



**FUNDAȚIA „ALĂTURI DE VOI”
ROMÂNIA**

Eugenia STALINESCU -
Realizator
Angela ACHIȚEI -
Supervizor

MANAGEMENTUL VOLUNTARILOR

Iași, 2005

CUPRINS

PREFAȚĂ	5
CAPITOLUL 1	
INFORMAȚII GENERALE DESPRE MANAGEMENT	7
1.1. Definiția managementului	7
1.2. Procesul de management	8
1.3. Stiluri de conducere	13
1.4. Comunicarea	16
1.5. Decizia	24
1.6. Conflictele în cadrul organizației	28
1.6.1. Definiție, tipologie, forme de manifestare.....	28
1.6.2. Metode de rezolvare a conflictelor.....	34
1.7. Echipa formată din cadrul organizației	37
1.8. Climatul psiho-social în cadrul organizației	40
CAPITOLUL 2	
ACTIVITATEA DE VOLUNTARIAT – IMPLICARE, MOTIVARE, RECUNOAȘTERE	42
2.1. Pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor	42
2.2. Voluntariatul. Definiție și caracteristici	43
2.2.1. Implicarea voluntarilor	43
2.2.2. Abilități necesare în lucrul cu voluntarii	47
2.2.3. Modalități de implementare a programului de voluntariat	48
2.3. Procesul de integrare a voluntarilor în organizație	54
2.3.1. Fazele procesului de integrare a voluntarilor în cadrul fundației.....	54
2.3.2. Programul de integrare a voluntarilor.....	55
2.3.3. Stiluri personale de rezolvare a situațiilor tensionate.....	56
2.4. Procesul motivațional în activitatea de voluntariat	57
2.4.1. Motivația voluntarilor.....	57
2.4.2. Motivarea voluntarilor.....	57
2.5. Drepturi și obligații ale voluntarilor	58
2.5.1. Principii ale activității de voluntar.....	58
2.5.2. Carta drepturilor și obligațiilor voluntarilor.....	59
2.6. Evaluarea activității voluntarilor	60
2.7. Recunoașterea voluntarilor	61
CAPITOLUL 3	
INSTRUMENTE DE LUCRU ALE COORDONATORULUI DE VOLUNTARI DIN CADRUL FUNDAȚIEI „ALĂTURI DE VOI”, ROMÂNIA	62
3.1. Legea națională a voluntariatului	62
3.2. Fișă de înscriere	66

3.3. Regulament de ordine interioară.....	70
3.4. Proces verbal.....	73
3.5. Contract de voluntariat.....	74
3.6. Raport de activitate.....	77
3.7. Fișă de activitate lunară.....	78
3.8. Formular de evaluare.....	79
3.9. Raport narativ lunar al coordonatorului de voluntari	81
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	82

PREFAȚĂ

„Voluntariatul reprezintă o resursă importantă într-o organizație, este un mod de implicare a comunității în îmbunătățirea calității vieții persoanelor care sunt în nevoie”, auzim de cele mai multe ori vorbindu-se... Ei bine suntem de acord..., dar cum să începem să atragem voluntari, să-i motivăm să se implice, să contribuie la realizarea misiunii și obiectivelor organizației? Sunt întrebări la care acest manual vă poate oferi un răspuns, poate ajuta o organizație să-și creeze sau să-și îmbunătățească programul de voluntariat.

Bazat pe experiența acumulată în lucrul cu voluntarii în cadrul fundației, manualul oferă o imagine generală asupra managementului voluntarilor dar și o abordare practică, specifică în lucrul cu persoane afectate și infectate HIV/SIDA. Este un instrument care poate fi adaptat la specificul oricărei organizații.

Lucrarea de față este structurată pe trei capitole. Primul vizează o introducere în managementul organizațional care vă va ajuta să înțelegeți mai bine importanța activității dvs. manageriale și felul în care se raportează ea la obiectivele organizației. Totodată, vă va ajuta să vă înțelegeți limitele influenței pe care o puteți exercita și să le comparați cu ceea ce așteaptă organizația de la dvs. Nu trebuie să pierdem însă din vedere că organizațiile sunt, de fapt, niște grupuri de oameni pe care îi unește urmărirea unor țeluri și obiective comune. Rostul structurii organizaționale este de a asigura desfășurarea colectivă a activității acestor oameni la un nivel maxim de performanță.

Cel de al doilea capitol descrie programul de voluntariat așa cum a fost dezvoltat în cadrul fundației; organizație specializată pe programe în domeniul HIV/SIDA. Această parte a lucrării vine în sprijinul persoanei care este responsabilă cu coordonarea voluntarilor oferindu-i oportunitatea de a-și dezvolta abilități în recrutarea, implicarea, motivarea și recunoașterea activității prestate de voluntari.

Ultimul capitol, oferă câteva instrumente practice, necesare în derularea eficientă a programului.

Deosebirile dintre oameni și culturi îmbogățesc contextul muncii, sporindu-i diversitatea. De multe ori, însă, aceste deosebiri crează stânjeneală sau suspiciune, pentru că oamenii tind să prefere compania celor cu care „seamănă”. Persoanele care coordonează activitatea voluntarilor sunt responsabile, însă, să găsească mijloace cât mai eficiente prin care să-i ajute pe angajați, voluntari, cât și beneficiari ai programelor să accepte că deosebirile dintre ei trebuie puse în valoare, și nu înlăturate sau evitate prin măsuri discriminatorii.

Cheia succesului în atragerea și menținerea voluntarilor este pregătirea organizației de a-i accepta!

As. Soc. Angela ACHIȚEI
Director Național Executiv
Fundația „Alături de Voi” România

Îndemn:

*„Dacă nu poți fi drum, fii atunci o potecă;
Dacă nu poți fi soare, fii o steluță;
Nu prin mărime o să câștigi sau o să dai greș –
Fii cel mai bun în ceea ce ești!”*

Douglas Malloch

CAPITOLUL 1

Informații generale despre management

1.1. Definiția managementului

„Managementul” este un termen folosit inițial în țările anglo-saxone, cu o semantică deosebit de complexă, care desemnează știința conducerii organizațiilor socio-economice, la nivelul cărora se desfășoară procesul de orientare a activităților oamenilor în scopul realizării unor obiective stabilite.

„În ziua de azi, oricine este, mai mult sau mai puțin, manager. A fi un bun manager înseamnă a face față problemelor și a le rezolva suficient de bine încât să-ți asiguri reușita. Înseamnă succes obținut mai degrabă prin planificare și organizare decât prin noroc. Înseamnă diferența între a obține ceva la un standard satisfăcător și a nu obține nimic.

Managementul implică diferite activități, cum ar fi realizarea de planuri, alocarea de resurse, rezolvarea de probleme, luarea de decizii, supravegherea de operații și menținerea controlului, fiecare dintre ele părănd la prima vedere un munte imposibil de cucerit. Dar toate acestea pot fi simplificate și atunci fiecare devine un mușuroi ușor de abordat.

Această carte încearcă să descrie drumul pe care va trebui să-l parcurgă orice coordonator de voluntari, cunoștințele, aptitudinile și atitudinea pe care va trebui să le dezvolte pentru a face față provocării și pentru a câștiga premiul întâi.”¹

Pentru ca un coordonator de voluntari să aibă succes trebuie să fie pe deplin conștient că scopul managementului este acela de a rezolva probleme și de a obține rezultate.

El trebuie să se gândească la activitățile pe care le desfășoară și să răspundă la următoarele întrebări:

- Am tendința de a-mi risipi eforturile fără un scop precis?
- Sper că voi avea noroc și problemele se vor rezolva exact așa cum trebuie?
- Mi se întâmplă să uit să comunic oamenilor informațiile de care au nevoie?
- Mă las „deturnat” de la problemele pe care ar trebui să le rezolv de lucruri mai interesante care apar pe parcurs?
- Mi se întâmplă să nu observ când se ivește o problemă deoarece sunt prea ocupat cu altceva?
- Oamenii se arată deseori necooperanți atunci când le spun ce să facă?
- Am tendința de a da vina pe altcineva sau pe altceva atunci când lucrurile merg prost?

¹ **Kate Keenan**, *Ghidul managerului eficient. Cum să fii un bun manager*, Editura RENTROP & STRATON, București, 1998, p. 5.

În funcție de răspunsurile pe care le obține, coordonatorul de voluntari trebuie să își dea seama dacă programul pe care el îl coordonează trebuie îmbunătățit sau modul său de a acționa trebuie schimbat.

Calitatea managementului într-un program de voluntariat depinde, desigur, de mai mulți factori, dar amprenta esențială o pune top – managerul, adică **coordonatorul de voluntari** al organizației respective.

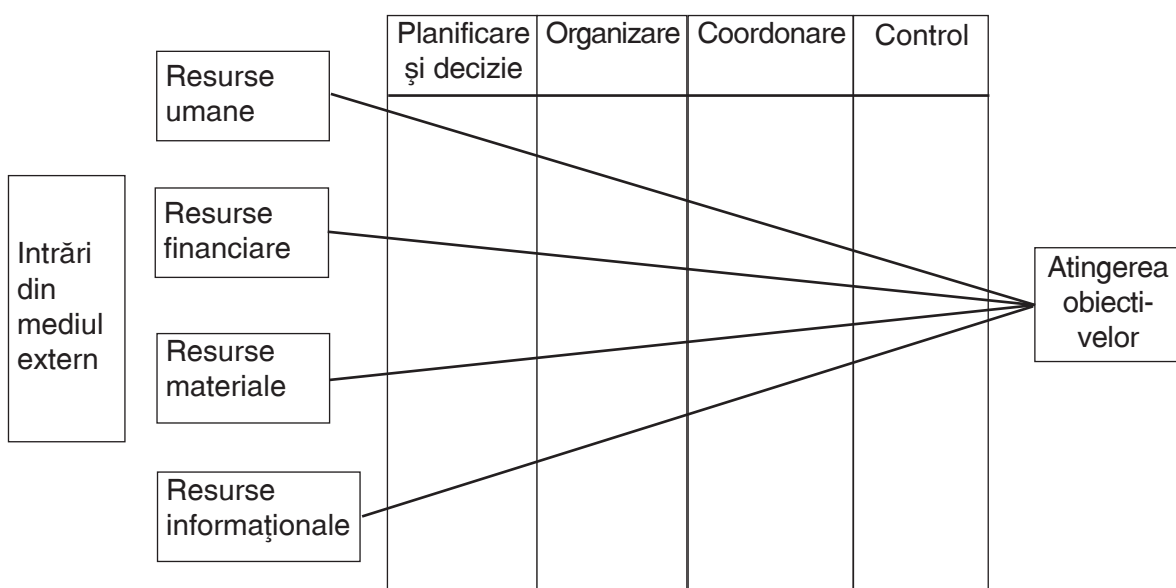
CONCLUZIE

Managementul voluntarilor reprezintă arta și știința coordonatorului de voluntari de a conduce și administra munca depusă de voluntari în cadrul diverselor activități ale organizației în scopul de a atinge obiectivele propuse; reprezintă arta și știința coordonatorului de a lua deciziile optime în diverse situații.

1.2. Procesul de management

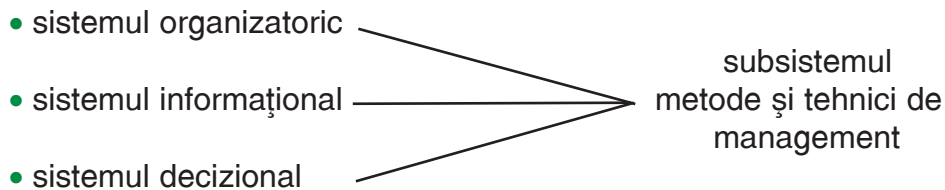
Managementul, ca proces, constituie o înlanțuire de eforturi de gândire și acțiune prin care echipa managerială, reprezentată, de exemplu, de către coordonatorul de voluntari sau coordonatorul de proiect realizează diagnoza, planificarea și decizia, organizarea, coordonarea și controlul procesului de transformare a resurselor informaționale, financiare și materiale cu implicarea resurselor umane (voluntarii), în scopul atingerii obiectivului strategic al organizației într-o manieră acțională eficientă (cu economii de timp) și eficientă (cu câștig maxim și efort minim).

Modelul Griffin ilustrează grafic cele enunțate anterior, astfel:



(Griffin R. – „Managementul”, Houston Mifflin Co., Boston, 1990, p. 29)

Sistemul de management cuprinde următoarele elemente:



Procesul de management are un caracter ciclic și se desfășoară în trei faze:

- **Faza previzională** (caracterizată prin preponderența previziunii bazată pe anticiparea de modalități, metode, soluții organizatorice, motivaționale și de evaluare; sunt prioritare deciziile strategice și tactice, iar managementul are caracter anticipativ).

De exemplu, fundația organizează o conferință. În cadrul organizării acesteia va fi nevoie de sprijinul voluntarilor. Astfel, coordonatorul de voluntari va anticipa care este numărul voluntarilor de care este nevoie în organizarea conferinței, va anticipa cu precizie locurile unde va fi nevoie de voluntari, va alege voluntarii potriviți fiecărei acțiuni, îi va instrui, va prevedea un program, soluții de organizare în diverse situații, va stabili metode de evaluare a eforturilor depuse de voluntari, va stabili în detaliu locurile strategice unde vor fi voluntari și activitățile desfășurate de fiecare în parte etc.

- **Faza de operaționalizare** (caracterizată de preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului în realizarea obiectivelor cuprinse în planurile fundației; predomină adoptarea și implementarea deciziilor curente, iar managementul are caracter operativ).

De exemplu, atunci când conferința va avea loc, coordonatorul de voluntari va implementa planurile realizate cu privire la voluntari și la activitatea acestora în faza previzională. Va urmări astfel cu preponderență realizarea obiectivelor propuse în această fază anterioară, chiar dacă vor apărea și situații neprevăzute. Totul va depinde de adaptarea coordonatorului la noile situații și de capacitatea sa de a lua decizii optime într-o scurtă perioadă de timp, dar și de capacitatea sa de a face față stresului și de a acționa în consecință.

- **Faza finală** (caracterizată prin preponderența funcției de control – evaluare a funcțiilor stabilite în prima fază; îi corespunde managementul post-operativ, cu un puternic caracter constatativ, prin care se încheie un ciclu managerial și se pregătesc condițiile pentru reluarea următorului).

De exemplu, după ce a avut loc conferința, va urma perioada de evaluare a muncii depuse de fiecare persoană care a participat la organizarea evenimentului. Astfel, va fi evaluată activitatea coordonatorului și implicit a voluntarilor de către directorul organizației. În urma acestei evaluări vor fi observate punctele tari și punctele slabe ale fiecărui voluntar în parte.

Evaluarea evenimentului poate continua cu sărbătorirea succesului.

De exemplu, se poate merge la un suc sau se poate comanda pizza, de exemplu, la sediul fundației.

Între aceste faze există o strânsă interdependență, iar „materile prime” pe care se fundamentează sunt informația și oamenii. Prin conținutul, complexitatea și implicațiile lor, procesele de management au un rol decisiv în asigurarea existenței, a competitivității organizațiilor.

Realizarea procesului de management

Realizarea procesului de management presupune împlinirea unor activități specifice, care au fost grupate în câteva funcții definitorii pentru rolul oricărui coordonator, indiferent de poziția acestuia.

Managementul poate fi definit ca fiind procesul prin care se iau decizii cu privire la ce trebuie făcut și apoi se pun în practică deciziile respective. În acest sens, se consideră ca fiind esențiale pentru procesul de management următoarele funcții:

→ **previziunea**, → **organizarea**, → **coordonarea**, → **antrenarea**, → **control – evaluarea**.

- **Previziunea** constă în anticiparea condițiilor care vor constitui cadrul obiectiv al desfășurării activităților viitoare, fixarea obiectivelor acestora, a mijloacelor necesare și a strategiilor. Permite coordonarea eforturilor în direcțiile stabilite de către manageri și impune respectarea următoarelor cerințe: aprecierea obiectivă a condițiilor actuale și viitoare, analiza impactului factorilor interni și externi în procesul de elaborare concretă a prognozelor, planurilor, programelor, antrenarea specialiștilor la fixarea obiectivelor.

Previziunea servește la anticiparea consecințelor unor activități ce vor trebui întreprinse în viitor și permite stabilirea standardelor de performanță.

Funcția de previziune se materializează în trei activități:

- prognozarea
- planificarea
- programarea

- Având ca obiectiv esențial stabilirea cadrului organizatoric optim care să permită desfășurarea activității organizate în condiții de eficiență și eficacitate maximă, **funcția de organizare** vizează definirea precisă a tuturor elementelor care îl determină: structura de organizare, organismele componente și relațiile din cadrul acestora, sistemul informațional, delegarea autorității pe diverse niveluri ierarhice ale organizației și descentralizarea activității acesteia.
- **Coordonarea** cuprinde ansamblul acțiunilor prin care un manager sincronizează acțiunile individuale și colective din cadrul instituției și combinarea optimă a acestora, astfel încât desfășurarea lor să se facă în condiții de eficiență maximă într-un mediu ce se află în continuă schimbare. Prin coordonare se pune în mișcare cadrul organizatoric proiectat și se aduc corecții în funcție de disfuncționalitățile care apar.

Realizarea acestei funcții presupune existența comunicării atât între coordonatorul de voluntari și staff-ul organizației, cât și între coordonatorul de voluntari și voluntari. Derularea unei comunicări eficiente între toate persoanele care fac parte din organigrama organizației implică respectarea de către acestea a unui set de reguli prin care se dau noi dimensiuni climatului organizațional din fundație și se asigură un climat motivațional favorabil participării active la realizarea obiectivelor.

O coordonare eficientă din partea celor implicați asigură activităților organizației flexibilitate, adaptabilitate și creativitate, caracteristici esențiale pentru continuitatea organizației.

- Reprezentând ansamblul deciziilor și activităților prin care se determină participarea voluntarilor la activitățile orientate spre realizarea obiectivelor finale, luând în considerare factorii care îi motivează, **antrenarea** presupune precizarea de către coordonatorul de voluntari a rolului fiecărui voluntar în contextul unei activități sau alta, evaluarea capacităților acestuia și a concordanței lor cu sarcinile trasate, evaluarea rezultatelor și diferențierea activității voluntarilor în funcție de acestea, folosirea adecvată a motivelor pentru care voluntarii se implică în cadrul activităților organizației.

Suportul antrenării îl reprezintă motivarea, care poate fi **pozitivă**, când predomină recompensele materiale, morale și spirituale și **negativă**, când excelează sancțiunile și reproșurile.

Antrenarea corespunzătoare a voluntarilor îi mobilizează pe aceștia spre realizarea obiectivelor previzionate și obținerea de rezultate optime, iar deficiențele care pot apărea stimulează neimplicarea, efortul minim, ineficiența în desfășurarea activităților propuse.

- Cuprinzând procesele de verificare permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile comparativ cu programele și standardele fixate, **control – evaluarea** urmărește sesizarea și măsurarea „abaterilor negative” apărute, identificarea cauzelor și a măsurilor corective, precum și integrarea „abaterilor pozitive”. Altfel spus, presupune să fii atent la tot ceea ce se întâmplă și să te asiguri că totul decurge conform planului.

Controlul este funcția prin care compari ceea ce se întâmplă în realitate cu ceea ce ar fi trebuit să se întâmple conform planului. Astfel, pentru a controla eficient, trebuie să fii atent la desfășurarea tuturor lucrurilor, să compari rezultatele obținute cu standardele fixate, precum și să iei decizii și să le pui în practică.

Rolul principal al acestei funcții îl reprezintă asigurarea realizării obiectivelor organizației în condițiile dinamismului mediului intern și, mai ales, extern, în care aceasta își desfășoară activitatea.

Orice coordonator de voluntar are trei categorii de responsabilități :

- orientarea programului de voluntariat în conformitate cu obiectivele stabilite (orientarea strategică);
- activitatea cu oamenii – colegii, voluntarii, beneficiarii (crearea unui climat favorabil și dezvoltarea relațiilor inter – umane);
- direcționarea activității în funcție de particularitatea domeniului (să acționeze ca un profesionist).

Se poate spune că munca de manager, respectiv a unui coordonator de voluntari presupune multă creativitate, flexibilitate, dinamism, toleranță, intuiție, prezență de spirit și stăpânire de sine. Astfel competența coordonatorului de voluntari presupune cunoștințe teoretice, creativitate și experiență practică în domeniu.

Funcțiile managementului reprezintă un tot unitar, iar tratarea sistematică a acestora implică și analiza relațiilor dintre acestea în timp.

