

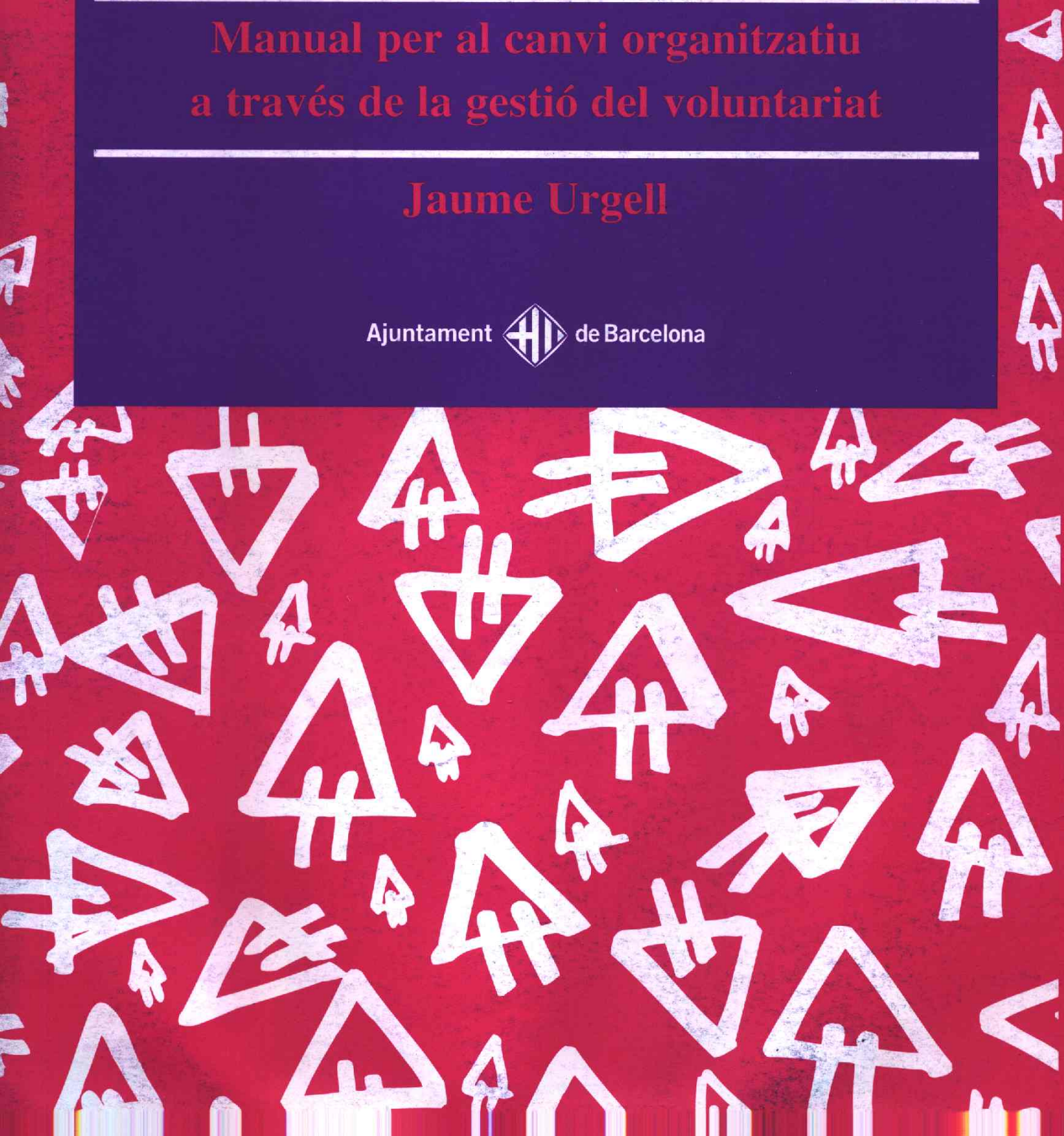
ÚTILS PRÀCTICS: BARCELONA ASSOCIACIONS/2

L'organització i la direcció del voluntariat a les associacions

Manual per al canvi organitzatiu
a través de la gestió del voluntariat

Jaume Urgell

Ajuntament  de Barcelona







L'organització i la direcció del voluntariat a les associacions

Manual per al canvi organitzatiu a través de la gestió del voluntariat

Jaume Urgell



*Jaume Urgell és llicenciat i master
en Administració i Direcció d'Empreses per ESADE.
Des de fa anys col·labora amb associacions diverses
de la ciutat de Barcelona i ha participat
en projectes relacionats amb el sector no lucratiu.
És professor de management per a associacions
i actualment treballa en qüestions relacionades
amb el màrqueting públic.*



