejętności i możliwości.

Ważne, aby zaprojektowana praca dała możliwość wykorzystania możliwości, dawała poczucie sensu, ale i zachęcała do samokontroli i brania odpowiedzialności.

Zdaniem Armstronga ważne jest szkolenie liderów, którzy w praktyce wykorzystają swoje zdolności przywódcze i motywowania. Dobry przywódca umożliwiał ludziom rozwijanie ich potencjału i osiąganie sukcesu.

System motywacyjny

Bardzo ważnym elementem jest system nagradzania za wykonane zadania oraz pełnioną funkcję, czy służbę. Motywować można materialnie i niematerialnie. Pomysłów na docenienie starań i efektów pracy może być wiele i także coraz namiastnictw, czy hufców wprowadza „oficjalny” system motywacji instruktorów. Stworzenie takiego programu, regulaminu, opartego, czy to przez rywalizację (współzawodnictwo, turnieje drużyn), czy zdobywanie celów, wykonywanie zadań, daje instruktorom możliwość samodzielnego kontrolowania i wpływu na ocenę swojej pracy.

Przeanalizowałam parę systemów motywacyjnych w paru hufcach ZHP i najczęściej spotykane formy motywacyjne to:

- Współzawodnictwo drużynowych,
- Zdobywanie oznak w stylu „Najlepszy Instruktor”, „Najlepszy Drużynowy”,
- Wybór najlepszego instruktora przez komendę, kapitułę – tu mamy do czynienia z subiektywnym wyborem, ale może być on oparty o jakieś konkretne wytyczne, albo głosowanie.

Inne formy niematerialnego nagradzania to pochwały w rozkazach, podziękowania za pełnioną funkcję lub wykonane zadania (dyplomy, odznaki, czy także nagrody rzeczowe).

W ZHP mały cały katalog nagród i pochwał, z których lider powinien z odwagą korzystać.

Nie ważne jaką formę motywacji, nagradzania i docenianie pracy wybierze przełożony. Ważne, aby poznać czynniki motywujące danego podwładnego instruktora, na bieżąco udzielać mu informacji zwrotnej o prowadzonych działaniach, a na koniec nagrodzić i docenić działania w indywidualny sposób. Motywacja musi iść w parze z komunikacją i budowaniem relacji. Tylko to pozwoli, aby po chwilowym braku zaangażowania, wrócić z nową motywacją do harcerskiej przygody.

phm. Katarzyna Buła

(materiał przygotowany w ramach realizacji próby harcmistrzowskiej)

Źródło:

- *„System pracy z kadrą w ZHP”, Załącznik do uchwały nr 18/XXXVI Rady Naczelnej ZHP z dnia 27 czerwca 2010 r.*
Michael Armstrong, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o.
- *Michael Armstrong, „Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menadżerów liniowych”, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o.*
- *„Motywacja dla zdemotywowanych”, Harvard Business Review.*