În cadrul sistemului managerial pot fi amintite câteva cuvinte cheie, care au rol foarte important în derularea eficientă a activității:

- **Atribuția** reprezintă un ansamblu de sarcini identice, necesare realizării unei anumite părți din activitate, implică o anumită responsabilitate privind îndeplinirea sa la termen și la un nivel calitativ superior și presupune competențe adecvate.
- **Sarcina** reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis și care se desfășoară după o procedură stabilită.
- **Responsabilitatea** reprezintă obligația de a îndeplini anumite sarcini pe care le presupune atribuția respectivă (pentru funcțiile manageriale există responsabilități de decizie, de previziune, organizare, antrenare, control și execuție).
- **Competența** este capacitatea de a îndeplini corespunzător o atribuție sau o sarcină care poate fi: *acordată* (autoritatea), *reglementată* prin acte legislative sau prin decizii manageriale ale organizației și *intrinsecă* a persoanei (cunoștințe și experiențe), prevăzută prin cursuri de pregătire și perioadă de voluntariat în domeniul asistenței sociale.

1.3. Stiluri de conducere

Managementul înseamnă a face lucrurile **cum** trebuie (previziune, organizare, antrenare, coordonare, control – evaluare), iar conducerea presupune a face **ce** trebuie (capacitatea de a influența comportamentul unui individ sau al grupului pentru a-l determina să acționeze cu competență pentru îndeplinirea obiectivelor organizației).

Leadership-ul sau relația de conducere constituie ansamblul relațiilor intra și intergrupale prin intermediul cărora o persoană sau un grup de persoane influențează comportamentul de grup, dirijează, supraveghează și controlează activitățile și asigură menținerea grupului ca sistem organizat.¹

La nivelul organizației întâlnim activitate de management, iar la nivelul grupului mic întâlnim activitate de conducere.

Altfel spus, leadership-ul are la bază spiritul de echipă, care este rezultatul integrării unor procese precum: construirea încrederii între persoanele implicate, stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă acestea, inițierea proceselor decizionale participative, motivarea individuală și de grup.

La realizarea conducerii eficiente contribuie în egală măsură atât caracteristicile individuale (personalitate, aptitudini, cunoștințe, caracter, stil, etc.), cât și situații cu care se confruntă coordonatorul. Acesta este persoana care direcționează activitatea celorlalți și care își îndeplinește rolul influențând în mod pozitiv pe ceilalți, indiferent prin ce modalități, să-și îndeplinească munca lor pentru a atinge obiectivele propuse.

Managerii au următoarele **responsabilități**:

- Orientarea și desfășurarea activităților în conformitate cu cerințele obiectivelor strategice ale organizației, asigurarea „armoniei sociale” (știința și arta coordonatorului de voluntari de a lucra cu voluntarii, staff-ul organizației, colaboratorii);
- Gestionarea corectă a resurselor, în funcție de particularitățile domeniului, care presupun competență profesională și managerială.

Managerii sunt specialiști care fac ca procesul de management să se desfășoare firesc, corespunzător cerințelor științei managementului; ei dețin o funcție ce implică atribuții de previziune, organizare, antrenare, coordonare, control și reprezentanță factorii principali ai oricărui proces decizional, influențând direct, prin activitatea lor, acțiunile și comportamentele altor persoane.

Pentru a asigura eficiența muncii desfășurate, managerul trebuie să fie un bun lider, un model pentru ceilalți, să știe și să poată să-și motiveze subordonații și colaboratorii, deoarece rolul său este de a atinge obiectivele prestabilite prin intermediul altor oameni.

¹ Cristea D., *Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii*, Editura Academiei, București, 1984.

Dar a fi manager și a fi lider sunt două lucruri diferite.

Liderul poate apărea în orice situație în care mai multe persoane își combină eforturile pentru realizarea sarcinilor, dar nu înseamnă că acesta trebuie să și organizeze activitatea (deci să fie manager).

Managerul este o persoană recunoscută în ierarhia organizațională care planifică, organizează, antrenează, coordonează, controlează și ia decizii eficiente, necesare asigurării condițiilor favorabile pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Sarcina managerului este de a-i determina pe membrii organizației să acționeze cât mai eficient, valorificând propriul potențial, pentru realizarea obiectivelor personale și organizaționale (obiectivele și misiunea exprimă în formă cuantificată scopul).

Misiunea managerilor constă în înțelegerea următoarelor aspecte esențiale:

- **Membrii organizației îndeplinesc diferite roluri care le influențează nevoile, comportamentele și activitățile;**
- **Fiecare membru al organizației are o individualitate unică, care se distinge de cea a celorlalți membri (potențialul, nevoile, interesele, atitudinile, comportamentul, disponibilitatea pentru responsabilitățile sporite);**
- **Relația conducător – subordonați / coordonator de voluntari – voluntari trebuie să aibă la bază principiul respectării demnității umane (indiferent de poziția socială ocupată în cadrul organizației);**
- **Fiecare membru al organizației trebuie tratat în funcție de întreaga sa personalitate (caracter, temperament, aptitudini, atitudini) influențată de o multitudine de factori (de ordin familial, etic, religios, politic, profesional etc.)**

Astfel performanțele sistemului managerial sunt condiționate de personalitatea managerului-lider, care acționează într-o anumită situație managerială prin intermediul unui stil de conducere bine conturat.

Stilul de conducere reprezintă modul în care managerul-lider înțelege să-și joace rolul corespunzător status-ului său în grup.

În literatura de specialitate au fost definite **trei stiluri principale de conducere** (după Kurt Lewin):

- A. **Autoritar (autocratic)** – specific conducătorului de tip clasic, distant, care organizează activitatea și controlează modul de desfășurare a activității fără a-i consulta în aceste demersuri pe participanți. Astfel, coordonatorul de voluntari determină activitatea grupului, fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru, supraveghează strict voluntarii, fluxurile informaționale sunt direcționate preponderent de sus în jos, iar constrângerea, frica acționează ca o modalitate de control; stilul este eficace, dar generează tensiuni, frustrări, apatie, nemulțumire și chiar ostilitate și agresivitate.
- B. **Democratic** – specific conducătorului apropiat de participanți care antrenează întregul grup la activitate, repartiziia sarcinilor și luarea deciziilor.

Astfel, coordonatorul de voluntari analizează problemele și ia deciziile împreună cu grupul de voluntari, chiar dacă face aprecieri obiective și realiste asupra activității celorlalți, are ca dimensiuni principale sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicațiile bune ascendente, descendente și orizontale; stilul este eficace, asigură interdependența de acțiune a membrilor grupului, stabilirea unor relații de bună colaborare și a unui climat socio-afectiv pozitiv.

C. Laissez-faire (permisiv) – specific coordonatorului care nu intervine în organizație și coordonarea grupului, lasă voluntarilor săi întreaga libertate de decizie și acțiune în cadrul unor direcții generale stabilite de managementul superior, oferă unele informații suplimentare și nu se interesează de desfășurarea acțiunii, controlul este aproape nul; stilul are eficiență scăzută pentru că lucrează în condiții de „libertate deplină fără control”.

Stilurile menționate se găsesc foarte rar în situații obișnuite în starea lor autentică ceea ce sugerează faptul că nu există un stil care ar fi cel mai eficient indiferent de situația managerilor și de resursele umane.

Putem aminti și câteva consecințe ale stilurilor de conducere. Astfel:

1) Stilul autoritar produce două tipuri de reacții:

- **apatie și dependență** – care inhibă spiritul creativ, duce la stagnare în obținerea de rezultate, la creșterea rigidității și conformismului individual și de grup;
- **frustrare și agresiune** față de lider ce determină un nivel foarte scăzut de satisfacție și certe efecte negative asupra performanței individuale și de grup.

Moralul grupului ca fenomen psiho-social variază ca fenomen semnificativ în raport cu stilul de conducere. Moralul grupului este ridicat în cadrul organizațiilor conduse în stil democratic și scăzut la organizațiile conduse în stil autoritar și permisiv.

Responsabilitatea în sistemele autocratice se constituie la nivelul conducătorului; în cele democratice, ea aparține grupului ca întreg, iar în cele permisive este distribuită printre membrii grupului ca entități separate.

2) Sistemele autocratice generează un timp limitat de responsabilitate, punându-se accent mai mult pe disciplină și cel mult pe responsabilitatea profesională.

3) Sistemele democratice favorizează apariția unor responsabilități superioare cum ar fi eficacitatea și eficiența activității bazată pe însușirea obiectivelor grupului și a organizației din care acesta este parte componentă.

Procesul de conducere este foarte complex, iar eficiența acestuia depinde de adecvarea stilului adoptat de coordonator la situația în care acesta acționează.

Există o serie de factori care ar putea determina tipuri de situații, cum ar fi:

- importanța calității deciziilor;
- cantitatea de informații de calitate de care dispun coordonatorii de voluntari pentru a lua decizii;

- nivelul de structurare a problemei;
- posibilitatea ca decizia să fie acceptată de voluntari;
- gradul de motivare a voluntarilor în realizarea scopurilor organizaționale etc.

În activitatea managerială pot apărea unele **situații specifice** legate de posibilitatea unui manager de a folosi mai multe stiluri în funcție de situații:

- flexibilitatea (capacitatea coordonatorului de voluntari de a aborda mai multe stiluri eficiente alternative);
- rezistența la stil (tendința coordonatorului de voluntari de a menține același stil, indiferent de context);
- stil în derivă (schimbarea stilului de către coordonator este determinată de necesitatea reducerii tensiunii create de disfuncționalitățile contextului și de creșterea eficienței);
- rigiditatea la stil (menținerea unui stil inadecvat și ineficient).

CONCLUZIE

Nu există un stil al conducerii eficiente pe care un manager să-l preia și să-l aplice, dar se poate construi un stil eficient de conducere în funcție de parametrii personali, situaționali și în funcție de oamenii pe care îi formează și îi coordonează pentru a atinge scopurile propuse.

1.4. Comunicarea

Comunicarea presupune o participare activă a fiecărui partener și un schimb real de informații la nivelul sistemului managerial.

Martin Luther King spunea:

„Oamenii se urăsc pentru că se tem unii de alții, se tem pentru că nu se cunosc, nu se cunosc pentru că nu comunică .”

Comunicarea reprezintă abilitatea de a vorbi clar, pe înțelesul persoanelor cu care te întâlnești, dublată de abilitatea de a asculta activ pe ceilalți.

Cu alte cuvinte, a comunica înseamnă:

- a transmite;
- a împărtăși cunoștințele cuiva;
- a fi în comunicare;
- a fi în relație, în corespondență cu cineva.

Acest cuvânt „comunicare” generează așadar, mai multe genuri de situații, precum activitățile (a transmite, a împărtăși, a da) și stările (a fi legat, a fi în relație).

CONCLUZIE

A comunica înseamnă deci, în același timp, a fi și a acționa.

Aceasta înseamnă și a face cunoscut ceva cuiva. Altfel spus, înseamnă a fi în relație.

Când vorbim despre comunicare, putem spune că aceasta înseamnă să ne punem în raport cu cineva pentru a-i transmite un mesaj sau pentru a-i cere o informație. Și pentru că suntem în prezența cuiva, putem spune că a comunica înseamnă a fi în relație cu o persoană sau mai multe. Concretizarea comunicării se realizează prin cuvintele și semnele care se schimbă într-o relație.

Comunicarea este ireversibilă și inevitabilă.

Însă în cadrul comunicării există riscul apariției neînțelegerilor, chiar a conflictelor și nu putem spera că le vom putea reduce în totalitate. Nu există comunicare fără diferențe deoarece comunicarea vizează să pună în evidență această diferență, deși diferențele sunt uneori greu de spus și greu de acceptat. De aceea trebuie să fim totdeauna conștienți de faptul că diferența este prima condiție a comunicării.

În comunicare este foarte important ca cei doi actori ai relației să încerce să se cunoască și să se înțeleagă.

Scopurile comunicării:

- informarea;
- instruirea;
- motivarea / convingerea / încurajarea;
- obținerea de informații.

Obiectivele comunicării:

- să fim receptați;
- să fim înțeleși;
- să fim acceptați;
- să provocăm o reacție.

Ceea ce ne interesează pe noi nu este numai să știm cum să comunicăm, ci mai ales cum să comunicăm astfel încât mesajul să fie perceput corect și să obținem feedback.

PRINCIPII DE BAZĂ

Aceste **principii de bază** se organizează în funcție de trei poziții fundamentale:

- Recunosc și îi confirm celuilalt că exprimarea sa îi este proprie, că sentimentele și plăcerile îi aparțin;

- Mă exprim vorbind despre mine, afirmându-mi poziția;
- Doresc să reunesc punctul tău de vedere și pe al meu, nu opunându-le sau confundându-le, ci adunându-le unul lângă celălalt, confruntându-le. De aici se poate naște o uniune, un schimb.

Acestea se pot **traduce** astfel:

- Nu îl las pe celălalt să vorbească despre mine în locul meu.
- Îl invit să vorbească despre el însuși.
- Admit că „a te înțelege” cu cineva nu înseamnă a avea aceeași părere, aceleași sentimente, același punct de vedere.
- Accept să fac diferența între ceea ce vine de la celălalt (și îi aparține) și ceea ce simt eu (și îmi aparține).

A te exprima nu înseamnă însă a comunica, este doar un bilet pentru dus, în timp ce comunicarea este un bilet dus-întors care presupune etape succesive precum:

- Mă exprim;
- Primesc confirmarea că limbajul meu a fost înțeles;
- Ascult ce spune celălalt;
- Îi confirm că l-am înțeles.

În orice comunicare sunt prezente câteva **etape**:

1. a vorbi;
2. a nu spune;
3. a asculta;
4. a înțelege;
5. a răspunde.

Comunicarea se poate realiza prin mai multe **tipuri de limbaj**:

- limbaj verbal
- limbaj paraverbal:
 - tonalitatea
 - ritmul
 - volumul
 - timbrul
- limbajul trupului:
 - gestică
 - fizionomia
 - mimica

Limbajul non-verbal reflectă subconștientul, sentimentele, relația în care se află coordonatorul de voluntari și voluntarii sau voluntarii între ei (influențând dinamica de grup).

O comunicare eficientă este o comunicare în care există un acord, o concordanță între limbajul verbal și limbajul non-verbal al unui individ în cadrul unei relații de comunicare, dacă se află în aceeași direcție. Astfel mesajul va fi mult mai bine receptat, înțeles, acceptat și posibil de aplicat.

Dacă cele două limbaje nu se află în aceeași direcție, mesajul va fi neclar, greu de înțeles, de acceptat și de aplicat.

Limbajul paraverbal ne oferă următoarele informații practice:

În conversația cu o persoană vom fi atenți la felul cum vorbește, nu la ceea ce vorbește. O zicală spune că „tonul face muzica”, de aceea cineva poate exulta de emoție sau poate face o depresie dacă o persoană semnificativă pentru ea îi spune un cuvânt oarecare;

Să ținem cont de informațiile involuntare pe care ni le transmite vorbirea interlocutorului, privind emoțiile sale de afecțiune, amuzament, admirație, dezgust și teamă.

Dacă interlocutorul face mai multe greșeli de exprimare, se bâlbâie, repetă cuvinte, poate să însemne că este furios sau îngrijorat.

Când emite mai mulți de „îîî”, „ăăăă” decât de obicei, poți deduce că nu este sigur de ceea ce spune sau are îndoieli că îl vei crede.

Atenție! Tăcerea celuilalt în timpul unei conversații îți poate „spune” foarte multe despre el: se gândește intens la ceva, este sau nu este de acord cu tine, te încurajează să continui, se simte vinovat, nu înțelege despre ce vorbiți, te sfidează ori poate te ignoră, nu-l interesează ceea ce vorbiți.

Cercetările au relevat faptul că limbajul non – verbal exercită un efect de 4,3 ori mai puternic asupra impresiilor produse de vorbitor decât limbajul verbal. Abilitățile de utilizare a comunicării non – verbale atât în codificare, cât și în descifrarea mesajelor se dezvoltă cu vârsta, prin experiență.

BARIERE / BLOCAJE ALE COMUNICĂRII pot fi:

- **Barierile tehnice** – dificultăți de vorbire, hipoacuzie sau influențe ambientale (cum ar fi zgomotul, numeroși oameni care vorbesc în același timp, temperaturi neplăcute, lumină prea multă sau prea puțină etc.) sau putem fi necunoscători ai limbii interlocutorului;
- **Stilul și ținuta interlocutorului**

De exemplu, îmbrăcămintea extravagantă sau mirosul parfumului prea înțepător sau apăsător pot deranja multe persoane.

- **Nesiguranța asupra conținutului mesajului** – uneori ne este greu să stabilim ce să spunem. Alteori, informația pe care o deținem și încercăm să o transmitem este incompletă. În comunicarea orală, se pot face ajustări „din mers” în funcție de feedback-ul primit de la grupul țintă. Un alt mod de a depăși această barieră este o scurtă „repetiție” a mesajului înainte de a-l transmite.

De exemplu, atunci când un voluntar al Fundației „Alături de Voi” merge în campanii de informare privind problematica HIV/SIDA în discotecă sau școli, trebuie să fie foarte bine pregătit, să ofere informații sigure, să poată răspunde la orice întrebare care îi este adresată, să fie sigur pe el.

- **Diferențele de sex și/sau culturale** – s-a demonstrat că bărbații și femeile comunică în mod diferit și manifestă grade diferite de sensibilitate la formele alternative ale comunicării. Patternurile comunicaționale sunt de asemenea specifice culturii din care provine persoana.

De exemplu, unele culturi nu încurajează limbajul corporal.

- **Prezentare incorectă sau alegerea greșită a tipului mesajului**

De exemplu, putem trimite o notă scrisă cuiva care se așteaptă la o discuție prin viu grai și astfel să se simtă jignit. Uneori, deși modalitatea aleasă este corectă, utilizarea ei este greșită: fraze ilogice, greșeli gramaticale, scrisul prea mic, discurs prea grăbit sau prea lent etc. Alte greșeli posibile pot fi folosirea în exces a jargonului sau, dimpotrivă, excesul de cuvinte pretențioase, excesul de informații etc.

- **Incompatibilitatea punctelor de vedere** - poate fi de grade diferite, afectând în mod diferit comunicarea. Există persoane care pot rezolva neînțelegerile discutând. Cea mai bună soluție pentru ca discuția să nu degenereze este ca persoanele respective să cadă de acord că nu pot fi de acord.

De exemplu, unele persoane nu sunt de acord cu folosirea prezervativelor, din diverse motive.

- **Neatenția** – interlocutorul poate fi distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gânduri. Capacitatea de ascultare depășește cu mult ritmul vorbirii celuilalt, ceea ce face ca ascultătorul să-și caute uneori alte preocupări.

De exemplu, în momentul implicării într-o activitate a organizației, voluntarul poate fi atât de absorbit de problemele sale, încât nu mai dă atenție copilului sau activității sale cu acesta.

- **Ignoranța** – este foarte posibil ca cineva să nu-și cunoască adevăratele atitudini și sentimente față de subiectul ce se discută și să reacționeze astfel într-un mod neașteptat și nedorit în diversele situații pe care le întâlnește în calitate de voluntar.

De exemplu, voluntarul poate susține verbal că nu îi este frică să relaționeze cu beneficiarii, să intre în contact cu copiii infectați HIV, să se joace cu ei, să îi atingă, să îi îmbrățișeze etc., dar atunci când se întâlnește cu ei, prin comportamentul nonverbal comunică respingere sau teamă.

- **Neînțelegerea** reprezintă o discrepanță între sensul transmis și cel recepțat, de obicei datorată receptorului. Ea poate lua forme ca:
 - A. un alt sens atribuit unui cuvânt cheie;
 - B. deplasarea esențialului pe un alt cuvânt sau grup de cuvinte;
 - C. pierderea contextului semnificativ;
 - D. neînțelegerea ideii generale și a intenției emițătorului;
 - E. „citirea printre rânduri” a unei semnificații pe care emițătorul nu a avut-o în vedere;
 - F. înlocuirea arbitrară a unei lacune a mesajului.

De exemplu, în cadrul unui curs de pregătire, anumite aspecte nu sunt înțelese foarte bine de voluntari, dar nici nu se cer lămuriri, astfel că, atunci când se merge pe teren, pot apărea diverse probleme, de tipul înlocuirii mesajului corect cu unul incorect, imposibilitatea de a oferi mai multe lămuriri persoanelor interesate etc.

- **Urmărirea de către interlocutor a propriului „scenariu intern”, în loc de dialogarea cu ceilalți.** Intervenirea sa astfel în discuție în cele mai neașteptate momente cu ceea ce simte el că are de spus în momentul acela. Nu ascultă, fiind concentrat asupra celuilalt, ci pur și simplu își așteaptă rândul să vorbească, dacă nu se întâmplă chiar să întrerupă.

De exemplu, aceasta se poate întâmpla în cadrul unei ședințe de consiliere.