*Aquest manual està dedicat
a totes les persones i les associacions
que m'han ensenyat,
amb les seves experiències i realitats
l'essència del sector no lucratiu, i,
molt especialment,
a Toni Puig i Alfred Vernis.*

Índex

0.
Introducció al manual
1.
Introducció al sector no lucratiu i a la gestió associativa
 - 1.1. Cap a una definició de sector no lucratiu i organització no lucrativa
 - 1.2. Especificitats de les organitzacions no lucratives
 - 1.3. Reflexions prèvies sobre l'estratègia general de l'associació
2.
La motivació del voluntariat
3.
La gestió del voluntariat
4.
La descripció i el disseny dels llocs de treball voluntari
 - 4.1. La descripció dels llocs de treball
 - 4.2. El disseny dels llocs de treball
5.
La captació i la selecció dels voluntaris i les voluntàries
 - 5.1. El perfil
 - 5.2. La recerca i la captació
 - 5.3. La selecció i l'adequació
 - 5.4. L'entrada a l'organització
6.
La formació del voluntariat
 - 6.1. Els principis de la formació dins d'una organització
 - 6.2. Els plans de formació de l'associació
7.
L'avaluació del treball voluntari
 - 7.1. L'avaluació en el sector no lucratiu
 - 7.2. L'avaluació del voluntariat
8.
La comunicació interna i la participació
9.
Els voluntaris i les voluntàries, usuaris de l'associació
10.
Epíleg
11.
Bibliografia

0. Introducció al manual

Aquest manual és el fruit d'alguns anys de treball i col·laboració amb associacions de diversos àmbits i de l'estudi de les qüestions relacionades amb la direcció i la gestió d'organitzacions no lucratives. En especial, és el resultat de diversos cursos i sessions sobre la gestió del voluntariat impartits per a moltes persones que m'han ajudat a estudiar la complexitat del sector.

Quin és l'objectiu del manual i a qui està adreçat?

El manual que teniu a les mans té com a objectiu ajudar a reflexionar sobre els aspectes relacionats amb la gestió del voluntariat en una organització no lucrativa (és a dir, la motivació, la captació i la selecció, la formació, l'avaluació, la comunicació i la participació). Està adreçat a totes les persones que tenen funcions directives en una associació i que necessiten conèixer les tècniques de gestió del voluntariat per poder introduir canvis en la pròpia organització.


El públic objectiu del manual, per tant, és ampli i heterogeni. Però cal precisar alguns dels punts citats.

a) Funcions directives. Què vol dir exercir de directiu en una organització no lucrativa? Es tracta d'una qüestió important, perquè les responsabilitats de les persones que ocupen càrrecs directius en qualsevol tipus d'organització (en una empresa privada, en un ajuntament, en una fundació benèfica o en una associació de cooperació amb el Tercer Món) són, en gran part, les mateixes, i se'n deriven funcions i rols molt semblants. En part, aquest manual pretén ajudar els directius associatius a percebre que les funcions directives són comunes a totes les persones que dirigeixen una organització (o un grup dins d'una organització), ja sigui al sector públic, al sector empresarial o al sector associatiu.

b) Direcció d'associacions. Diem que el públic objectiu del manual són els directius de les associacions. Ens referim al conjunt d'entitats o grups que formen part del que s'anomena sector no lucratiu o tercer sector, és a dir, les organitzacions de caràcter privat que no tenen finalitat de lucre. Reflexionarem breument sobre el sector i les organitzacions que en formen part. D'altra banda, tot i que els termes organització no lucrativa (ONL) i sector no lucratiu són els més precisos, farem servir preferiblement associació i sector associatiu, que són més entenedors en el nostre entorn.


c) Gestió del voluntariat. La paraula gestió és una traducció no gaire afortunada del mot anglès *management*, que descriu molt millor tot el que es refereix a l'art i la ciència de dirigir o coordinar persones i administrar organitzacions. En definitiva, quan parlem de gestió (de gestió financera, de gestió del voluntariat, de gestió i producció dels serveis) ens estem referint al desenvolupament del conjunt de funcions directives per part de tot l'equip directiu d'una organització en algun aspecte funcional (el voluntariat, el finançament, el màrqueting) o en tots alhora (gestió estratègica). La gestió del voluntariat, és a dir, el conjunt de decisions que es prenen respecte a l'organització del treball dels voluntaris i les voluntàries, és el nucli central del manual.

d) Introducció de canvis en l'organització. Aquest manual està adreçat als directius que volen passar a l'acció ràpidament. No té sentit llegir llibres o manuals, o bé assistir a cursos de formació, si després no apliquem a la pràctica el que hem après. El manual vol ajudar a generar idees que permetin planificar el futur, però també implementar immediatament noves maneres de fer i de treballar en l'organització.