- **Interlocutorul amenință, dă ordine, critică, insultă, dirijează („Trebuie să ...”, „Nu trebuie să ...”), tănuie informațiile cheie, bombardează cu întrebări, interoghează, laudă în scopul manipulării.**

Așa cum am menționat mai sus, ascultarea activă are un rol esențial în cadrul comunicării. Ascultarea activă înseamnă să-i permit celuilalt să spună cât mai mult și să asculte în timp ce reiau sau să rezum ce a spus el, ce am auzit sau măcar ce am înțeles din ce a spus el. Mai înseamnă și să pui întrebări deschise, dintre cele la care nu se poate răspunde prin da sau nu, dintre cele care presupune un cum și nu de ce, dintre cele care îl îndreaptă pe celălalt către el însuși.

Trebuie să înțelegi ce spune celălalt, dar să-i înțelegi și zâmbetele, privirea, gesturile, respirația, faptele, durerile, energiile ... Să înțelegi ce înseamnă să treci dincolo de simpla ascultare pentru a prinde esențialul.

Ascultarea activă se bazează pe principiul F.I.O.R.D.:

- F:** față în față
- I:** înclinare a poziției către interlocutor
- O:** (ochi) menținerea contactului vizual
- R:** poziție relaxată, confortabilă
- D:** poziție deschisă, de preferință fără mâini sau picioare încrucișate

Ca și **blocaje care afectează calitatea (eficacitatea) ascultării active**, putem aminti:

- Ascultarea pasivă (gândul zboară în altă parte);
- Ascultarea evaluativă (ascultătorul judecă ceea ce aude);
- Ascultarea neatentă (distras de oboseală, emoții, diferențe de cultură, rasă, abilități);
- Filtrarea activității în funcție de propria viziune despre lume;
- Cum să răspund? (preocuparea ascultătorului pentru răspuns);
- Ascultarea cu simpatie (poate bloca acțiunea viitoare a emițătorului);
- Întreruperea (din entuziasm, plictiseală, nerăbdare, emoție, dorința de a spune ceva, lipsa de sensibilitate față de persoana care vorbește);
- Nerespectarea liniștei propusă de emițător datorită sentimentului de stinghereală în timpul liniștei; ascultătorul se simte dator să intervină;
- Inadecvarea dintre limbajul verbal și cel nonverbal;
- Mesaje neclarificate, confuzie;
- Frustrare în grup datorită lipsei de empatie;
- Pierderea încrederii / respectului în emițător și în succesul acțiunii.

Pentru a prezenta informația eficientă și a identifica și nevoile interlocutorilor, următoarele tehnici ți-ar putea fi de folos:

1. Ascultă activ. Concentrează-te asupra a ce-ți spune interlocutorul și refrizează, folosind propriile cuvinte, pentru a vedea dacă ai interpretat mesajul în mod corect. Verifică dacă ai înțeles înainte de a face presupuneri sau de a lua decizii.

2. Acționează responsabil. Decide dacă trebuie să acționezi (sau reacționează) și selectează cu grijă cel mai important mod de a o face.

3. Redu viteza cu care vorbești. Când vorbești cu oameni care au probleme de auz, de vorbire sau de învățare sau cu cei a căror limbă maternă nu este româna, încetinește ritmul vorbirii. Acest lucru le va da posibilitatea să te înțeleagă cu mai multă ușurință.

4. Vorbește clar și suficient de tare încât să te faci auzit, dar nu vorbi „de sus”. Comunicarea cu persoane care nu te înțeleg, poate fi îmbunătățită, dacă pronunți cuvintele clar. Nu țipa și nu exagera pronunțarea cuvintelor. Dacă persoana nu este surdă, s-ar putea să se simtă jignită.

5. Privește interlocutorul în față. Când comunică, uită-te la cel cu care vorbești, astfel încât acesta să-ți poată „citi” cuvintele și să-ți vadă expresia feței.

6. Fii concis. Elimină cuvintele și expresiile care nu sunt absolut necesare. Pune întrebări simple, deschise.

7. Ai răbdare. Rezervă-ți tot timpul necesar când comunică. Nu îl grăbi pe interlocutor, nu îl întrerupe și nu termina tu cuvintele sau frazele în locul lui. Încurajează-l să continue sau să elaboreze pe baza celor discutate anterior.

8. Repetă și refrazează. Dacă este necesar, repetă mesajul, asigură-te că ai vorbit clar și rar.

9. Folosește un limbaj standard. Evită să folosești prescurtări, abrevieri, termeni tehnici, argou etc. care pe mulți îi pot enerva sau confuziona deoarece nu îi înțeleg. De multe ori, de frică să nu fie considerați proști sau incompetenți, oamenii nu cer explicații asupra unor cuvinte pe care nu le înțeleg. Astfel, comunicarea va fi compromisă pentru că cei care te ascultă nu te înțeleg.

10. Folosește pauzele. Dă posibilitatea interlocutorului să proceseze și să decodifice ce a auzit și să își pregătească răspunsul / reacția. Dă-i posibilitatea să-ți pună întrebări.

11. Folosește un limbaj adresat tuturor. Asigură-te că limbajul pe care îl folosești include toate categoriile de persoane cărora te adresezi.

12. Urmărește reacțiile non-verbale. Urmărește expresia feței și limbajul trupului pentru a vedea reacțiile celorlalte persoane. Încearcă să decodifici aceste mesaje, dar nu face presupuneri care nu au legătură cu realitatea. Dacă ai impresia că nu ești înțeles, verifică verbal acest lucru. De exemplu, dacă cineva se încruntă, poate la fel de bine să însemne că nu înțelege ce spune sau că nu este de acord cu tine.

13. Controlează-ți propriul limbaj non-verbal. Uneori limbajul non-verbal intră în contradicție cu limbajul verbal, astfel încât, pentru o comunicare eficientă și pentru a evita neînțelegerile, cele două tipuri de limbaje trebuie să exprime același lucru.

14. Pune mesajele și în scris. Pe lângă mesajele verbale, pune la dispoziție și copii scrise. Acest lucru îi ajută pe cei care au dificultăți în a interpreta mesajele verbale și le oferă un punct de referință pentru viitor și pentru a-și traduce mai clar ceea ce au discutat.

Principalele cauze ale conflictelor care apar în sistemul de voluntariat sunt lipsa informării permanente, adecvate și existența incomunicabilității dintre coordonatorul de voluntari și voluntari, iar eliminarea acestora presupune o relație coordonator de voluntari – voluntari bazată pe credibilitate.

Pentru receptarea adecvată a mesajului, managerul (coordonatorul de voluntari) trebuie să structureze informația în funcție de o serie de caracteristici ale beneficiarului (voluntari, clienți, colaboratori): nivelul de pregătire, gradul de informare, domeniul la care se referă informația, timpul de care dispune pentru receptarea și interpretarea acesteia.

Pentru a crește eficiența comunicării este necesar să se respecte o serie de condiții, cum ar fi:

- examinarea scopului vizat la fiecare comunicare;
- acordarea unei atenții sporite constrângerilor fizice și fiziologice ale oame-
nilor implicați în comunicare și nuanțelor care pot apărea în paralel cu
conținutul de bază al mesajului în timpul comunicării;
- înregistrarea mesajelor foarte importante.

În plus, o comunicare eficientă este caracterizată de abilitatea de a vorbi clar, pe înțelesul persoanelor implicate în comunicare, dublată de abilitatea de a asculta activ pe ceilalți.

De asemenea, o importanță aparte o au și caracteristicile sursei emițătoare, adică a managerului, respectiv a coordonatorului de voluntari, care pot determina comunicarea. Acesta trebuie să aibă anumite atribute pentru a induce anumite schimbări atitudinal – afective:

- **Credibilitatea** – acel ansamblu de elemente de ordin psihologic – prestigiu, autoritate, încredere – pentru a putea da greutate mesajului corect. Credibilitatea emițătorului se întemeiază pe competență și autenticitate.
- **Atractivitatea și/sau psihică** – atractivitatea se întemeiază pe similaritatea dintre doi sau mai mulți parteneri ai comunicării, similaritate oferită de compatibilitatea psihologică dintre aceștia.
- **Gradul de implicare** – de care depinde succesul activităților și atingerea obiectivelor propuse.

1.5. Decizia

Decizia reprezintă „un act social, deliberat al unei persoane sau grup de persoane prin care se stabilesc scopul și obiectivele unei acțiuni, direcțiile și modalitățile de realizare ale acesteia, toate determinate în funcție de o anumită necesitate, pe baza unui proces de informare, reflecție și evaluare a mijloacelor și consecințelor desfășurării acțiunii respective.”¹

Decizia constituie un act de mare răspundere socială, se regăsește în toate funcțiile managementului. Este, potrivit afirmației autorului Nica P., „*un act rațional de alegere a unei linii de acțiune din mai multe posibile, prin care se urmărește realizarea obiectivelor, ținându-se cont de resursele disponibile și condițiile concrete*”; materializează o idee, o intenție sau un proiect, răspunde la o anumită problemă. De asemenea decizia reprezintă o formă de validare socială a unei acțiuni, prin punerea în mișcare a resurselor umane, materiale și financiare și apare atunci când în sistemul condus se identifică o problemă care așteaptă o soluție.

¹ Russu, C., *Management*, Editura Expert, București, 1993, p.23.

CONCLUZIE

Decizia înseamnă de regulă o alegere între mai multe posibilități variate, scenarii sau proiecte ipotetice.

În urma analizei alternativelor și selectării celei mai bune decizii, are loc adoptarea acesteia și dispunerea acțiunii destinate să rezolve problema.

Pentru fiecare decizie trebuie să avem argumente și totodată trebuie să identificăm efectele, consecințele negative și pozitive posibile.

Elaborarea deciziilor depinde de un număr de factori externi și interni. Printre acești factori se numără:

- cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile;
- informațiile disponibile la acel moment;
- capacitatea de a utiliza tehnicile de elaborare a deciziilor;
- perioada de timp în care trebuie luată decizia;
- sistemul de valori al celui care elaborează deciziile (personalitate, mediu, sistemul personal de recompensare etc.);
- capacitatea persoanei care elaborează deciziile de a și le susține;
- caracterul individual sau de grup al deciziei;
- existența unor regulamente, proceduri sau norme instituționale care să controleze decizia;
- importanța deciziei pentru cei implicați – au aceștia valorile similare cu ale celui care elaborează deciziile?
- noutatea situației: dacă s-au mai adoptat și înainte astfel de decizii sau nu;
- posibilitatea de a implementa decizia – există resursele necesare?
- nevoia de siguranță.

Orice decizie trebuie să îndeplinească condiții de:

- raționalitate;
- calitate;
- acceptabilitate.

Astfel, elementele constitutive ale unei decizii sunt:

1. Recunoașterea problemei.

- Informarea.

2. Definirea problemei:

- Formularea corectă a problemelor, stabilirea cu precizie a scopului, precizarea resurselor umane implicate în procesul decizional - constituie condiții esențiale pentru calitatea deciziei;
- Culegerea, selectarea și analiza informațiilor.

3. Generarea unor soluții alternative:

- Proiectarea alternativelor;
- Evaluarea costurilor;
- Analiza efectelor;
- Părerea celorlalți;
- Reducerea incertitudinii.

4. Luarea deciziei:

- Selectarea celei mai adecvate metode de rezolvare se face pe baza unor criterii: de risc, economice, timp disponibil, resurse umane;
- Formularea soluției;
- Afirmarea, comunicarea deciziei asigură transmiterea acesteia la momentul optim, la locul potrivit și persoanei cu responsabilitate directă în etapa de aplicare. Formularea deciziei trebuie să fie clară, logică, ușor de reținut pentru cei care o primesc, completă, concisă și convingătoare;
- Evaluarea consecințelor aplicării soluției.

5. Punerea în aplicare a soluției. Deciziile trebuie transpuse imediat în practică. În faza de implementare se preconizează ce trebuie făcut, când, unde, cine este responsabilul fiecărei acțiuni, iar decizia devine operațională atunci când activitatea se desfășoară conform soluției stabilite și încep să fie obținute rezultatele preconizate.

Elaborarea deciziilor necesare unei funcționări normale a organizației constituie o funcție managerială. Succesul sau eșecul activității manageriale, ca și performanțele unui manager depind în mare măsură de calitatea deciziilor luate.¹

Specificul deciziilor manageriale constă în faptul că:

- implică întotdeauna cel puțin două persoane;
- are influențe directe la nivelul grupului;
- determină efecte directe economice, tehnice, umane, educaționale.

Clasificarea deciziilor

a) După importanța obiectivelor urmărite, după perioada de timp pentru ca acestea să fie adoptate și implicațiile aplicării lor asupra problemelor respective:

¹ După **Masari, G.**, *Note de curs*, Iași, 2002.

- **strategice** – vizează activități în ansamblu, pe o perioadă de 3 - 5 ani (se regăsesc la nivelul managementului superior);
 - **tactice** – vizează activități parțiale, pe o perioadă de 0,5 - 2 ani (se regăsesc la nivelul managementului „de mijloc”);
 - **curente** – au în vedere problemele zilnice, prezente în toate tipurile de management, în special la nivelul mediu și inferior.
- b)** După frecvența elaborării deciziilor:
- **periodice** – se adoptă la anumite intervale de timp;
 - **aleatorii** – au o mare regularitate, fiind dificile de anticipat;
 - **unice** – se iau în situații excepționale.
- c)** După tipul de management unde urmează a fi adoptate:
- **superioare;**
 - **medii.**
- d)** După sfera de cuprindere:
- **individuale** – se adoptă de către manageri în mod individual și vizează probleme curente;
 - **participative** – elaborate la nivelul conducerii superioare de către specialiști și salariați.
- e)** După numărul de criterii care stau la baza elaborării deciziilor:
- **unicriteriale;**
 - **multicriteriale.**
- f)** După atitudinea părților implicate direct în rezolvarea problemelor:
- **conflictuale** – presupune atitudini contradictorii ale părților;
 - **neconflictuale** – presupune atitudini consensuale ale părților.¹

Decizia managerială cunoaște două forme: **actul decizional** (decizii de complexitate redusă) și **procesul decizional** (decizii complexe ce necesită timp îndelungat).

Aplicarea și cunoașterea efectelor deciziilor permit stabilirea eficienței procesului decizional.

Decizia, ca răspuns la o problemă apărută la un moment dat în cadrul organizației, este adoptată de manager și se adresează executanților, iar relația complexă ce se stabilește între aceștia are rol esențial în materializarea deciziei.

¹ După **Boldur, G.**, *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.

Un rol esențial în eficientizarea activităților, a punerii în aplicare a deciziilor î l au, pe lângă persoanele care sunt implicate în derularea programelor, adică manager, director, coordonator de proiect, asistenți sociali, coordonator de voluntari, voluntari, și:

- *Regulile de comportament* observate când membrii din cadrul organizației se întâlnesc (limbajul și modalități de exprimare a stimei și respectului);
- *Normele* care se dezvoltă în cadrul echipelor de muncă;
- *Valorile* dominante adoptate de organizație privind serviciile pe care le oferă;
- *Misiunea, scopul și obiectivele* organizației care fac ca membrii organizației să lupte împreună pentru a realiza ceea ce-și propun;
- *Filosofia* care călăuzește politica organizației față de proprii angajați, voluntari și populația beneficiară;
- *Regulile* adoptate în organizație față de proprii angajați, voluntari și față de populația beneficiară;
- *Spiritul și climatul prezente în organizație*, exprimate prin confort și felul în care membrii acesteia iau contact atât între ei, cât și cu cei din afara ei;
- *Valorile, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele* conturate în decursul timpului în fiecare organizație, toate acestea împreună, conturând o „forță” care condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele activităților organizației;
- *Stilul de management* care poate fi un factor motivator foarte puternic atât pentru angajați, cât și pentru voluntari;
- *Situația economică* ;
- *Mărimea organizației* ;
- *Ritualurile și ceremoniile organizației.*

1.6. Conflictele în cadrul organizației

1.6.1. Definiere, tipologie, forme de manifestare

Termenul de „conflict” provine de la verbul latinesc *confligo*, *ere* = a se lupta, a se bate între ei, iar cu participiul substantivat de *conflictus*, având sensurile de ciocnire, șoc, dar și de ceartă, luptă împotriva cuiva.

Astfel, conflictul reprezintă o stare de tensiune creată într-o formă de interrelații sau în confruntarea de opinii diferite individuale.

Cu alte cuvinte, conflictul este în esență un dezacord, o contradicție sau o incompatibilitate care se aplică tuturor situațiilor în care se află indivizi sau grupuri ale căror obiective, cunoștințe sau stări emoționale sunt incompatibile și conduc la opoziție.

Tipologia conflictelor:

I. În funcție de natura obiectivelor și scopurilor urmărite, există conflicte:

- economice;
- politice;
- religioase;
- etnice;
- culturale;
- interculturale.

II. În funcție de sfera de cuprindere există:

- conflicte intraindividuale apărute la nivelul individului ca membru al unui grup, asociație, organizație;
- conflicte interindividuale;
- conflicte intragrupale;
- conflicte intergrupale;
- conflicte între diferite colectivități (comunități, clase sociale, state, națiuni) care pot lua forma războaielor sau mișcărilor sociale.

III. După perioada de timp în care se manifestă, există:

- conflicte de scurtă durată;
- conflicte de lungă durată.

IV. În funcție de gradul de conștientizare, există:

- conflicte latente (cele mai periculoase);
- conflicte manifeste.

V. Potrivit naturii efectelor pe care le generează sau a funcțiilor pe care le pot îndeplini în cadrul unui grup social, conflictele pot fi:

- conflicte productive, constructive care îndeplinesc un rol pozitiv în buna funcționare și dezvoltare a grupului social;
- conflicte distructive care îndeplinesc un rol negativ, disfuncțional având ca efect scăderea performanței coeziunii, diminuarea prestigiului, a autorității și puterii grupului social în raport cu alte grupuri, stagnarea sau blocarea activității sale și chiar dezintegrarea și dispariția grupului.¹

În cadrul grupului mic de muncă, de tipul grupului voluntarilor, conflictul se manifestă ca o formă a interacțiunii umane prin care două sau mai multe persoane intră în dezacord total sau parțial asupra unui aspect al vieții de grup, încercând rezolvarea lui fie prin concesiunea unei părți față de cealaltă, fie prin anihilare.

¹ Cojocaru, M., *Note de curs*, Iași, 2002.

O formă a conflictului este **agresiunea** care reprezintă o explozie emoțională apărută datorită acumulării tensiunilor între anumiți membri ai microgrupurilor.

La nivelul grupului mic de muncă se mai pot distinge conflicte:

- interne;
- externe;
- la nivelul jucării rolurilor deținute de membrii grupului;
- orizontale (între salariați, între voluntari);
- verticale (între șef și subaltern, între coordonatorul de voluntari și voluntari).

Forme de manifestare ale conflictelor în cadrul grupului mic:

1. Refuzul colaborării, a cooperării în muncă;
2. Refuzul acordării ajutorului reciproc;
3. Crearea de neajunsuri în munca celuilalt;
4. Refuzul de a lucra împreună;
5. Crearea unei imagini false despre unul sau mai mulți membri ai grupului prin exprimarea unor critici nejustificate, insulte, jigniri, calomnii la adresa acestora;
6. Refuzul de a efectua activități extraprofesionale împreună.

În măsura în care conflictele nu depășesc anumite limite tolerabile, caz în care pot îndeplini și un rol pozitiv în menținerea și dezvoltarea grupului, manifestarea lor este admisă de către grup.

În cazul în care se constată că fenomenele negative apărute se agravează și cuprind o sferă de acțiune din ce în ce mai mare, grupul mic de muncă va trebui să găsească și să aplice o serie de mijloace pentru limitarea sau eliminarea acestora.

În cadrul grupului, conflictele pot să apară deoarece există:

- Lipsa de interes în timpul unei conversații;
- Neclarificarea valorilor;
- Certuri ca urmare a unei implicări excesive;
- Erori de interpretare – percepția greșită a ceea ce s-a spus sau s-a sugerat;
- Nediscutarea problemei;
- Incompatibilități de personalitate, temperament, stil etc.;
- Sentimente și stări emoționale;
- Accent pe patimă: câștig sau pierdere cu orice preț;
- Dispreț, invidie, lupta pentru putere;

- Centrarea pe câștigul personal și nu pe beneficiul grupului;
- Neînțelegerile privind metodele, scopurile, valorile, responsabilitățile, faptele, acțiunile.

Elementul comun al tuturor acestor situații este o anumită ambiguitate care face dificilă desfășurarea procesului luării de decizii. Abilitatea de a comunica presupune și abilitatea de a rezolva conflictele de comunicare. Conflictul nu presupune în mod obligatoriu aspecte negative.

Influența pozitivă a conflictelor

Într-o organizație, conflictul poate avea și o influență pozitivă. Nașterea și/sau rezolvarea unui conflict permite adesea găsirea unei soluții constructive la o anumită problemă. Procesul de rezolvare a conflictului angajează adesea schimburi pozitive în interiorul unei organizații.

Printre **efectele pozitive** ale conflictului pot fi enumerate și:

- Crește motivația pentru schimbare, dezvoltare, dinamism, vitalitate;
- Îmbunătățește identificarea problemelor și a soluțiilor;
- Crește coeziunea unui grup după soluționarea comună a conflictelor;
- Îmbunătățește dinamica grupului;
- Crește capacitatea de adaptare la realitate;
- Oferă o oportunitate de cunoaștere și dezvoltare de deprinderi;
- Încurajează reflecția autocritică;
- Stimulează interesul și curiozitatea, dezvoltă creativitatea;
- Stimulează încrederea și stima de sine;
- Eficientizează activitatea; încurajează examinarea problemelor și motivarea rezolvării acestora;
- Poate stabiliza și integra relațiile, ajutând la scăderea tensiunilor interpersonale;
- Duce la o mai mare adeziune la soluții, la o mai bună calitate a deciziilor.

Influența negativă a conflictelor

Un conflict poate avea consecințe grav negative, deturnând eforturile de la scopul lor inițial, antrenând o risipă de resurse, mai ales de timp și de bani. Dacă conflictul este grav, valorile, ideile și credințele persoanei în cauză pot duce la tensiuni și anxietate.

Printre **efectele negative** ale conflictului se pot enumera și:

- produc emoții și sentimente negative: furie, anxietate, teamă, suferință și agresiune, resentimente, stres, singurătate;
- scade implicarea în activitate;

- creează confuzie afectivă și cognitivă;
- diminuează sentimentul de încredere în sine, împiedicând dezvoltarea personală;
- polarizează pozițiile și duce la formarea de coaliții;
- dileme morale;
- dificultăți în luarea deciziilor;
- risipă de timp și de energie;
- distrug relațiile, produc dușmani.

Cum ar putea să procedeze coordonatorul de voluntari în cazul unor conflicte între voluntari?

Există mai multe abordări sau strategii pe care le poate folosi, dar, înainte de a alege una sau alta, el trebuie să evalueze situația cu care se confruntă. Trebuie să ia în considerare factori precum seriozitatea conflictului, chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat de urgență sau nu), rezultatul considerat adecvat, puterea de care dispune coordonatorul, preferințele personale, atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului. Dacă este vorba de un conflict banal sau doar de o simplă rivalitate, el poate lua hotărârea de a nu se implica deloc. Dacă există însă pericolul ca conflictul să se agraveze, coordonatorul trebuie să aleagă momentul în care să intervină.

Strategiile pe care le poate utiliza coordonatorul de voluntari în soluționarea unui conflict pot fi grupate în cinci categorii:

- ignorarea;
- tolerarea;
- reducerea sau limitarea;
- soluționarea;
- prevenirea.

Ignorarea conflictului

Multe persoane au dificultăți în abordarea conflictelor. Nesiguranța și diferitele stări de spirit pe care le implică adesea un conflict pot genera stări neplăcute de anxietate și nesiguranță. O modalitate de evitare a acestor conflicte este ignorarea problemei. Dar, dacă există pericolul ca un conflict să fie distructiv și să aibă efecte negative destul de serioase, incapacitatea coordonatorului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

Tolerarea

Dacă un conflict este constructiv, pozitiv, banal sau doar temporar, coordonatorul de voluntari se poate sustrage deliberat de la orice intervenție. În situațiile cu o

mare încărcătură emoțională, în care sentimentele voluntarilor pot fi rănite sau se iscă tulburări, se poate adopta totuși anumite măsuri în scopul aplanării conflictului.

Se știe că unele conflicte izbucnesc din cauză că oamenii sunt stresați sau neliniștiți din cauza unor probleme familiale sau profesionale. În acest caz coordonatorul de voluntari le poate oferi voluntarilor sprijin individual. Altfel spus, să poarte discuții individuale cu fiecare voluntar în parte, discuții prin intermediul cărora să afle problemele cu care se confruntă voluntarul și eventual, să vadă dacă poate să și îl ajute. Astfel, îi permite voluntarului să-și dezvăluie sentimentele și opiniile despre conflict și îl ajută să plaseze problema într-o perspectivă corectă.

Reducerea sau limitarea

Multe conflicte potențiale pot fi dezvoltate rapid și satisfăcător prin clarificarea situației între părțile interesate, clarificarea aspectelor greșit înțelese sau clarificarea faptului că deosebirile de opinii sunt justificate.

Soluționarea conflictelor

Strategiile de soluționare sunt aplicate, în general, pe termen lung, și urmăresc să identifice soluții pentru conflictul respectiv. Ele încearcă nu numai să abordeze problema existentă, ci și să creeze condițiile necesare evitării unor conflicte distructive în viitor. Tocmai de aceea este necesară fixarea unor obiective precise, restructurarea-renunțarea la anumiți voluntari care nu se integrează în grup și nu urmăresc aceleași obiective, îmbunătățirea nivelurilor și proceselor de comunicare.

Prevenirea

Probabil cea mai eficace abordare a unui conflict distructiv este încercarea de a-l preveni de la bun început. Iată câteva reguli pe care le-ar putea urma un coordonator de voluntari în cadrul acestui proces:

- Respectă-i pe ceilalți și tratează-i pe voluntari așa cum ți-ar plăcea să fii tratat și tu;
- Cere părerile celor implicați și ascultă-i cu atenție;
- Adresează criticile într-o manieră constructivă și sensibilă;
- Nu porni de la premisa că știi ce gândesc sau simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante; verifică înainte de a acționa;
- Înainte de a adopta decizii care pot afecta activitatea celorlalți, consultă-i sau stimulează-i să participe la elaborarea lor;
- Încurajează persoanele și grupurile care se angajează, în cadrul colaborării, în dispute sănătoase;
- Nu încuraja, nu tolera și nu te lansa în atacuri personale la adresa altora, nici în public și nici „pe la spate”;
- Încearcă să găsești căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate; trebuie ca ambele părți să aibă ceva de câștigat.

Pot fi menționate câteva niveluri de conflict:

- **conflict interpersonal** – indică două sau mai multe persoane, având ca subiect divergent valori, comportament, atitudini sau obiective;
- **conflict intragrup** – implică o sumă de conflicte interpersonale; Natura activității de îndeplinit și procesul relațiilor care se stabilesc în interiorul grupului determină cauzele conflictului intragrup;
- **conflict intergrup** – cuprinde dezacordurile care intervin între grupuri diferite, tipul cel mai cunoscut fiind cel public;
- **conflictul intraorganizațional.**

1.6.2. Metode de rezolvare a conflictelor

În literatura de specialitate sunt menționate trei metode de rezolvare a conflictului:

1. metode analitice
2. negocierea
3. metode profilactice

Metodele analitice

1) *Compromisul* reprezintă modalitatea de rezolvare a unor tensiuni sau conflicte caracterizate prin faptul că soluția adoptată este rezultatul unor cedări reciproce a părților. La această situație se ajunge prin neutilizarea coerciției sau forței.

Spre deosebire de consens, compromisul nu reprezintă numai o soluție care să satisfacă în egală măsură părțile, ci tinde să favorizeze o parte sau alta în funcție de puterea relativă a fiecăreia dintre ele.

Compromisul evită blocarea, manifestarea conflictelor destructive și îndeplinește un rol pozitiv în menținerea, funcționarea eficientă și dinamică a grupului.

2) *Consensul* reprezintă un acord între interesele, punctele diferite ale membrilor unui grup. Ca rezultat al negocierii, părțile vor adapta o soluție care, deși prezintă și dezavantaje, adică chiar dacă nu este cea optimă, are meritul de a fi acceptată de toți, evitându-se conflictul.

Consensul prezintă o importanță deosebită în viața socială și implicit, în bunul mers al vieții în grup, pentru desfășurarea eficientă a activității în grupul mic de muncă.

Ca tehnici de realizare a consensului, pot fi amintite:

- Comunicarea, convingerea, influența aplicate în condiții de divergență de interese.
- Utilizarea unor proceduri convenționale de adaptare a unor decizii consensuale.
- Delegarea autorității unei persoane care se bucură de recunoaștere din partea grupului.

3) Concilierea sau medierea constă în utilizarea, în caz de conflict, a serviciilor unei terțe părți, în vederea reducerii divergențelor și găsirii, pe cale amiabilă, a unei soluții acceptate de comun acord. Această soluție este acceptată de către părți.

La această modalitate se apelează ca urmare a eșecului înregistrat în negociere; este o prelungire a negocierii, cu precizarea că are loc o amplificare a sferei participanților prin includerea unei părți neutre.

Concilierea reprezintă o negociere colectivă asistată. Conciliatorul poate fi un funcționar sau un organism ce poate avea titlul oficial de conciliator, fiind specializat în această activitate.

Avantajele medierii sunt următoarele:

- se păstrează relația de prietenie dintre părțile aflate în conflict;
- conflictul se rezolvă pe cale pașnică;
- se face economie de energie, de bani;
- se păstrează sănătatea ambelor părți aflate în conflict.

4) Arbitrajul reprezintă o modalitate de restabilire a convergenței de interese, deosebindu-se de conciliere prin gradul mai mare de formalizare. Arbitrajului îi sunt specifice:

- puterea de a rezolva un conflict emițând o sentință pe care o consideră acceptabilă ambele părți;
- conciliatorul, prin judecata sa, nu poate înlocui judecata părților aflate în conflict, ci poate doar să sugereze soluții sau să propună termene de reglementare a căror acceptare depinde de părțile aflate în conflict.

În cazul arbitrajului, sentința este impusă celor două părți.

Negocierea

Negocierea, așa cum am amintit deja, exprimă o modalitate pașnică, amiabilă, de rezolvare a problemelor care apar în raporturile directe dintre persoane.

Fiecare individ are un stil predominant de a negocia. Pentru a defini stilurile de negociere s-au luat în considerare două dimensiuni:

- preocuparea persoanei de a satisface propriile nevoi;
- preocuparea persoanei pentru satisfacerea nevoilor altor părți.

Există cinci stiluri de negociere:

1. **Evitare** – nu există preocupare pentru nici un fel de nevoi;
2. **Competiție** – este stilul în care nu există preocupare pentru satisfacerea nevoilor celorlalți;
3. **Compromis** – când tipurile de nevoi sunt mai mult sau mai puțin accentuate;

4. **Acomodare** – este stilul în care nu există preocupare pentru satisfacerea propriilor nevoi;
5. **Colaborare** – este stilul în care preocuparea pentru satisfacerea nevoilor proprii și ale celorlalți este puternică.

Elementul cheie al oricărui proces de negociere îl constituie *argumentarea*. Aceasta implică un set de tehnici de comunicare capabile să crească persuasiunea și puterea de convingere ce pot determina adeziunea partenerului de negociere.

Metodele profilactice

Prin intermediul metodelor profilactice se ține sub control, cu ajutorul unor analize sociologice permanente, sursele tensionale variate cu scopul de a dezamorsa în timp util și a împiedica evoluția spre conflict a tensiunilor, dezacordurilor, divergențelor dintre membrii grupului sau dintre diferite subgrupuri.

Deși costisitoare din punct de vedere al consumului de resurse și timp, acestea s-au dovedit a fi până în prezent, cele mai eficiente. Neputându-se însă aplica în toate cazurile de manifestare a conflictelor, această metodă, inevitabil, trebuie completată cu una sau mai multe metode din categoriile prezentate anterior.

În rezolvarea conflictelor există mai multe mijloace:

- Proiectarea în comun a soluțiilor/opțiunilor;
- Folosirea unor metode și strategii eficiente pentru a ajunge la o înțelegere (negocierea);
- Sprijinul oferit celorlalți pentru a se înțelege reciproc și a găsi soluții de rezolvare a conflictelor (medierea);
- Folosirea emoțiilor negative pentru schimbarea afectivă (controlul emoțiilor);
- Recunoașterea și conștientizarea problemelor personale care umbresc imaginea (dispoziția de a rezolva);
- Privirea problemei într-un context mai larg prin analiza individuală sau de grup a situațiilor conflictuale (lărgirea perspectivelor);
- Respectarea nevoilor fiecăruia prin depistarea și elaborarea de soluții în comun care să asigure victoria ambelor părți;
- Stimularea creativității la nivel individual sau de grup;
- Reprezentarea tuturor factorilor implicați pentru a construi o viziune comună prin explorarea atât a propriei persoane, cât și a celorlalte (harta conflictului, joc de rol);
- Atacarea problemei, nu a persoanei.

Pot fi amintite astfel și cele **sase principii de management** al conflictelor:

1. Menținerea unei relații pozitive pe perioada conflictului prin: ascultare activă, utilizarea întrebărilor deschise prin clarificarea mesajelor;
2. Diferențierea dintre evenimente, comportament și interpretarea lor / evaluarea diferitor opțiuni;
3. Focalizarea pe problemă și nu pe persoane; folosirea unor termeni concreți, specifici, comportamentali în descrierea situației, utilizarea unui limbaj adecvat;
4. Utilizarea comunicării directe, fără a reacționa cu propriile argumente, clarificarea întrebărilor, solicitarea informațiilor pentru înțelegerea situației, evitarea învinovățirii și etichetării interlocutorului, evaluarea impactului conflictului asupra relației sau grupului;
5. Identificarea barierelor în rezolvarea conflictelor. Acestea pot fi: judecarea persoanei și nu evaluarea mesajului, găsirea unor contraargumente, reacția prematură, ascultarea interlocutorului pentru a identifica greșelile și nu pentru a înțelege mesajul, convingerea că numai el / ea are dreptate;
6. Utilizarea deprinderilor de rezolvare de probleme în abordarea conflictului.

1.7. Echipa formată din cadrul organizației

O echipă reprezintă un grup mic de oameni care au abilități complementare, scopuri, obiective, norme și standarde comune și care comunică unii cu ceilalți în mod constant în vederea realizării acestora.

În cadrul unei organizații, o echipă poate avea ca scop:

- Soluționarea problemelor și luarea deciziilor;
- Creșterea implicării și participării;
- Culegerea de informații și idei;
- Procesarea informațiilor;
- Conducerea și controlul muncii;
- Coordonare și realizare de legături;
- Negociere și rezolvare de conflicte.

De asemenea persoanele care fac parte dintr-un grup pot avea scopuri personale precum: satisfacerea unor necesități sociale, stabilirea identității, participarea și contribuția la o activitate comună.

În cadrul grupurilor mici de muncă, cum ar fi de exemplu, echipa voluntarilor, există și se manifestă o serie de fenomene psiho-sociale specifice, cum ar fi:

- **Conformismul** care reprezintă una din legile fundamentale ale existenței și menținerii grupului.

Pot fi menționați o serie de **factori care influențează fenomenul de conformism**:

- sugestia exercitată asupra individului de prestigiul grupului;
- necunoașterea de către individ a altor obiceiuri sau a altor modele comportamentale decât cele ale propriului grup;
- respingerea din activitățile grupului a celor care nu se conformează;
- atenționarea și pedepsirea celor care încalcă normele prestabilite;
- nevoia de aprobare din partea celorlalți;
- nevoia de certitudine, de siguranță, de securitate.

Există și situații în care se manifestă o serie de comportamente contrare normelor și valorilor dominante ale grupului. Ele sunt fenomene de nonconformism:

- a. **Deviantul** se individualizează în raport cu propriul său grup prin aceea că acționează după standarde de conduită împrumutate de la un alt grup sau după standarde aberante. În fața unei asemenea situații, grupul ia o atitudine deschisă, uneori mai fermă sub forma blamării (etichete de trădător al grupului);
- b. **Opozantul** reprezintă individul care se opune în mod deschis, categoric și permanent normelor și opiniilor colective ale grupului, situație care în final se încheie prin rupura acestuia cu grupul;
- c. **Marginalul** reprezintă individul care este încă neintegrat în cadrul activităților grupului sau care refuză această integrare.

- **Fenomenele afective și simpatetice**, rezultat al multiplelor relații și structuri preferențiale de status – rol cognitive, comunicaționale.

Este vorba despre stările afective colective care pot contribui sau dimpotrivă, pot afecta negativ buna funcționare a grupului. De exemplu tensiunile care pot fi definite ca fiind stări emoționale latente și colective ce se produc în interiorul grupului, perturbând munca și armonia acestora.

În cadrul unui grup de voluntari pot avea loc următoarele tipuri de tensiuni:

- Tensiuni prin conflict latent sau deschis generate de dorința unor persoane de a domina sau influența grupul;
- Tensiuni manifestate prin opoziția surdă a grupului față de propriul său lider apărute în cazul în care liderul adoptă un stil de conducere autoritar;
- Tensiuni datorate insatisfacțiilor însoțite de o serie de nemulțumiri, dezacorduri între membrii grupului care se soldează cu etichetarea unor membri cu formula „șapului ispășitor”.

- **Coeziunea sau dezbinarea și disocierea grupului.** Coeziunea grupului, manifestată prin solidaritatea relațiilor de grup care poate avea o serie de efecte pozitive, cum ar fi:

- Centrarea atenției membrilor săi spre realizarea scopului;
- Eliminarea în timp util a tuturor contradicțiilor;
- Opunerea la tendințele de împărțire a grupului în subgrupuri (cu interese și scopuri divergente)
- Împiedicarea dezinteresului grupului;
- Creșterea performanței și a prestigiului acestuia.

Dezbinarea grupului intervine în acele situații în care membrii grupului sunt demoralizați, demobilizați, nemotivați, ignorați, respinși, subestimați. În această situație apar relațiile conflictuale și tensionate. Asemenea situații generează în mod cert o serie de efecte negative care influențează desfășurarea unei activități performante, motiv pentru care ele trebuie analizate și rezolvate în timp cât mai scurt.

O **echipă eficientă** prezintă următoarele caracteristici:

1. Organizația știe că echipa reprezintă unitatea pe care se bazează și pune preț pe abilitățile, experiența și perspectiva fiecărui membru;
2. Munca efectuată de echipă are efecte pozitive atât la nivelul fiecărei echipe, cât și la nivelul organizației;
3. Echipa funcționează ca un set de valori respectate de toți membrii ei, valori cum ar fi: respectul și ascultarea reciprocă, cooperarea, acceptarea diversității de opinie, libertatea expresiei, sprijinul reciproc, recunoașterea meritelor și performanțelor, asumarea greșelilor și responsabilităților, urmărirea interesului comun și nu a celui personal;
4. Echipele sunt create și motivate pe baza concurenței;
5. Performanța echipei se bazează pe punerea în comun a performanțelor fiecărui membru al echipei. Aceștia își asumă răspunderi atât ca parte din echipă, cât și ca indivizi;
6. Echipele sunt flexibile la schimbare și la solicitările venite din exterior atunci când îndeplinirea obiectivelor o cere. O echipă eficientă se poate adapta cerințelor externe „din mers”, rapid, fără a afecta performanța;
7. Toți cei implicați știu că pentru performanțe mari este nevoie să se investească bani, timp, efort și comunicare atât la nivelul echipei ca un tot unitar, cât și la nivelul fiecărui individ;
8. Și, nu în ultimul rând, o echipă eficientă este conștientă, mândră și apreciată pentru succesul ei!

O **echipă ineficientă** prezintă următoarele caracteristici:

1. Atmosfera este rece sau foarte formală;
2. Discuțiile fie se prelungesc prea mult fără să ducă nicăieri, fie sunt inhibate de anumiți membri care îi domină pe ceilalți;
3. Oamenii nu se ascultă unii pe ceilalți;

4. Oamenii nu se simt liberi să-și exprime punctele de vedere;
5. Membrii echipei nu înțeleg foarte bine ce au de făcut și nu cunosc în profunzime obiectivele și modalitățile prin care acestea pot fi realizate;
6. Deciziile nu sunt luate în comun de membrii grupului;
7. Apar frecvent dezacorduri care de cele mai multe ori se referă la persoane și la diferențe de opinii, și mai rar la diferențe între puncte de vedere;
8. Divergențele sunt evidente, membrii echipei se atacă reciproc;
9. Nu există flexibilitate în modul în care se desfășoară acțiunile, atât din partea coordonatorului de voluntari, cât și din partea voluntarilor;
10. Liderul domină echipa. Se dă mai multă importanță ideii de conducere și ierarhiei, decât modului în care sunt duse la capăt activitățile.

1.8. Climatul psiho-social în cadrul organizației

Climatul psiho-social este considerat un concept și, în același timp, un fenomen cheie al grupului mic de muncă și al înțelegerii dinamicii acestuia.

S-au diferențiat următoarele **aspecte** ale climatului psiho-social:

1. **Climatul psiho-social** desemnează caracteristicile generale ale grupului mic de muncă și ale organizației în ansamblul său. Mediul organizațional specific al grupului mic de muncă este caracterizat printr-o serie de aspecte generale, dar mai ales printr-o serie de aspecte generale specifice.