En definitiva, aquest manual és bàsicament una eina de reflexió. Està destinat a les persones que dirigeixen organitzacions no lucratives o grups que en formen part (comissions, àrees, equips de treball, departaments) i que tenen interès a reflexionar sobre la feina relacionada amb les decisions estratègiques que han de prendre i que afecten l'organització de l'equip humà voluntari de la pròpia entitat.

Quin és el contingut del manual?



Hem dit que parlarem amb més detall sobre el sector no lucratiu i el concepte de gestió o *management*. El manual comença amb una descripció del sector associatiu i les especificitats de les organitzacions que en formen part. Com que necessitarem llavors introduir conceptes relacionats amb el *management*, parlarem de la modernització i la reinvençió del sector i el paper que poden tenir les ciències de la gestió i la direcció a l'hora de definir millor els públics i els usuaris de l'associació, detectar les necessitats que poden tenir i dissenyar adequadament els serveis.

A continuació parlarem de la gestió del voluntariat i reflexionarem sobre les qüestions que, des d'un punt de vista directiu, ens han de preocupar. Llavors introduïrem el tema de la motivació, que inquieta qualsevol organització que treballa amb voluntariat, tractarem de desmitificar-lo i el presentarem com un aspecte previ a la definició de l'estratègia de voluntariat de l'associació.

Tot seguit entrarem en l'estratègia de voluntariat de l'associació, és a dir, els aspectes que l'equip directiu ha de decidir respecte als equips de persones voluntàries: com dissenyarem els llocs d'acció voluntària, com portarem a terme la recerca i la selecció de voluntaris, com formarem les persones, com avaluarem el treball voluntari i quina política seguirem respecte a la comunicació interna i la participació.

Finalment, intentarem demostrar que el voluntariat és realment un públic més de l'associació, una mena d'usuaris amb característiques especials, molt integrats en l'organitza-

ció, però que necessiten una contrapartida a canvi de la seva involucració en el projecte associatiu.

Aturem-nos un moment i pensem si formem part del públic objectiu del manual.

Som directius d'una associació o d'una entitat?

Som responsables d'algun grup o alguna comissió?

Prenem decisions que afecten l'organització de les activitats o la prestació dels serveis a la nostra organització?

Ens interessa reflexionar sobre les qüestions relacionades amb la coordinació i la direcció de persones en la nostra organització?

Hi ha altres persones a la nostra associació que poden formar part del públic objectiu del manual? Qui són?

Com s'ha de fer servir el manual?

El manual està dividit en capítols que segueixen una progressió lògica en els temes relacionats amb la gestió del voluntariat en organitzacions no lucratives. Cada capítol té un marc teòric i unes preguntes de reflexió sobre les qüestions que s'hi tracten.

De vegades caldrà fer un petit esforç de reflexió previ sobre la realitat de la pròpia associació. En alguns casos, la part pràctica requereix una reflexió sobre situacions hipotètiques. En altres casos, aquesta part està pensada perquè es pugui



aprofitar en sessions de treball de l'equip directiu de l'associació. Finalment, en alguns casos es presenten idees que es poden utilitzar com a guia per elaborar eines d'anàlisi que us interessi fer servir en la vostra tasca directiva. Alguns d'aquests exercicis han servit com a material de classe als cursos i sessions que he esmentat al començament de la introducció i els podeu fotocopiar i adaptar al vostre gust.

Abans de començar, pensem en els tres problemes que considerem més importants relacionats amb la gestió del voluntariat a la nostra associació. Pensem en allò que ens amoïna més o en les dificultats principals que trobem a l'hora de coordinar i dirigir els equips de voluntariat. Descriu els tres problemes amb dues o tres frases. Al final del manual hi tornarem a reflexionar per tal de veure quines noves eines tenim per resoldre'ls.