2. S-au putut diferenția anumite **caracteristici definitorii** ale climatului psiho-social:

- a. acesta reprezintă ansamblul factorilor interni și externi, obiectivi și subiectivi care se manifestă la nivelul vieții de grup;
- b. relativa stabilitate și independență a climatului psiho-social în raport cu factorii care l-au generat;
- c. caracterul generalizat al climatului psiho-social la nivelul întregului grup;
- d. caracterul complex al climatului psiho-social apare ca o realitate complexă compusă din totalitatea caracteristicilor sociale și umane ale grupului ca sistem complex și anume:
 - practicile de luare a deciziilor la diferite niveluri ierarhice;
 - activitatea factorilor de decizie și conducere;
 - realizarea funcțiilor sociale ale grupului;
 - atmosfera generală de stimulare a performanțelor în muncă și a participării la conducere;
 - natura relațiilor interpersonale dintre participanți.

Factorii care influențează climatul psiho-social

Dintre **factorii** care influențează, în mod pozitiv sau negativ climatul psiho-social, amintim:

- Relația de simpatie - antipatie sau indiferență;
- Existența și manifestarea acțiunilor subgrupurilor ca rezultat al scindării în plan afectiv;
- Gradul de acceptare – neacceptare afectivă a liderului formal, precum și existența și modalitatea de acțiune a unor lideri informali în cadrul grupului;
- Atitudinile interpersonale: respect, colegialitate, întraajutorare, aroganță;
- Atitudinea față de grup și de activitatea pe care o desfășoară membrii grupului: indiferența, apatia, conformitatea, devianța;
- Grupul de convergență a intereselor și trebuințelor membrilor grupului: compatibilitatea sau incompatibilitatea acestor interese și trebuințe;
- Satisfacția și insatisfacția rezultată din desfășurarea în comun a activității participanților, satisfacția muncii, satisfacția personală și profesională;
- Comunicarea interpersonală, gradul și modalitatea de realizare, forma de desfășurare, calitatea acestei comunicări;
- Gradul de cunoaștere interpersonală și transparența membrilor grupului în interiorul acestuia și a grupului în exterior;
- Grupul de convergență și compatibilitate a opiniilor, convingerilor și concepțiilor membrilor, gradul de manifestare în viața grupului a mentalității colective;
- Gradul de elaborare și modul de funcționare a normelor de grup, a tradițiilor, obiceiurilor, cutumelor specifice grupului;
- Relația de funcționare dintre membrii grupului;
- Gradul de participare și coparticipare la realizarea cerințelor sarcinilor;
- Stilul de conducere practicat și competența liderului formal alături de structura de autoritate și puterea creată în cadrul grupului;
- Condițiile în care se desfășoară activitatea (mediul fizic, condiții tehnico-materiale);
- Numărul de membri în raport cu complexitatea sarcinilor de realizat de către grupul mic de muncă;
- Conflicte intra și intergrupale apărute în contextul activității desfășurate în vederea realizării sarcinii pentru care grupul a fost constituit;
- Vârsta medie a membrilor grupului;
- Gradul de omogenitate a pregătirii profesionale și a culturii generale;
- Mediul de proveniență și rezidență a participanților;
- Poziția socială deținută de membri în exteriorul grupului;
- Mărimea grupului.

CAPITOLUL 2

Activitatea de voluntariat – implicare, motivare, recunoaștere

2.1. Pregătirea organizației pentru implicarea voluntarilor

O organizație este pregătită să implice voluntarii în cadrul programelor sale dacă parcurge unele etape pentru a fi sigură că ei vin cu plăcere și că răspunde motivațiilor lor astfel încât activitatea desfășurată de aceștia să fie eficientă, atât pentru organizație, cât și pentru ei înșiși.

Etapele pe care ar trebui să le parcurgă o organizație sunt:

- Identificarea voluntariatului ca reprezentând o importantă resursă a organizației;
- Analiza și identificarea nevoilor organizației în ceea ce privește implicarea de voluntari în programele sale;
- Identificarea necesității unei persoane care să coordoneze voluntarii;
- Redactarea formularelor, a documentelor necesare pentru buna desfășurare a programului de voluntariat;
- Elaborarea unui regulament de ordine interioară pentru voluntari;
- Alocarea de timp din partea fiecărui angajat pentru acceptarea, integrarea și pregătirea voluntarilor;
- Alocarea unor resurse financiare pentru voluntari.

Astfel, persoanele care lucrează în cadrul organizației trebuie să fie dispuse să primească voluntari, să le ofere timp pentru a-i pregăti pentru diverse activități din cadrul programelor organizației, pentru a le oferi informații complete și actualizate; să fie dispuse să fie amabile cu ei, să le zâmbească, să le mulțumească voluntarilor de fiecare dată după realizarea unei activități.

De asemenea, organizația trebuie să vadă dacă are posibilitatea de a numi și chiar de a angaja o persoană care să coordoneze voluntarii, care să-i îndrume, care să aloce un timp special pentru ei, care să elaboreze materiale specifice pentru ei, care să-i evalueze și să-i promoveze.

Nu trebuie să uităm nici de resursele financiare, adică dacă organizația are posibilitatea de a le asigura mijloace de transport (mașină) atunci când merg pe teren în campanii de informare în școli, licee, discoteci, de a le deconta transportul atunci când merg la copii, în campanii de strângere de fonduri, când merg cu tinerii în oraș, la cinema, la muzee etc., de a le asigura o masă caldă atunci când merg în deplasare. De asemenea, facilitarea participării voluntarilor la diverse cursuri de pregătire plătite de către organizație, decontarea biletelor de călătorie, asigurarea cazării, a hranei.

În funcție de cât de bine este pregătită o organizație să accepte voluntari depinde și abilitatea și succesul de a reuși să atragă și să mențină cei mai potriviți, cei mai buni voluntari pentru programele pe care le desfășoară acestea.

De cât de bine este pregătită o organizație să primească voluntari se va reliefa și în sarcinile îndeplinite sau nu eficient și la timp de către voluntari, existența sau inexistența relațiilor conflictuale între voluntari, între angajați și voluntari.

Voluntarii reprezintă o resursă importantă pentru organizație dacă sunt bine recrutați și motivați corespunzător. Trebuie ca atât voluntarii, cât și angajații să înțeleagă care este rolul și locul voluntarilor în organizație, atât din punct de vedere al activităților pe care le desfășoară, cât și prin raportare la misiunea organizației.

2.2. Voluntariatul. Definiție și caracteristici

2.2.1. Implicarea voluntarilor

Voluntariatul este o noțiune mai mult sau mai puțin înțeleasă de cei care vor să devină voluntari.

Ce este voluntariatul ? Cine poate deveni voluntar ? Ce caracteristici ar trebui să aibă o persoană pentru a putea deveni voluntar ? Ce implică voluntariatul ? La toate aceste întrebări și nu numai, vom încerca să răspundem în cele ce urmează.

Astfel voluntariatul, conform definiției adoptate de Consiliul Național al Voluntarului, în iunie 2002, reprezintă activitatea desfășurată din proprie inițiativă, de orice persoană fizică, în folosul altora, fără a primi o contraprestație materială.

O altă definiție a voluntariatului a fost dată de Scheier care consideră că voluntariatul constă în orice muncă prestată relativ fără constrângere de o persoană cu intenția de a ajuta și fără a urmări un câștig financiar imediat.

Cine poate deveni voluntar? Iată o întrebare la care nu este foarte greu să dăm un răspuns. Poate deveni voluntar orice persoană matură, în deplinătatea facultăților mintale, capabilă și responsabilă, care să fie dispusă să dedice timp și competență activității voluntare.

Orice persoană care se află într-o stare fizică și mentală bună și care este serioasă în cadrul muncii de binefacere poate fi voluntar.

Dar există totuși o condiție: nu orice persoană poate lucra în cadrul oricărui tip de organizație. În funcție de specificul, de misiunea și obiectivele organizației respective, voluntarul trebuie să dețină anumite atitudini și abilități specifice necesare în lucrul cu beneficiarii.

Pot fi voluntari chiar și persoanele în vârstă. Acestea își pot petrece timpul cu tinerii, elevii, împărtășindu-le din cunoștințele și experiența lor vastă. La rândul său, tinerii care vor să devină voluntari pot împărtăși copiilor cunoștințe, timp, jocuri etc., iar persoanelor în vârstă, aflate în nevoie, le pot oferi dinamism, tinerețe, speranță.

Și persoanele cu dizabilități pot deveni voluntari dacă doresc, pentru a oferi sprijinul persoanelor care se confruntă, și ele, cu același tip de probleme.

CONCLUZIE

Voluntari pot fi toate persoanele care doresc să desfășoare o activitate în interesul comunității indiferent de rasă, culoare, etnie, vârstă, sex sau orientare sexuală, convingeri politice sau religioase, deficiențe fizice, stare civilă, situație economică sau orice alt asemenea criteriu.

O persoană dorește să facă parte dintr-o organizație ca voluntar din mai multe **motive**, printre care:

- Dorește să dobândească / să mențină anumite abilități;
- Dorește să se distreze;
- Dorește să-și facă noi prieteni;
- Să iasă din casă;
- Dorește să-și ocupe timpul în mod plăcut;
- Dorește să ajute pe cineva;
- Simte nevoia să dăruiască;
- Pentru a se simți util;
- Să se implice în rezolvarea problemelor comunității;
- Să lucreze cu un anumit grup de beneficiari;
- Simte nevoia de a-i ajuta pe cei mai puțin norocoși;
- Simte nevoia de a învăța permanent;
- Pentru a fi parte a unui grup sau a unei echipe;
- Pentru a dobândi experiență de lucru în domeniul pe care și l-a ales;
- Pentru a fi responsabil cu/de ceva;
- Pentru a - și face noi cunoștințe;
- Pentru a întâlni membri importanți ai comunității;
- Pentru a obține recunoaștere din partea comunității;
- Pentru a petrece timp cu alți membri ai familiei sau cu prieteni apropiați implicați în activități de voluntariat;
- Pentru că și alți membri din familie au făcut voluntariat în diverse domenii și dorește și el să facă același lucru pentru a continua tradiția;
- Pentru a obține anumite facilități în profesia sa de bază.

Cine poate deveni coordonator de voluntari?

A fi coordonator de voluntari înseamnă, evident, a lucra cu oamenii (voluntari, beneficiari, colaboratori). Managementul a fost definit ca fiind „capacitatea de a face ceva cu ajutorul altora” sau „capacitatea de a-i determina pe alții să facă ceea ce tu crezi că trebuie făcut”.¹

Pentru a fi un bun coordonator de voluntari, ai nevoie de o serie de aptitudini speciale, cum ar fi:

- **Capacitate de selecție**, atât în ceea ce privește selectarea persoanelor potrivite pentru a-și desfășura activitatea ca și voluntar al fundației respective, cât și pentru a încredința sarcinile potrivite oamenilor potriviți;
- **Capacitate de evaluare**, pentru a evalua corect aptitudinile și competența persoanelor care doresc să devină voluntari;
- **Capacitate de instruire**, pentru a le furniza oportunitatea de a-și dezvolta aptitudini relevante în profesia pe care fiecare dintre ei și-a ales-o;
- **Capacitatea de a construi o echipă**, atât pentru a implica fiecare voluntar, conform calităților și așteptărilor sale, dar și pentru a putea beneficia de efectele pozitive ale coeziunii unui grup;
Se construiește o echipă atunci când se urmărește atingerea unui scop comun. Echipele eficiente sunt cele în cadrul cărora voluntarii nu numai că știu ce anume trebuie să realizeze, dar au și șansa de a-și examina rolurile și personalitățile;
- **Capacitatea de a fi un bun consultant**, pentru a-i ajuta pe voluntari să fie deschiși, comunicativi, să aibă încredere și să ofere încredere coordonatorului de voluntari și nu numai, să învețe să-și rezolve propriile probleme;
- **Capacitatea de a înțelege comportamentul celor din jur**, pentru a înțelege motivele pentru care voluntarii acționează într-un fel sau altul.

Odată ce voluntarii realizează activitățile alese și lucrează eficient ca urmare a evaluării corecte și a instruirii adecvate, ei se pot ocupa singuri de sarcinile care le-au fost încredințate și o pot face cu succes.

CONCLUZIE

Coordonatorul de voluntari este și un manager de resurse umane, ceea ce presupune:

- Selecția celor mai buni voluntari pentru fiecare program în parte;
- Evaluarea performanțelor voluntarilor;
- Instruirea acestora;
- Construirea spiritului de echipă;
- Sprijinirea voluntarilor atunci când ei întâmpină dificultăți.

¹ Kate Keenan, *Ghidul managerului eficient. Cum să fii un bun manager*, Editura RENTROP & STRATON, București, 1998, p. 41.

Nevoile voluntarului

Pentru ca un coordonator de voluntari să aibă voluntari dedicați, eficienți, motivați, satisfăcuți trebuie să afle care sunt nevoile acestora și să le îndeplinească, în măsura posibilităților. Cunoașterea nevoilor voluntarilor ajută la creșterea numărului acestora și al timpului pe care ei îl dedică activității voluntare în cadrul organizației.

Experiențele plăcute și timpul plăcut petrecut alături de membrii organizației, de beneficiari îi va determina pe voluntari să vină din nou la organizație. Aceștia vor putea ajunge, în timp, coordonatori de voluntari, asigurând continuitatea activităților, lucru necesar pentru supraviețuirea și prosperitatea ei.

Se poate spune că și voluntarii urmează principiul „primesc, ofer”. Astfel, dacă ei se simt acceptați de către angajații organizației, respectați, tratați fără discriminare; dacă simt că ideile și sugestiile le sunt luate în considerare și chiar puse în practică, atunci vor oferi dăruire, se vor implica mai mult și vor fi mai creativi.

Se pot deosebi câteva **nevoi ale voluntarilor**:

- Primirea unui / unor training-uri adecvate;
- Un mediu de activitate sigur, confortabil și prietenos;
- Materiale necesare desfășurării activităților;
- O motivație puternică;
- O sarcină care să corespundă intereselor și motivelor pentru voluntariat;
- O sarcină precisă, realizabilă, cu început și sfârșit;
- Un termen limită rezonabil pentru încheierea activității;
- În funcție de situație, dacă este nevoie, primirea de instrucțiuni precise.

Voluntarii au nevoie de o clară înțelegere a expectanțelor pentru a reuși. Dacă sarcina nu este scrisă și clar definită, există șanse mari ca voluntarii să uite de detalii și chiar să renunțe la angajamentul luat;

- Libertatea de a-și îndeplini sarcini, după caz, când și unde le este convenabil (de exemplu, traduceri de materiale, confecționarea anumitor materiale pentru traininguri, jocuri pentru copii, etc. care le pot realiza și acasă);
- Supervizare – pentru a se vedea dacă sarcina a fost bine îndeplinită;
- Posibilitate de feedback după terminarea activității desfășurate;
- Aprecieri, recunoaștere și recompensă care să corespundă motivației de voluntariat. Această nevoie va fi detaliată într-un alt capitol următor.

Caracteristicile unui bun voluntar

În diversele brainstorming-uri realizate cu voluntarii pe această temă, cel mai adesea sunt menționate următoarele calități pe care trebuie să le posede un voluntar: să-i placă copiii, să fie disponibil de a lucra cu persoanele seropozitive, să aibă o minte deschisă, să fie tolerant, să aibă răbdare, să fie optimist, să fie

sensibil, să dorească să muncească fără să fie plătit, să aibe o motivație puternică, să fie creativ, dinamic, să dorească să învețe și să relaționeze, să posede o capacitate de adaptare la condiții de stres și presiune în plan organizațional, să renunțe la prejudecățile și stereotipurile care ar putea afecta activitatea cu beneficiarii.

În realitate însă, este puțin probabil să întâlnim toate aceste calități la un singur voluntar, dar cu siguranță va poseda o parte din ele. Iar o parte din aptitudini, pe care nu le are voluntarul, și le poate însuși, dacă vrea cu adevărat să facă parte dintr-o organizație și să respecte misiunea acesteia.

În cadrul Fundației „Alături de Voi”, voluntarii se pot implica în diverse activități, în funcție de dorința, motivația și abilitățile fiecăruia:

- campanii de informare, educare și conștientizare în instituții de învățământ (școli, licee, universități), dar și în discotecii, în special din mediul rural;
- activități de socializare și resocializare cu tinerii din C.P. „Gulliver” în cadrul Clubului Tinerilor din Iași;
- activități recreative cu copiii spitalizați, îi însoțesc la teatru, la cinema, în parcuri, dar îi ajută și la lecții;
- se implică în organizarea serbărilor, petrecerilor pentru tinerii seropozitivi, a taberelor, excursiilor în care voluntarii însoțesc beneficiarii fundației;
- de asemenea, se implică și în organizarea cursurilor, a conferințelor, forumurilor, simpoziunilor susținute de către fundație;
- în cadrul atelierelor protejate din Iași, din C.P. „C.A.Rosetti” voluntarii se implică, alături de tinerii seropozitivi în activitățile desfășurate în cadrul atelierelor;
- în cadrul programului „Prevenirea transmiterii verticale”, voluntarii însoțesc asistentul social pe teren și îl ajută pe acesta în completarea fișelor de acord testare HIV și chiar informează persoanele care se testează despre prevenirea transmiterii virusului HIV/SIDA;
- participă în campanii de fundraising, de advocacy sau de promovare a serviciilor sociale;
- beneficiază și de pregătire profesională, participând și ei la diferite cursuri;
- în cadrul programului administrativ, voluntarii învață, mai întâi să folosească copiatorul, faxul și apoi, cu ocazia a diverse cursuri de pregătire, forumuri, conferințe, ajută angajații fundației în pregătirea mapelor folosite în cadrul acestor evenimente.

2.2.2. Abilități necesare în lucrul cu voluntarii

(preluate și adaptate după Ellis, 1996)

- Abilitatea de a exprima un punct de vedere pozitiv asupra voluntariatului;
- O perspectivă largă în ceea ce privește posibilitățile de implicare a voluntarilor, cât și asupra a ceea ce poate organizația să obțină din această colaborare;

- Bune abilități manageriale;
- Abilități de relaționare interpersonală;
- Entuziasm și energie;
- Abilitatea de a vorbi liber și de a face prezentări în public într-un mod degajat;
- Familiaritatea cu potențialele resurse din comunitate;
- Bune deprinderi de analiză a sarcinilor deoarece munca trebuie divizată în sarcini suficient de mici pentru a fi distribuite voluntarilor;
- Bune deprinderi de a gestiona și de a lucra cu detaliile;
- Deschiderea înspre a prelua și adapta idei noi din alte contexte la nevoile speciale ale organizației.

2.2.3. Modalități de implementare a programului de voluntariat

- a. Recrutare;
- b. Contactul inițial;
- c. Fișa de înscriere;
- d. Selectare;
- e. Interviu;
- f. Training;
- g. Orientare;
- h. Plasare;
- i. Supervizare.

a) Recrutarea voluntarilor se face în funcție de nevoile prezente ale organizației, care pot lua orice formă, de la munca administrativă din birou și până la activități de coordonare care necesită o pregătire specială. Profilul voluntarului dorit, gradul de pregătire și motivația acestuia vor fi elemente cheie în stabilirea tipului de recrutare cel mai potrivit.

Cea mai eficientă recrutare se face de la persoană la persoană și mai puțin în grupuri mari în care fiecare voluntar nu se regăsește ori nu se simte luat în seamă. Din acest punct de vedere imaginea coordonatorului de voluntari atunci când recrutează voluntari este foarte importantă: este bine ca coordonatorul să arate cât mai asemănător cu cei pe care îi dorește în organizație.

Există mai multe tipuri de recrutare a voluntarilor, dintre care menționăm:

- **recrutare neadresată** – când încerci să atragi voluntari pentru activități ce pot fi făcute de aproape oricine, unde nu sunt necesare aptitudini deosebite ori unde este suficientă o pregătire sumară în prealabil.

Pentru atragerea voluntarilor putem apela la:

- distribuirea de materiale informative cu activitatea organizației în locuri publice, școli, zone centrale, la întâlniri și forumuri; afișe;
- publicitate în presa scrisă și audio-vizuală;

- **recrutare adresată** vizează atragerea unui anumit tip de voluntari, un grup mai redus, care să aibă însușite anumite aptitudini și o anumită experiență;
- **recrutare concentrică** reprezintă recrutarea „din aproape în aproape”. Este vorba de oamenii care au intrat deja în contact direct sau indirect cu fundația sau cu voluntarii fundației. Acest tip de recrutare se bazează în bună măsură pe prestigiul și imaginea organizației.

Tehnici de recrutare:

- Anunțuri prin mass media;
- Conferințe, prezentări cu public;
- Articole prezentate în ziarele locale și scrisori de știri de la alte organizații;
- Referințe de la persoanele independente care lucrează cu organizația;
- Prezentarea organizației și a programelor sale în cadrul orelor, în licee și facultăți;
- Traininguri;
- Fluturașe, pliante împărțite tinerilor;
- Anunțuri apărute pe Internet.

Ca **pași ai unei recrutări eficiente** pot fi amintiți:

- Identificarea nevoii de voluntari;
- Crearea unui climat pozitiv față de ideea de a primi voluntari;
- Pregătirea unei strategii coerente pentru voluntari;
- Alegerea sau crearea uneia sau a mai multe metode de recrutare;
- Cointeresarea posibililor voluntari, arătându-le cât de utilă ar fi implicarea lor, atât pentru ei înșiși, cât și pentru beneficiarii organizației;
- Finalizarea discuției prin obținerea unui angajament, eventual completarea unei fișe de recrutare;
- Mulțumirea pentru implicare, recunoașterea importanței serviciilor pe care voluntarii le aduc fundației și comunității!

b) Contactul inițial are loc atunci când coordonatorul de voluntari contactează persoana care dorește să facă voluntariat pentru a stabili o întâlnire la sediul organizației cu scopul de a cunoaște mai bine candidatul, dar și ca acesta să cunoască fundația, programele sale și chiar să viziteze sediul organizației.

c) Fișa de înscriere. După ce persoanei respective i se prezintă fundația, programele acesteia, finanțatorii săi, i se relatează, de către coordonatorul de voluntari, activitățile pe care le desfășoară și în care ar fi nevoie de implicarea voluntarilor, despre condiții, despre drepturile și responsabilitățile unui voluntar.

În cazul în care persoana respectivă mai este de acord cu cele discutate anterior, va completa o fișă de înscriere.

După completarea fișei de înscriere de către fiecare candidat în parte, va avea loc o selecție a acestora și apoi contactarea celor aleși pentru interviu.

d) Selecția posibililor voluntari se va face în funcție de:

- cunoștințele lor;
- abilitățile/aptitudinile fiecăruia;
- categoriile de activități pentru care candidatul este recomandat;
- tipul de activități în care acesta dorește să se implice;
- intensitatea motivației pentru voluntariat;
- timpul dispus să îl acorde;
- care este pregătirea de care are nevoie fiecare candidat;
- necesarul de pregătire/training.

Selecția se poate face prin intermediul CV-ului și/sau prin intermediul fișei de recrutare.

e) Interviul reprezintă o etapă importantă deoarece în urma acestuia se poate spune dacă posibilul voluntar deține abilitățile necesare, dacă este potrivit conform programelor și misiunii fundației.

Astfel, în cadrul interviului individual (nestructurat) coordonatorul poartă discuții libere cu posibilii voluntari, pe unul sau mai multe subiecte. De multe ori, în cadrul acestui interviu, subiectele care vor fi dezbătute nu vor fi menționate dinainte, ci ele urmează a fi descoperite și definite prin intermediul unor astfel de discuții.

Conținutul și forma interviului individual diferă în funcție de:

- problemele (aspectele) discutate;
- caracteristicile socio-demografice ale persoanelor;
- de locurile în care se desfășoară.

Prin urmare **interviul constituie cea mai comună formă de selectare**. El include întrebări menite să testeze aptitudini și calități cerute pentru voluntari. Sunt urmărite în special aptitudinile și interesul acestora pentru o multitudine de posturi, în funcție de programe.

Pentru succesul interviului sunt importante:

- folosirea de interviatori cu vederi largi, care să nu fie autoritari și rigizi, și care să fie rezonabil de înțelegători;
- folosirea unei bune descrieri de post;
- folosirea unui set de întrebări fixe, dinainte stabilit și a unei grile de evaluare.

De asemenea, pentru a obține cel mai bun rezultat, persoana care conduce interviul trebuie să se pregătească cu grijă și din timp; ea trebuie să încerce să răspundă la următoarele întrebări:

- De ce anume am nevoie?
- De ce au nevoie candidații?

- Ce trebuie să fac în legătură cu locul de desfășurare a interviului?
- Ce trebuie să asigur pentru buna desfășurare a interviului?

Obiectivele unei grile de selectare a candidaților pentru voluntariat pot fi și:

1. Să primim informații despre motivația și comportamentul candidatului cu scopul de a-i identifica personalitatea;
2. Să determinăm dacă persoana este potrivită pentru a face voluntariat în posturile oferite de noi;
3. Să se ofere candidatului informații despre fundație și despre posibilele oportunități de activitate ca voluntar;
4. Să se afle orarul și disponibilitatea;
5. Dacă candidatul are preferințe pentru sarcini specifice sau tipuri de îndatoriri;
6. Dacă există la candidat dorința, bunăvoința pentru a-și lua angajamentul cerut.

Este bine ca toți candidații să fie intervievați de aceleași persoane. Nu trebuie să se uite faptul de a oferi candidatului posibilitatea de a pune întrebări clarificatoare la sfârșitul interviului. Nu se iau notițe în timpul interviului deoarece acest lucru ar putea inhiba persoana care a venit pentru interviu.

Excepții pot fi făcute în cazul unor informații care trebuie reținute cu mare acuratețe. O notă scrisă despre potențialul voluntar trebuie schițată imediat după interviu, înainte ca următorul candidat să fie interviuat.

De asemenea în cadrul unui interviu cu un posibil voluntar, coordonatorul de voluntari trebuie să dea atenție anumitor aspecte esențiale, cum ar fi:

1. Să salute cu căldură pe candidat și să verifice dacă stă de vorbă cu persoana pe care o așteaptă. Coordonatorul de voluntari trebuie să creeze o atmosferă destinsă încă de la început, iar candidații se vor adapta mai rapid situației nefamiliare în care se află. De cele mai multe ori nu trebuie decât să spui câteva fraze politicoase însoțite de un zâmbet, să strângi mâna candidatului, să faci câteva comentarii banale pentru ca acesta să se simtă mai în largul său.

2. Să folosească planul alcătuit anterior pentru subiectele de discuție. Cel mai bine este ca coordonatorul de voluntari să înceapă discuția cu lucruri concrete și simple, cum ar activitățile curente ale candidatului, locurile în care a prestat acțiuni de voluntariat, respectiv de practică studentească, hobby-urile sale. Contează foarte mult să-i faci pe candidați să vorbească încă de la începutul interviului, căci astfel li se va risipi orice emoție și vor fi degajați în răspunsuri. Coordonatorul de voluntari trebuie să păstreze pe mai târziu subiectele despre care dorește să afle mai multe informații.

3. Pentru a crea o relație de comunicare cu candidatul, coordonatorul trebuie să fie prietenos, fără a pierde nici un moment din vedere scopul interviului, și anume, a afla cât mai multe informații de la candidat. Acest lucru se poate realiza prin:

- **A menține obiectivitatea până la sfârșitul interviului.** Dacă coordonatorul de voluntari a luat o decizie, fără a încerca să afle mai multe despre candidat, comportamentul său îi va da de gol decizia care e posibil să nu fie chiar cea mai bună.
- **A lăsa pe candidați să vorbească.** Interviul este o conversație, dar în mod sigur candidatul are mai multe de spus.
- **A fi flexibil.** Unii candidați pot furniza informații neașteptate, importante, care nu se potrivesc cu subiectele de discuție planificate de către coordonator.
- **A menține contactul vizual.** În timpul interviului, este bine ca persoana care ia interviul, respectiv coordonatorul de voluntari să se uite în ochii candidatului pentru a-i demonstra că îi acordă întreaga atenție.
- **A asculta cu atenție.** Făcând acest lucru, coordonatorul ar putea evita, pe de o parte, capcanele în care ar putea cădea făcând presupuneri eronate, iar pe de altă parte, ar putea pune el însuși întrebări - capcană candidatului pentru a-și putea da seama cum ar reacționa acesta în diverse situații și pentru a-și da seama dacă în ceea ce a spus și va spune, oferă informații false.¹

În concluzie, scopul principal al unui interviu de selecție este de a constata interesul candidatului pentru post și de a stabili dacă este competent să-l ocupe. Un interviu de selecție are următoarele funcțiuni:

- să prezinte candidatului activitatea organizației respective, precum și avantajele celor care fac parte din ea;
- să descrie activitatea voluntarului într-un mod realist, inclusiv a proceselor de inițiere și instalare ca și voluntar sau a conținutului perioadei de probă;
- să stabilească dacă un candidat va fi corespunzător și care ar putea fi câștigurile pe care le-ar aduce organizației;
- să identifice așteptările ambelor părți, luând în discuție și eventualele dificultăți potențiale (dacă există);
- să permită candidaților să aprecieze dacă își doresc într-adevăr să devină voluntari ai organizației respective.

Descrierea fiecărui potențial voluntar este bine să fie făcută utilizându-se o grilă de interviu standard, comună tuturor, structurată, ținându-se cont de aspectele urmărite în timpul interviului. Ea poate cuprinde aspecte legate de abilități, experiența anterioară, pregătire, motivare, disponibilitate, adaptabilitate, interese profesionale și extraprofesionale, aspect general etc.

f) Pregătirea teoretică și practică a viitorilor voluntari. Obiectivele pregătirii voluntarilor sunt:

¹ **Kate Keenan**, *Ghidul managerului eficient. Cum să selectezi personalul*. Editura RENTROP & STRATON, București, 2003.

- Dezvoltarea personală a voluntarilor fundației;
- Îmbunătățirea modului de desfășurare a activităților efectuate în organizație;
- Procesul de schimbare are ca principal scop schimbarea. Schimbarea se referă fie la dobândirea de noi cunoștințe și comportamente, fie la modificarea celor existente pentru a putea afirma că învățarea s-a produs; schimbarea trebuie să fie durabilă.

Trainingul reprezintă modalitatea cea mai simplă prin care voluntarul află informațiile de care are nevoie pentru a duce la îndeplinire sarcinile încredințate.

Astfel, în cadrul Fundației „Alături de Voi” voluntarul primește, pentru început, o pregătire inițială în care află informații despre infecția HIV – aspecte medicale, aspecte psiho-sociale cu care se confruntă persoanele afectate și infectate HIV/ SIDA, modalități prin care pot fi sprijinite aceste persoane.

După desfășurarea acestui training, vor urma altele, pe teme specifice, în funcție de subiectele de care fiecare voluntar este interesat.

De asemenea, trainingul poate reprezenta și o formă de recunoaștere/recompensă a voluntarului; poate servi la menținerea motivării voluntarului, a angajării acestuia și la obținerea rezultatelor dorite.

g) Orientarea voluntarilor în organizație. După primul curs pe care voluntarul trebuie să-l urmeze, curs în care este informat și despre misiunea, scopul și obiectivele fundației, despre activitățile organizației, programele în care pot fi implicați voluntarii, regulile interne ale fundației și, în funcție de abilitățile voluntarului, programul în care dorește să se implice, acesta va fi orientat spre acea activitate.

Este foarte important ca informațiile pe care le primesc voluntarii despre organizație să fie reale, iar situația din organizație să nu fie prezentată mai bine decât în realitate. Dacă le este prezentată o situație mult mai bună decât este de fapt, atunci voluntarii vor avea așteptări înalte și vor fi mai dezamăgiți decât dacă ar fi știut situația reală de la început.

i) Plasarea voluntarilor în organizație. După ce voluntarii au fost instruiți și orientați, ei sunt plasați, adică sunt integrați în cadrul programelor, activităților pe care și le-au ales și care li se potrivesc. În funcție de activitățile alese, primesc informații suplimentare.

j) Supervizarea voluntarilor. Persoana care supervizează în mod direct activitatea voluntarilor este coordonatorul de voluntari. Voluntarii au nevoie de sprijin afectiv și efectiv pentru desfășurarea acțiunilor lor și pentru îndeplinirea obiectivelor propuse.

Astfel, pe de o parte, ei trebuie încurajați, au nevoie să fie îndrumați, sfătuiți, încurajați, să li se ofere feedback în urma activităților desfășurate.

Pe de altă parte, voluntarilor trebuie să li asigure materialele și echipamentele necesare pentru a permite acestora să-și îndeplinească cu succes sarcinile încredințate.

Coordonatorul trebuie să îi ajute pe voluntari să dobândească încredere în ei înșiși, să fie mulțumiți de prestația serviciilor lor și să aibă ocazia de a-și perfecționa și îmbunătăți abilitățile pe plan profesional și personal.

2.3. Procesul de integrare a voluntarilor în organizație

2.3.1. Fazele procesului de integrare a voluntarilor în cadrul fundației

I. Acomodarea:

1. Cunoașterea și informarea reciprocă;
2. Învățarea de către voluntarul ce urmează a fi integrat a status-urilor și a rolurilor care îi sunt atribuite în cadrul mediului integrator;
3. Formarea care i se face voluntarului de către grupul integrator.

II. Adaptarea:

Reprezintă un nivel cu care deseori se identifică întregul proces de integrare:

1. Familiarizarea cu normele și comportamentele cerute de mediul integrator și conformarea la acestea;
2. Înțelegerea clară a rolului și a locului pe care voluntarul trebuie să-l ocupe în cadrul grupului mic de muncă;
3. Renunțarea la unele deprinderi vechi, neconforme cu cerințele grupului;
4. Înlocuirea acestor deprinderi noi, cu învățarea practicării rolului în funcție de care individul se află în grupul respectiv.

III. Asimilarea:

1. Capacitatea și gradul de interiorizare a normelor și valorilor grupului integrator de către voluntari;
2. Reevaluarea experiențelor anterioare;
3. Redimensionarea și restructurarea diferitelor dimensiuni ale personalității (voință, atitudini, motivație, afectivitate, caracter).

IV. Participarea:

1. Voluntarul ajunge să-și formeze anumite convingeri, idealuri profesionale și strategii proprii în conformitate cu satisfacerea nevoilor individuale, dar și a nevoilor grupului;

2. Voluntarul aduce o contribuție importantă la realizarea activităților în cadrul grupului integrator.

IV. Participarea:

1. Voluntarul nu mai resimte cerințele grupului ca pe niște limite în calea afirmării sale, ci dimpotrivă, resimte aceste cerințe ca și condiții care favorizează și justifică manifestarea sa creatoare în cadrul grupului;
2. Există un grad înalt de responsabilitate și de aplicare în practică a unui comportament creator și inovativ;
3. În această fază are loc formarea unui anume stil de muncă ce poate contribui la îmbunătățirea climatului psiho-social, la producerea de schimbări în structura și funcțiile grupului mic de muncă, la promovarea spiritului creativ.

Integrarea psiho-socială a voluntarului în cadrul echipei fundației, precum și nivelele la care se realizează aceasta depind de o multitudine de **factori**, printre care:

- natura sarcinilor primite;
- gradul de organizare și structurare a grupului;
- natura relațiilor umane și a climatului psiho-social;
- capacitatea grupului de a se remodela și perfecționa corespunzător nevoilor cerute;
- coeziunea, forța și stabilitatea grupului;
- capacitatea de mobilizare la o participare performantă a membrilor săi;
- stilul de conducere adoptat;
- modul de structurare a personalității voluntarului;
- manifestarea deschiderii spre nou;
- capacitatea de cooperare și colaborare a voluntarului, dar și a celorlalți membri;
- nivelul de pregătire profesională;
- nivelul de educație și cultură;
- existența sau inexistența unui ideal profesional, bine conturat.

2.3.2. Programul de integrare a voluntarilor

Programul de integrare a voluntarilor reprezintă aplicarea practică a principiilor managementului voluntarilor și are ca scop asigurarea eficienței maxime în folosirea voluntarilor raportat la nevoile reale ale organizației.

Acest program include:

- Determinarea necesarului de voluntari, nevoia reală de voluntari;
- Planificarea programului de integrare a voluntarilor;

- Recrutarea și selectarea voluntarilor;
- Orientarea și instruirea lor;
- Coordonarea activității voluntarilor;
- Evaluarea performanțelor voluntarilor;
- Sprijinirea și recunoașterea voluntarilor;
- Menținerea voluntarilor în organizație.

2.3.3. Stiluri personale de rezolvare a situațiilor tensionate

Există cinci stiluri personale de bază legate de modul unei persoane de a se purta într-un conflict:

- circumspect (evită confruntarea, ignoră cearta sau dă înapoi);
- adaptativ (comportament amabil, cooperativ, chiar dacă este împotriva scopurilor sale);
- câștigător / necâștigător (se confruntă și e agresiv);
- căutător de compromis (important e ca fiecare să-și atingă scopurile de bază și să mențină relația pozitivă);
- rezolvator de probleme (ambele părți sunt legitime și importante, se acordă respect pentru sprijin reciproc și este dispus la cooperare).

De asemenea există 13 factori principali non-verbali în orice situație conflictuală. Aceștia se găsesc în relație de interdependență, schimbarea unui factor conducând la modificarea celorlalți:

- cadru nou, atitudini noi și pozitive;
- empatia;
- vorbirea interioară pozitivă (înlocuirea gândurilor negative cu cele pozitive);
- ascultarea activă și oportunitatea intervenției;
- capacitatea de a asculta;
- privirea;
- tonul vocii;
- atingerea (stimulantă sau nu pentru discuția pozitivă);
- postura corpului;
- echilibrul (echilibrul fizic – relaxare);
- distanța (distanța fizică optimă);
- ritmul (acordarea lui cu postura și vocea);
- respirația (control).

2.4. Procesul motivațional în activitatea de voluntariat

2.4.1. Motivația voluntarilor

Motivația poate fi definită ca fiind un proces de selecție, orientare și menținere a unei persoane în funcție de anumite nevoi și aspirații pe care le are aceasta.

Forme ale motivației legate de unele trebuințe imediate ale voluntarilor pot fi:

- **Cognitivă** - legată de a ști, a cunoaște, a înțelege și care se manifestă sub forma curiozității față de nou, inedit, de complexitate, ca și prin toleranța radicală față de risc;
- **Afectivă** - este determinată de nevoia de a obține recunoașterea celorlalți și de a simți bine în compania lor;
- **Psiho-socială** - care se concretizează în respect și statut social ce derivă din rolul postului de voluntar al fundației „Alături de Voi”, din prestigiul organizației, din personalitatea angajaților fundației. Această motivație asigură participarea la decizii prin activități desfășurate, iar ca perspectivă pentru voluntari – asigură extinderea sferei relațiilor, cunoștințelor, simpatiilor generate de postul ocupat și de activitățile desfășurate în cadrul fundației.
- **Morală** - se concretizează în semnificația umanitară a activității desfășurate (activități de educație, de asistență socială ș.a.). Această formă de motivație servește o cauză socială și participă la programul social.
- **Profesională** - are ca obiectiv punerea în valoare a capacităților profesionale (talent, aptitudini, formare profesională). Ca perspective ale acestui tip de motivație putem aminti: descoperirea de noi cunoștințe ori perfecționare a celor existente, posibilitatea aplicării lor prin intermediul activităților desfășurate în cadrul programelor fundației și nu numai, perfecționarea organizării profesionale, a dezvoltării profesionale, achiziționarea unor cunoștințe greu accesibile, desfășurarea unor activități variate și atrăgătoare cu caracter competitiv.

Cunoașterea acestor forme și tipuri de motivații oferă coordonatorului de voluntari posibilitatea alipirii corecte a trebuințelor, intereselor și aspirațiilor cu factorii motivaționali adecvați.

2.4.2. Motivarea voluntarilor

În afară de factorii motivaționali enunțați deja, mai pot fi amintiți și alții, care corespund celor trei motive de bază (realizare, auto-afiliere, putere) pentru care tinerii se oferă voluntari:

- stabilirea și definirea clară a sarcinilor și responsabilităților;
- documentarea succesului pentru cei din jur (ex. diplome, scrisori de recomandare etc.);
- faptul de a fi apreciat ca persoană;

- oportunități de a interacționa;
- sentimentul de a face parte dintr-un grup, dintr-o echipă etc.;
- posibilitatea de a avea un anumit grad de independență în realizarea sarcinii;
- recompensarea prin acordarea șanseii ca voluntarii să meargă la diferite seminarii în țară și străinătate;
- posibilitatea de a-și asuma riscuri;
- oferirea de provocări cu caracter novativ;
- recunoașterea obiectivă a meritelor voluntarilor, încurajări;
- încurajarea și susținerea voluntarilor în perioade de criză;
- implicarea voluntarilor în luarea deciziilor;
- sărbătorirea zilelor de naștere și a altor zile importante;
- întâlniri informale;
- distribuirea printre voluntari de materiale promoționale ale organizației (pixuri, tricouri, postere, mape, veste etc.);
- informarea și ținerea la curent a voluntarilor cu tot ceea ce se întâmplă în organizație care să îi intereseze și pe ei.

În funcție de cât de bine cunoaște coordonatorul de voluntari motivele pentru care o persoană a dorit să se integreze ca voluntar în această fundație, va ști să motiveze mai bine voluntarul respectiv și astfel să-l mențină în organizație.

Avantajele de a colabora cu voluntari motivați sunt următoarele:

- Activitățile vor fi realizate la standardele fixate și în termenele - limită stabilite;
- Voluntarii vor lucra cu plăcere și se vor simți apreciați, iar acest lucru se va reflecta imediat în rezultatele obținute de fiecare;
- Moralul ridicat al voluntarilor se va reflecta și în atmosfera de lucru destinsă, excelentă;
- Rezultatele vor fi monitorizate de către coordonatorul de voluntari și vor necesita mai puțină supervizare;
- Voluntarii vor depune mai mult efort în activitățile pe care ei le desfășoară deoarece vor dori să obțină rezultate mai bune.

2.5. Drepturi și obligații ale voluntarilor

2.5.1. Principii ale activității de voluntar

- Cunoașterea, îndemânarea și experiența să fie folosite în modul cel mai util în beneficiul persoanelor de care se ocupă organizația;
- Respect pentru beneficiarii organizației ca individualități și apărarea demnității și drepturilor lor;

- Confidențialitatea identității beneficiarilor organizației cu care intră în contact și a informațiilor personale cu privire la aceștia;
- Respingerea oricărei discriminări pe motive vizând originea, rasa, statusul, sexul, „orientarea sexuală”, vârsta, eventuala invaliditate (sau handicap fizic), credință;
- Susținerea intereselor beneficiarilor, alături de membrii organizației din care face parte;
- Responsabilitatea profesională are prioritate față de interesele personale;
- Colaborarea cu celelalte persoane, din orice domeniu, în interesul beneficiarului;
- Promovarea programelor și serviciilor organizației din care face parte ca voluntar;
- Respect pentru membrii organizației și pentru munca pe care ei o desfășoară;
- Responsabilitate manifestată prin auto-educație și auto-pregătire continuă.

2.5.2. Carta drepturilor și obligațiilor voluntarilor

(elaborată de Centrul Național de Voluntariat din Paris, Franța)

Drepturile voluntarului

1. Dreptul de a fi tratat ca fiind un coleg și nu ca mână de lucru ieftină;
2. Dreptul de a fi avute în vedere preferințele personale, temperamentul, experiența de viață, studiile și experiența profesională în acordarea de sarcini;
3. Dreptul de a participa la sesiuni de formare în domeniul în care prestează activitate, atât la începutul activității, cât și pe parcurs, pentru a beneficia permanent de cele mai noi informații în domeniu;
4. Dreptul de a cunoaște cât mai multe informații despre organizația în care activează ca voluntar;
5. Dreptul la supervizare – orientare din partea unei persoane cu experiență, bine informată, cu răbdare, atentă și care dispune de timp pentru a răspunde nevoilor voluntarilor;
6. Dreptul la un loc unde să-și desfășoare activitatea în cele mai bune condiții posibile;
7. Dreptul de a fi promovat și de a-i fi acordată cât mai multă responsabilitate, în conformitate cu rezultatele avute;
8. Dreptul de a fi ascultat și de a juca un rol în planificarea activităților, de a se simți liber să facă sugestii și de a-i fi respectate opiniile;
9. Dreptul la cunoaștere, sub forma unor promovări sau premii sau prin exprimarea cotidiană a aprecierii pe care o merită.

Obligațiile voluntarului

Fii convins	Cercetează-ți sentimentele și asigură-te că vrei să ajuți alți oameni.
Fii sigur	Nu-ți oferi serviciile până ce nu ești convins de valoarea a ceea ce faci.
Fii loial	Oferă sugestiile, dar acceptă regulile; nu critica ceea ce nu înțelegi (s-ar putea să existe un bun motiv).
Spune ce gândești	Întreabă ceea ce nu înțelegi; nu-ți păstra pentru tine semnele de întrebare și frustrările până când acestea te îndepărtează de organizație sau creează probleme organizației.
Fii dispus să înveți	Instruirea este esențială pentru a-ți putea desfășura activitatea în bune condiții.
Învață tot ce poți	Află tot ceea ce poți despre organizație și despre munca ta.
Acceptă supervizarea	Vei fi mai util și îți vei îndeplini sarcinile mai eficient dacă vorbești cu cineva despre activitatea ta și dacă accepți îndrumare.
Fii de încredere	Fă ceea ce te-ai angajat să faci; nu promite ceea ce nu ești sigur că poți să faci.
Fii un bun coechipier	Găsește-ți un loc în echipă. Munca e mult mai plăcută și mai plină de satisfacții atunci când nu ești singur. ¹

2.6. Evaluarea activității voluntarilor

Evaluarea activității voluntarilor se realizează atât prin intermediul raportului de activitate completat de aceștia după fiecare activitate desfășurată, a fișei lunare de activitate, dar și prin intermediul fișei de evaluare (toate aceste formulare sunt prezentate în capitolul 3). De asemenea evaluarea activității voluntarilor ia în considerare și feedback-ul din partea personalului organizației și a beneficiarilor.

Această informație prezintă o imagine a eficienței voluntarilor. Informațiile ar trebui aduse la cunoștința directorului astfel încât acesta:

- să pună accent pe contribuția voluntarilor în diverse contexte în care se impune acest lucru;
- să scoată în evidență impactul voluntarilor asupra organizației;
- să se concentreze asupra abilităților și realizărilor voluntarilor.

¹ *Introducere în managementul voluntarilor*, curs susținut de către CENTRAS și F.S.S. „Bethany”, Iași, 2004.

Atunci când rezultatele voluntarilor se situează sub așteptări sau serviciile lor nu mai sunt în interesul organizației, se pot adopta următoarele măsuri:

- o nouă pregătire a voluntarului;
- transferarea voluntarului la o nouă sarcină, la un alt program de activitate;
- retragerea voluntarului din cadrul activităților organizației.

2.7. Recunoașterea voluntarilor

Recunoașterea reprezintă modul prin care o organizație le spune / le arată voluntarilor săi că eforturile lor sunt importante pentru beneficiarii săi și apreciate. Recunoașterea ar trebui să fie frecventă și personală / personalizată.

Iată, de exemplu, câteva moduri prin care coordonatorul de voluntari își poate arăta **recunoștința față de voluntari**:

- Zâmbetul;
- Acordarea de timp, atenție și generozitate fiecăruia în parte;
- Amabilitatea față de voluntari;
- Decontarea cheltuielilor legate de activitățile desfășurate cu beneficiarii;
- Oferirea de cafea, suc, apă minerală etc.;
- Instalarea unei cutii pentru sugestiile voluntarilor;
- Posibilitatea de a participa la traininguri înainte de a desfășura activitatea respectivă;
- Acordarea de diplome;
- Oferirea de responsabilități suplimentare;
- O atenție mai aparte acordată celor sensibili;
- A permite voluntarilor să termine ceea ce au început;
- Organizarea de petreceri formale / informale, (de exemplu, „ieșiri” în oraș la o discotecă, la o pizza, la un suc etc.);
- Posibilitatea de a merge în excursii, tabere împreună cu beneficiarii respectiv cu copiii, cheltuielile fiind decontate de către organizație;
- Posibilitatea de a intra în contact cu staff-ul organizației;
- Acceptarea ideilor lor și punerea acestora în aplicare (în limita posibilităților);
- Oferirea de cadouri (de ex. de Sărbătorile Crăciunului);
- Onorarea preferințelor voluntarilor, în limita posibilităților;
- Oferirea de materiale promoționale cu sigla fundației (pixuri, veste, tricouri, agende etc.)

CAPITOLUL 3

Instrumente de lucru ale coordonatorului de voluntari din cadrul Fundației „Alături de voi”, România

3.1. Legea națională a voluntariatului

Legea voluntariatului nr. 195/2001, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.206 din 24.04.2001, este modificată și completată cu Ordonanța de Urgență nr.58 / 22.08.2002, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 642 / 30.08. 2002.

Articolul 1

Prezenta lege reglementează promovarea și facilitarea participării cetățenilor români și străini, în spiritul solidarității civice, la acțiuni de voluntariat organizate de persoane juridice de drept public și de persoane juridice de drept privat fără scop patrimonial, precum și participarea tinerilor la programele internaționale de voluntariat pentru tineri, implementate de structuri descentralizate în strânsă legătură cu autoritățile naționale responsabile pentru problemele tineretului.

Articolul 2

În sensul prezentei legi:

- a) voluntariatul** este activitatea de interes public desfășurată de persoane fizice, denumite voluntari, în cadrul unor raporturi juridice, altele decât raportul juridic de muncă și raportul juridic civil de prestare a unei activități remunerate;
- b) activitatea de interes public** este activitatea desfășurată, potrivit legii, în domenii cum sunt: asistența și serviciile sociale, protecția drepturilor omului, medico-sanitar, cultural, artistic, educativ, de învățământ, științific, umanitar, religios, filantropic, sportiv, de protecție a mediului, social și comunitar;
- c) organizația gazdă** este persoana juridică de drept public sau persoana juridică de drept privat fără scop patrimonial care încheie, în condițiile prezentei legi, contractul de voluntariat;
- d) contractul de voluntariat** este o convenție cu titlu gratuit, încheiată între o persoană fizică, denumită voluntar, și o persoană juridică, denumită organizație gazdă, în temeiul căreia prima persoană se obligă față de a doua să presteze o activitate de interes public fără a obține o contraprestație materială;
- e) beneficiarul voluntariatului** este persoana fizică sau juridică în folosul căreia se desfășoară activitatea de voluntariat. Organizația gazdă poate fi identică sau diferită de beneficiarul voluntariatului;
- f) îndrumătorul** este persoana cu rol de coordonare și supraveghere a voluntarilor în timpul acțiunilor de voluntariat.

Articolul 3

Prezenta lege se fundamentează pe următoarele principii:

- a. participarea ca voluntar, pe baza consimțământului liber exprimat;
- b. implicarea activă a voluntarului în viața comunității;
- c. desfășurarea voluntariatului cu excluderea oricărei cotraprestații materiale din partea beneficiarului activității;
- d. recrutarea voluntarilor pe baza egalității șanselor, fără nici un fel de discriminare.

Articolul 4

Activitățile voluntare izolate, sporadic prestate, în afara raporturilor cu persoanele juridice prevăzute la art.1, din rațiuni familiale, de prietenie sau de bună vecinătate, nu fac obiectul prezentei legi.

Articolul 4.1 – Autoritățile locale oferă sprijin în derularea stagiilor de voluntariat, acordând prioritate activităților care se adresează tinerilor din categoriile sau zonele defavorizate.

Articolul 5

1. Este interzis să se încheie contract de voluntariat în scopul de a evita încheierea unui contract individual de muncă sau, după caz, a unui contract civil de prestări servicii ori a altui contract civil cu titlu oneros pentru efectuarea prestațiilor respective.
2. Sunt lovite de nulitate absolută contractele de voluntariat încheiate cu aplicarea dispozițiilor prezentei legi de persoanele juridice prevăzute la art.1, în scopul evitării încheierii unui contract individual de muncă sau, după caz, a unui contract civil de prestări servicii ori a altui contract civil cu titlu oneros.
3. Participarea ca voluntar nu poate substitui serviciul militar sau alte formule alternative care înlocuiesc serviciul militar și nu poate reprezenta un echivalent pentru un loc de muncă remunerat.
4. Voluntarilor cetățeni străini le este garantată rezidența pe durata stagiului de voluntariat.

Articolul 5.1

1. În sensul programului de acțiune comunitar „Tineret”, tânărul voluntar este persoana cu vârsta cuprinsă între 18 și 25 de ani care încheie în condițiile legii, un contract de voluntariat pentru o perioadă limitată, urmărindu-se dezvoltarea aptitudinilor și formarea experienței personale și interculturale, contribuind în același timp, la binele comunității.
2. Tânărul voluntar participă într-un stat membru al Uniunii Europene, altul decât cel în care își are reședința ori domiciliul, sau într-un stat terț la o activitate nelucrative și neremunerată, care prezintă importanță pentru

comunitate și are o durată limitată de maximum 12 luni, în cadrul unui proiect recunoscut de statul respectiv și de Comunitatea Europeană.

3. Stagiile comunitare de voluntariat pentru tineri, în funcție de durata prevăzută, se diferențiază în stagii pe termen lung, cu durata între 3 luni și un an, și stagii pe termen scurt, cu durata între 3 săptămâni și 3 luni.
4. Pentru programul de acțiune comunitar „Tineret” organizația gazdă asigură tânărului voluntar acoperirea cheltuielilor de transport intern, cazare și masă completă.

Din fonduri de la Comisia Europeană se asigură transportul extern și o indemnizație de deplasare neimpozabilă, sub formă de bani de buzunar, pe întreaga durată a stagiului de voluntariat.

5. La sfârșitul stagiului de voluntariat, în cadrul programului de acțiune comunitar „Tineret”, se va elibera de către Comisia Europeană un certificat nominal care să recunoască prestarea activității de voluntar, precum și experiența și aptitudinile dobândite.

Articolul 6

1. Voluntariatul se desfășoară pe baza unui contract încheiat în formă scrisă, sub sancțiunea nulității absolute, între voluntar și organizația gazdă, în condiții de libertate contractuală a părților și cu respectarea dispozițiilor prezentei legi.
2. Contractul de voluntariat se încheie în două exemplare, dintre care unul se păstrează în mod obligatoriu în evidența persoanei juridice.

Articolul 7

În contractul de voluntariat sunt stipulate cel puțin următoarele **drepturi ale voluntarului**:

- a. participarea activă la elaborarea și derularea programelor în considerarea cărora a încheiat contractul;
- b. desfășurarea activității în concordanță cu pregătirea sa profesională;
- c. asigurarea de către organizația gazdă a desfășurării activităților sub coordonarea unui îndrumător, în condițiile legale de protecție a muncii, în funcție de natura și de caracteristicile activității respective;
- d. asigurarea de către organizația gazdă, în condițiile prevăzute de lege, împotriva riscurilor de accident și de boală sau a altor riscuri ce decurg din natura activității; în lipsa asigurării, costul prestațiilor medicale ce decurg din desfășurarea activității de voluntariat se suportă integral de către organizația gazdă. Excepție fac programele de acțiune comunitare „Tineret” pentru care costurile de asigurare sunt suportate de Comisia Europeană, care încheie un contract cu o companie de asigurări;

- e. eliberarea de către organizația gazdă a unui certificat nominal care să recunoască prestarea activității de voluntar, precum și experiența și aptitudinile dobândite; metodologia privind eliberarea certificatului nominal se aprobă prin ordin comun al ministrului muncii și solidarității sociale și al ministrului tineretului și sportului;
- f. rambursarea, de către organizația gazdă, în condițiile convenite în contract, potrivit legii, a cheltuielilor efectuate pentru realizarea activității.

Articolul 8

Contractul de voluntariat urmează să cuprindă cel puțin următoarele obligații ale voluntarului:

- a. să primească sarcinile primite din partea organizației gazdă;
- b. să păstreze confidențialitatea informațiilor la care are acces în cadrul activității de voluntariat;
- c. să participe la cursurile de instruire organizate, inițiate sau propuse de organizația gazdă;
- d. să ocrotească bunurile pe care le folosește în cadrul activității de voluntariat.

Articolul 9

În executarea contractului de voluntariat, voluntarul se subordonează conducerii persoanei juridice cu care a încheiat contractul.

Articolul 10

Executarea obligațiilor contractuale ce revin voluntarului nu se poate face prin reprezentare.

Articolul 11

Răspunderea pentru neexecutarea sau pentru executarea necorespunzătoare a contractului de voluntariat este supusă regulilor prevăzute de Codul Civil.

Articolul 12

Dacă pe parcursul executării contractului de voluntariat intervine, independent de voința părților, o situație de natură să îngreuneze executarea obligațiilor ce revin voluntarului, contractul va fi renegociat, iar dacă situația face imposibilă executarea în continuare a contractului, acesta va fi reziliat de plin drept.

Articolul 13

Renegocierea contractului de voluntariat se face la cererea scrisă a uneia dintre părți, formulată în termen de 15 zile de la data la care a intervenit situația prevăzută la art.12.

Articolul 14

Denunțarea unilaterală a contractului de voluntariat are loc din inițiativa voluntarului sau a organizației gazdă, cu un preaviz de 15 zile, fără obligația prezentării motivelor.

Articolul 15

Litigiile izvorâte din încheierea, modificarea, executarea sau încetarea contractului de voluntariat sunt de competența instanțelor judecătorești, dacă părțile contractului nu le pot rezolva pe cale amiabilă. Acțiunile izvorâte din contractul de voluntariat sunt scutite de taxa de timbru.

Articolul 16

Se exceptează de la dispozițiile prezentei legi pompierii voluntari din cadrul serviciilor de pompieri civili constituite conform Ordonanței Guvernului nr. 60/1997 privind apărarea împotriva incendiilor, aprobată, cu modificări, prin Legea nr. 212/1997, cu modificările ulterioare.

Articolul 17

În cazul săvârșirii unor fapte în legătură cu executarea contractului de voluntariat, care potrivit legii penale sunt considerate infracțiuni, voluntarii sunt asimilați persoanelor prevăzute la art. 147 alin. 2 din Codul penal.

Articolul 18

Prezenta lege intră în vigoare la 60 de zile de la data publicării ei în Monitorul Oficial al României, partea I.

Această lege a fost adoptată de Senat în ședința din 19 martie 2001, cu respectarea drepturilor art. 74 alin. (2) din Constituția României.

3.2. Fișă de înscriere

1. Numele și prenumele.....

2. Data și locul nașterii.....

3. Reședința actuală.....

4. Telefon.....

5. Adresă e-mail.....

6. Ocupația actuală.....

7. Ați mai prestat activități de voluntariat:

DA

NU

Dacă DA, unde ați mai prestat activități de voluntariat și în ce perioadă:

a).....

b).....

c).....

d).....

e).....

f).....

8. Cât timp veți aloca activității de voluntariat?

ATENȚIE – În perioadele de evaluare a voluntarilor se va ține cont de cât timp au alocat inițial pentru voluntariat și implicarea lor ulterioară. De aceea se recomandă ca aceștia să precizeze un timp **real** de implicare în activități.

- Cât este nevoie pentru a atinge obiectivele individuale;
- O dată pe săptămână;
- 2 ore pe zi;
- O zi pe săptămână;
- De câte ori este nevoie.

9. Care este perioada preferată pentru a derula activități pentru fundație ?

- dimineața
- după-amiaza
- seara

10. Ce înțelegeți dumneavoastră prin activitatea de voluntariat ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Care este motivul pentru care ați ales să vă implicați în activități de voluntariat ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. De unde ați auzit de organizație?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. Cum ați dori să fiți motivați/ răsplătiți pentru activitățile derulate / rezultatele obținute?

- Traininguri, cursuri, sesiuni, școli de vară;
- Excursii;
- Activități distractive cu copiii;
- Promovare în cadrul echipei de voluntari;
- Să dobândesc experiență profesională;
- Să știu să folosesc corect computerul, faxul, xeroxul, scannerul, imprimanta;
- Să dobândesc abilități pentru scrierea de proiecte de finanțare;
- Să-mi pot întocmi un C.V. și o scrisoare de motivație în conformitate cu exigențele impuse de profesionalism;
- Să-mi îmbogățesc cunoștințele și să dețin abilități pentru a fi trainer;
- Certificate de recunoaștere a meritelor personale (după traininguri, după un an de activitate, după rezultate deosebite);
- Să primesc tricouri, agende, șepci, pixuri, genți, etc;
- Să am acces la biblioteca organizației;
- În alte moduri, cum ar fi

14. Cum vedeți dumneavoastră finalitatea muncii de voluntariat? Ce câștiguri credeți că ar rezulta în urma prestării serviciilor voluntare?

.....

.....

.....

.....

15. Preferați să vă implicați doar într-un singur program de voluntariat sau în mai multe?

- Unul Mai multe

16. Dacă ați optat pentru secțiunea training vă rugăm să bifați temele de interes:

Notă:

Tema legată de managementul voluntarilor este obligatorie pentru a fi bifată;

Nu puteți bifa / propune decât 4 teme de interes, în afara celei obligatorii legată de managementul voluntarilor.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Tehnici de comunicare | <input type="checkbox"/> |
| Reacții la aflarea diagnosticului | <input type="checkbox"/> |
| Psihoterapie de grup | <input type="checkbox"/> |
| Psihoterapie individuală | <input type="checkbox"/> |

- | | |
|--|--------------------------|
| Implicații psiho-sociale ale infecției HIV/ SIDA | <input type="checkbox"/> |
| Consiliere pre și post testare HIV | <input type="checkbox"/> |
| Conceperea și scrierea propunerilor de finanțare | <input type="checkbox"/> |
| Managementul activității de voluntariat | <input type="checkbox"/> |
| Management organizațional | <input type="checkbox"/> |
| Campanii de advocacy | <input type="checkbox"/> |
| Campanii de informare | <input type="checkbox"/> |
| Campanii de fund raising | <input type="checkbox"/> |
| Public relations | <input type="checkbox"/> |
| Asistență maternală pentru copilul seropozitiv | <input type="checkbox"/> |
| Peer education | <input type="checkbox"/> |
| Altele | <input type="checkbox"/> |

Specificați alte teme de interes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. În ce tip de activitate ați dori să vă implicați?

Notă:

Activitățile notate cu **X** reprezintă programe mari ale Rețelei de Voluntari, iar voluntarii sunt obligați să aleagă una dintre acestea. Din activitățile notate cu **X** puteți alege **doar** una;

Activitățile notate cu **Y** sunt de preferat a fi bifate ca fiind adiacente la cele obligatorii. Acestea nu au caracter obligatoriu și nu există restricții sau un număr preferat în a le alege;

Activitățile notate cu **Z** nu sunt obligatorii, dar este de preferat a fi aleasă cel puțin una dintre acestea, deoarece sunt considerate a fi esențiale pentru Rețeaua de Voluntari a organizației. Activitățile notate cu **Z** au cele mai importante punctaje după cele notate cu **X** când se va face evaluarea voluntarilor.

Grupuri de suport și terapie (**X**)

Școala de zi în Spitalul de Boli Infecțioase (**X**)

Administrativ (**Z**)

Clubul Tinerilor (**X**)

Campanii de Informare în școli (Y)

Campanii de Informare în discoteci (Y)

Campanii de strângere de fonduri (Z)

Organizare și derulare evenimente din viața copiilor (Y)

Conferințe și forumuri (Y)

18. *Prezentați-vă în câteva cuvinte:*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Data:

Semnătura:

.....

.....

3.3. Regulament de ordine interioară

Drepturi și obligații ale părților

A. Fundația „Alături de Voi”, România are, în principal, următoarele drepturi:

- Să stabilească organizarea și funcționarea programului de voluntariat;
- Să exercite în permanență controlul asupra modului de îndeplinire de către fiecare voluntar în parte a activităților pe care și le-a ales și asupra cărora s-a convenit de comun acord;
- Să constate săvârșirea abaterilor disciplinare și să aplice sancțiunile corespunzătoare regulamentului de ordine interioară și contractului de voluntariat;
- Asigurarea conduitei corecte față de toți voluntarii;
- Respectarea principiului nediscriminării și înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității;
- Să informeze voluntarii asupra condițiilor de voluntariat și asupra elementelor care privesc desfășurarea relațiilor de voluntariat, precizând locul

în care pot desfășura activități de voluntariat, atribuțiile și răspunderile fiecăruia;

- Să elibereze, la cerere, toate documentele care atestă calitatea de voluntar a solicitantului;
- Să asigure confidențialitatea datelor cu caracter personal a voluntarilor;
- Să solicite din partea voluntarilor respect și confidențialitate față de beneficiari;
- Să solicite voluntarului să fie deschis și onest în ceea ce privește motivațiile și scopurile sale;
- Să solicite cooperare între voluntari, angajați și conducerea fundației.

B. Drepturi ale voluntarilor

- Să-i fie respectată integritatea fizică și mentală;
- De a fi informat frecvent în legătură cu activitățile derulate în cadrul fundației;
- De a desfășura activități în concordanță cu pregătirea sa profesională;
- De a primi din partea Fundației „Alături de Voi”, România un certificat nominal care să recunoască prestarea activității de voluntar, precum și experiența și aptitudinile dobândite;
- De a primi instruire adecvată pentru a putea îndeplini activități de voluntariat;
- Dreptul de a se implica în mai multe programe, dacă timpul îi permite;
- Dreptul de a solicita feed-back din partea supervisorului în legătură cu modul de realizare a sarcinii;
- De a ști dacă munca desfășurată este utilă și cum poate fi îmbunătățită;
- De a alege și accepta o sarcină care să presupună responsabilități doar în măsura în care voluntarul și le poate asuma;
- De a primi instruire de calitate;
- De a le fi rambursate, de către fundația „Alături de Voi”, România, în condițiile legii, cheltuielile efectuate pentru realizarea activității;
- De a fi recunoscuți ca membri ai echipei Fundației „Alături de Voi”, România;
- De a oferi sugestii și de a fi ascultat.

C. Obligații ale voluntarilor

- Să respecte scopul și misiunea Fundației „Alături de Voi” România și să se identifice cu acestea;
- Să respecte angajații fundației, precum și beneficiarii acesteia;
- Să respecte programul ales de el, împreună cu coordonatorul de voluntari;
- Să protejeze echipamentele fundației indiferent de localizarea acestora;
- Să informeze coordonatorul de voluntari despre orice situație perturbatoare sau generatoare de prejudicii;

- Să respecte prevederile cuprinse în regulamentul de ordine interioară, precum și în contractul de voluntariat;
- Să fie fidel față de fundație în executarea activităților de voluntariat;
- Să respecte confidențialitatea privind politica organizației și beneficiarii acesteia;
- Să anunțe din timp eventualele schimbări de program;
- Să completeze rapoartele de activitate în urma fiecărei activități derulate;
- Să nu-și asume responsabilități sau atribuții care nu li se cuvin ca voluntar;
- De a considera voluntariatul ca fiind un angajament serios și care necesită asumarea de responsabilități.

D. Interdicții

- Folosirea numelui fundației în scopuri care pot duce la prejudicierea instituției;
- Introducerea în incinta sediului a obiectelor sau produselor prohibite de lege;
- Săvârșirea de acțiuni care pot pune în pericol clădirea în care se află sediul fundației, angajații sau alte persoane, instalații, echipamente etc.;
- Folosirea în interes personal a bunurilor sau echipamentelor fundației;
- Efectuarea de convorbiri telefonice de la posturile telefonice ale fundației în interes personal;
- Înstrăinarea oricăror bunuri date în folosință sau păstrare;
- Scoaterea din unitate a bunurilor fundației cu excepția celor pentru care există aprobarea conducerii;
- Distrugerea și/sau deteriorarea materialelor sau a echipamentelor specifice realizării activităților asumate;
- Descărcarea de pe Internet a diverselor informații de pe calculatoarele fundației, precum și navigarea pe Internet în scopuri personale;
- Accesul la calculatoare fără aprobarea unuia dintre angajații Fundației „Alături de Voi”, România;
- Copierea de documente electronice sau printate fără acordul conducerii fundației.

E. Sanțiuni

- Dacă voluntarul nu respectă programul și nu anunță de schimbarea survenită în cadrul programului său din timp, la trei abateri, i se va desface acestuia contractul de voluntariat și astfel, nu va mai putea activa ca voluntar în cadrul Fundației „Alături de Voi”, România;

- În cazul în care voluntarul încalcă confidențialitatea informațiilor cu privire la fundație și beneficiari, i se desface contractul de voluntariat și, dacă este cazul, va intra sub incidența legii;
- Dacă anumite greșeli din comportamentul său se repetă și după atenționările repetate făcute de către coordonatorul de voluntari sau de către angajații Fundației „Alături de Voi”, România, se poate desface contractul de voluntariat;
- Dacă voluntarul săvârșește una din interdicțiile enunțate la punctul D, se poate dispune desfacerea contractului de voluntariat.

3.4. Proces verbal

Nr.....

Data.....

Încheiat între:

Fundația, reprezentată de,
Director Executiv, în calitate de gazdă,

Și

....., în calitate de **voluntar** al Fundației „Alături de Voi”, România.

Scopul – informarea, respectiv luarea la cunoștință a conținutului „Manualul voluntarului”, manual editat în cadrul fundației.

Subsemnatul (a), declar că am fost informat (ă) și am luat la cunoștință conținutul „Manualului voluntarului”, respectiv, Regulamentul de Ordine Interioară și îmi voi desfășura activitatea în cadrul instituției în conformitate cu acesta.

Prezentul contract s-a încheiat în două exemplare, din care un exemplar rămâne în cadrul organizației, iar celălalt la voluntar.

Director Executiv,

Coordonator Voluntari,

Voluntar,

.....

.....

.....

3.5. Contract de voluntariat

Încheiat astăzi în localitatea

Între subsemnații :

1. **DI. (D-na)** domiciliat(ă) în localitatea,
str....., nr., bl., sc., et., ap.,
cod....., județul, tel., posesor al B.I./C.I.
seria_____, nr._____, eliberat de_____, la data de_____,
CNP _____, în calitate de **voluntar**

Și

2. **Fundația**, cu sediul în,
str., nr., cod, tel.;
fax:, e-mail reprezentată de
....., având funcția, în calitate de **organizație gazdă**,

Am încheiat prezentul **Contract de Voluntariat** în baza Legii nr.195/20.04.2001 – Legea Voluntariatului, modificată și completată prin O.G. nr. 58/22.08.2002, în condiții de libertate contractuală a părților, convenind pe baza consimțământului liber exprimat, asupra următoarelor clauze:

I. Durata contractului

Contractul se încheie pe durată nedeterminată, *voluntarul* urmând să înceapă activitatea de interes public la data de _____.

II. Natura activității

Voluntarul va lucra în domeniul HIV/SIDA prestand **activitatea de voluntar** în cadrul Fundației „Alături de Voi”, România.

III. Condiții de prestare a activității

Durata timpului de lucru este stabilită de ambele părți.

IV. Prezentul contract este o convenție cu titlu gratuit. *Voluntarul* se obligă față de Fundația „Alături de Voi” să presteze o activitate de interes public fără a obține o contraprestație materială.

V. În situația în care *voluntarul* este trimis în interesul legitim al Fundației „Alături de Voi” România, beneficiază de următoarele drepturi:

- a. Transport
- b. Cazare
- c. Diurnă

VI. Voluntarul nu beneficiază de vechime în muncă, concediu de odihnă, plata drepturilor de șomaj, a contribuției pentru asigurările sociale (CAS), pentru pensia suplimentară, etc. **Voluntarul** nu este și nu dobândește calitatea de salariat al Fundației „Alături de Voi” România.

VII. Drepturi specifice legate de Protecția muncii și PSI

- a. echipament de protecție
- b. echipament de lucru
- c. antidoturi
- d. alimente de protecție
- e. alte drepturi și obligații privind protecția muncii și PSI

VIII. Drepturi ale voluntarului:

- a. participarea activă la elaborarea și derularea programelor în considerarea cărora a încheiat contractul;
- b. desfășurarea activității în concordanță cu pregătirea sa profesională;
- c. asigurarea de către Fundația „Alături de Voi”, România a desfășurării activităților sub coordonarea unui îndrumător, în condițiile legale de protecție a muncii, în funcție de natura și de caracteristicile activității respective;
- d. eliberarea de către Fundația „Alături de Voi”, România a unui certificat nominal care să recunoască prestarea activității de **voluntar**, precum și experiența și aptitudinile dobândite;
- e. rambursarea de către Fundația „Alături de Voi”, România, în condițiile convenite în contract, potrivit legii, a cheltuielilor efectuate pentru realizarea activității;
- f. durata timpului de lucru, stabilită în condițiile legii, să nu afecteze sănătatea și resursele psiho-fizice ale **voluntarului**;
- g. beneficiază de titluri onorifice, decorații, premii, în condițiile legii;
- h. alte drepturi negociate de părțile contractante

IX. Obligații ale voluntarului:

- a. să îndeplinească sarcinile primite din partea Fundației „Alături de Voi”, România;
- b. să păstreze **confidențialitatea informațiilor** la care are acces în cadrul activității de voluntariat privind beneficiarii fundației, politica fundației, documentele care fac referire la situația beneficiarilor, documentele fundației (cu excepția celor pentru care s-a solicitat o aprobare în prealabil), inclusiv nerealizarea de fotografii la activitățile cu beneficiarii;
- c. să participe la cursurile de instruire organizate, inițiate sau propuse de către Fundația „Alături de Voi”, România;

- d. să păstreze și să utilizeze eficient echipamentele fundației pe care le folosește în cadrul activității de voluntariat;
- e. să utilizeze aparatura din sediul Fundației „Alături de Voi”, România doar pentru activități ce țin de sarcinile pe care le au de îndeplinit;
- f. să respecte activitățile planificate și să anunțe din timp orice schimbare survenită în timpul programului (inclusiv întârzieri, absențe etc.);
- g. să completeze corect și la timp toate formularele sau rapoartele necesare;
- h. alte obligații negociate de părțile contractante

X. În executarea contractului de voluntariat, **voluntarul** se subordonează conducerii persoanei juridice cu care a încheiat contractul, respectiv cu directorul național executiv al Fundației „Alături de Voi” România.

XI. Executarea obligațiilor contractuale ce revin **voluntarului** nu se poate face prin reprezentare.

XII. Răspunderea pentru neexecutarea sau pentru executarea necorespunzătoare a contractului de voluntariat este supusă regulilor prevăzute de Codul Civil.

XIII. Prezentul contract poate fi renegociat de către părțile contractante. Renegocierea contractului se face la cererea scrisă a uneia dintre părți, formulată în termen de 15 zile de la data la care a intervenit o situație de natură să îngreuneze executarea obligațiilor ce revin **voluntarului**.

XIV. Prezentul contract poate fi reziliat de drept prin acordul părților. Denunțarea unilaterală a contractului are loc din inițiativa **voluntarului** sau a **Fundației „Alături de Voi” România**, cu un preaviz de 15 zile, fără obligația prezentării motivelor.

XV. În cazul săvârșirii unor fapte în legătură cu executarea contractului de voluntariat, care potrivit legii penale sunt considerate infracțiuni, **voluntarii** sunt asimilați persoanelor prevăzute la art. 147 alin. 2 din Codul Penal, respectiv funcționari care exercită o însărcinare în serviciul persoanei juridice.

XVI. Litigiile izvorâte din încheierea, modificarea, executarea sau încetarea contractului de voluntariat sunt de competența instanțelor judecătorești dacă părțile contractului nu le pot rezolva pe cale amiabilă. Calea amiabilă este procedura obligatorie pentru părțile contractante.

XVII. Prezentul contract de voluntariat s-a încheiat în două exemplare, din care unul se păstrează în mod obligatoriu în evidențele Fundației „Alături de Voi”, România, iar celălalt se înmânează **voluntarului**, ambele având aceeași valoare și forță juridică.

Director Executiv,

.....

Coordonator Voluntari,

.....

Voluntar,

.....

3.6. Raport de activitate

1. Nume si prenume voluntar

2. Program:

- a. Administrativ
- b. Școala de zi în spital
- c. Clubul tinerilor
- d. Campanii de informare în discoteci
- e. Campanii de informare în școli
- f. Prevenirea transmiterii verticale
- g. Asistența Maternală pentru copilul seropozitiv
- h. Asistență Psihologică pentru copilul seropozitiv
- i. Asistența Socială pentru copilul seropozitiv
- j. Program de integrare socio-profesională

3. Descriere.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Alți voluntari implicați

.....

.....

5. Timp alocat: de la/ până la

6. Observații / Recomandări:

.....

.....

.....

.....

Data

.....

Semnătura

.....

3.8. Formular de evaluare

Date de identificare voluntar

Nume și prenume	Data începerii voluntariatului
Centrul	Data evaluării anterioare
Profesia	Data evaluării curente

Calificativele folosite în evaluare sunt:

- A – performanța depășește standardele cerute;
- B – performanța este la nivelul standardelor cerute;
- C – performanța trebuie îmbunătățită pentru a corespunde standardelor

Cunoștințe și performanță	Calif.	Comentarii
1. Înțelege și își îndeplinește obiectivele stabilite conform activității planificate împreună cu coordonatorul de voluntari.		
2. Demonstrează o permanentă preocupare pentru calitatea, acuratețea și corectitudinea muncii depuse.		
3. Își organizează activitatea astfel încât timpul este folosit eficient pentru atingerea obiectivelor.		
4. Este deschis spre perfecționare (interes pentru cursuri, studiu personalizat etc.).		
5. Vine cu idei noi și are spirit de inițiativă în cadrul activităților fundației.		
6. Lucrează eficient în echipă.		
7. Comunică eficient în cadrul și în exteriorul fundației.		
8. Dă dovadă de flexibilitate în activitate.		
9. Face față în mod optim dificultăților situațiilor neprevăzute care apar în cadrul activităților.		
10. Respectă programul planificat.		

11. Finalizează eficient activitatea planificată în termenii stabiliți în prealabil.		
12. Dorește să se implice în mai multe programe ale fundației.		
Relații și comportament	Calif.	Comentarii
13. Dă dovadă de flexibilitate în cadrul unor situații neprevăzute.		
14. Dovedește entuziasm și atașament față de activitatea prestată și față de beneficiarii pe care fundația îi deservește.		
15. Colaborează cu alți voluntari pentru o activitate cât mai performantă și eficientă.		
16. Respectă pe ceilalți voluntari, pe coord. de voluntari, pe angajații fundației, pe beneficiarii și colaboratorii săi.		
17. Respectă deciziile coordonatorului de voluntari.		
18. Demonstrează sensibilitate și înțelegere față de beneficiarii fundației.		
19. Îndeplinește sarcinile cu termen limită.		
20. Respectă confidențialitatea informațiilor cu privire la beneficiarii fundației.		

Plan de îmbunătățire a performanței în domeniu:

1.
2.
3.

Realizat,

.....

Supervizat,

.....

3.9. Raport narativ lunar al coordonatorului de voluntari

Luna

Nume și prenume angajat

Poziția

1. **Activități de concepere materiale informative** (denumire material; stadiul de realizare în care se afla; cantitate; termen de finalizare).
2. **Activități pe programe în care au fost implicați voluntarii** (activitățile sunt descrise, pe larg, pe fiecare centru în parte)
3. **Training derulat de ADV** (perioada derulării; titlul trainingului; număr de participanți; program)
4. **Training la care a participat personal ADV** (numele persoanei; perioada derulării; titlul; obiective training; contra-cost (suma) / gratuit)
5. **Training la care au participat voluntarii ADV** (numele persoanelor; perioada derulării; titlul; obiective training; contra-cost (suma) / gratuit)
6. **Campanii de informare, educare și conștientizare** (unde au avut loc aceste campanii; data când au avut loc; alte persoane implicate; numărul de beneficiari)
7. **Evenimente speciale** (denumire eveniment; perioada derulării; număr participanți ADV; obiective; contra-cost (suma)/gratuit).
8. **Alte evenimente**
9. **Concluzii recomandări**

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Asociația Română Anti-SIDA**, *Ghidul voluntarului*, Editura MarLink, București, 2000.
- Blanchard, K. & O'Conner, M.**, *Managementul și valorile*, Editura Curtea Veche, București, 2003.
- Boldur, G.**, *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.
- Cojocaru, M.**, *Dimensiunea socio-psihologică a managementului industrial*, Editura Moldavia, Bacău, 1999.
- Cojocaru, M.**, *Note de curs*, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2002.
- Cole, G.A.**, *Managementul personalului*, Editura Codecs, București, 2000.
- Cornelius, Helena & Faire, Shoshana**, *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.
- Cristea, D.**, *Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii*, Editura Academiei, București, 1984.
- Dezvoltare organizațională, curs organizat de către Fundația „Alături de Voi” România, Brateș, 2002.*
- Griffin, R.**, *Management*, Houston Mifflin Co., Boston, 1990.
- Hilltop, Jean & Udall, Sheila**, *Arta negocierii*, Editura Teora, București, 2000.
- Keenan, Kate**, *Ghidul managerului eficient. Cum să fii un bun manager*, Editura RENTROP & STRATON, București, 1998.
- Keenan, Kate**, *Ghidul managerului eficient. Cum să selectezi personalul*. Editura RENTROP & STRATON, București, 2003.
- Lefter, V. & Manolescu, A.**, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
- Legea voluntariatului nr. 195/20.04.2001**, modificată și completată prin O.G. nr. 58/22.08.2002.
- Lewin, K.**, *Management in Organisation*, Free Press, London, 1989.
- Introducere în managementul voluntarilor*, curs susținut de către CENTRAS și F.S.S „Bethany”, Iași, 2004.
- Masari, G.**, *Note de curs*, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2002.
- Mullins, L.J.**, *Management and Organisational Behavior*, Editura Pitman Publishing, Londra, 1993.
- Nicolescu, O.**, *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
- Russu, C.**, *Management*, Editura Expert, București, 1993.
- Salomé, J.**, *Dacă m-aș asculta, m-aș înțelege*, Editura Curtea Veche, București, 2002.
- Tichy, N.M.; Cohen, E.**, *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, București, 2000.
- Vlăsceanu, M.**, *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
- Zlate, M.**, *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.