Problema 1

Problema 2

Problema 3

1. Introducció al sector no lucratiu i a la gestió associativa

En aquest capítol fem una reflexió sobre el sector no lucratiu, la modernització del sector i la importància del voluntariat.

1.1. Cap a una definició de sector no lucratiu i organització no lucrativa

La nostra associació forma part d'una societat complexa i variada en la qual conviuen multitud d'organitzacions amb funcions i objectius diferents. Totes les organitzacions tenen, però, una característica comuna: són agrupacions formals de persones amb una meta definida i compartida. Una associació de veïns està formada per dones i homes d'un barri que volen dinamitzar el teixit social i organitzen activitats culturals i cíviques adreçades a persones de la zona. Una biblioteca pública és un servei que presta una administració pública per mitjà d'un personal i que té la finalitat de promoure la cultura i l'autoformació. Un cinema és una organització que, per mitjà d'unes persones i una tecnologia, ofereix un determinat concepte d'ocupació del temps lliure.

Les organitzacions es poden agrupar en tres sectors amb característiques i finalitats generals pròpies: el sector no lucratiu o associatiu, el sector públic i el sector empresarial.

El sector associatiu està format pel conjunt d'organitzacions no lucratives, que són entitats no governamentals, no dedicades al lucre personal de cap membre, soci o fundador i que presten serveis a un grup de persones (Vernis, 1994). D'aquesta definició destaquen tres aspectes que ajuden a caracteritzar les organitzacions del sector:

- Són organitzacions privades i no pas públiques.
- No poden repartir un benefici.
- Presten serveis.

Més enllà de la definició anterior, quines altres característiques pensem que diferencien les organitzacions que formen part del sector associatiu de les dels altres sectors (empreses i organismes públics)?

1.2. Especificitats de les organitzacions no lucratives

Tres de les especificitats més importants de les associacions són la diversitat de públics o destinataris que tenen, el fet de tenir col·laboradors voluntaris i el fet de ser organitzacions prestadores de serveis.

Els diversos públics de l'associació

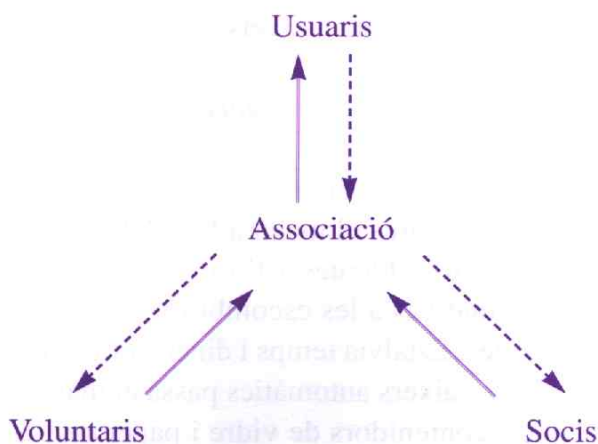
Les associacions i les entitats del sector no lucratiu presten serveis o organitzen activitats per a determinats col·lectius de persones. Són els usuaris o els clients de l'associació. Però els serveis els hem de produir o crear per mitjà de recursos humans i econòmics que ens aporten altres grups de persones. Són els voluntaris i els socis, que no reben diners a canvi i que, per tant, cal motivar perquè participin amb nosaltres en el projecte associatiu.

Els usuaris són la raó de ser de l'associació i donen vida i sentit a la missió, que no és sinó la finalitat última de l'organització, el *leit motiv*. Per això, la missió i els objectius s'han d'orien-



tar al col·lectiu de persones a qui oferim les activitats i els serveis de l'associació.

Els socis i els voluntaris són dos col·lectius importantíssims, vitals, però no justifiquen l'existència de l'associació. Per exemple, si totes les activitats que organitzem a la nostra associació d'ajuda als immigrants tenen com a objectiu generar diners perquè pensem que és la condició prèvia per poder desenvolupar qualsevol projecte, mai no aconseguirem detectar les necessitats del nostre públic d'usuaris i els immigrants magribins es quedaran sense el servei d'assessoria jurídica. Si gastem totes les energies a buscar persones que vulguin col·laborar voluntàriament amb l'associació per muntar concerts de música al barri, no ens quedaran temps ni ganes per esbrinar si el nostre públic d'usuaris prefereix un concert de jazz, de rock o de música tradicional...



El voluntariat

Els voluntaris són un dels públics de l'associació. Més enllà d'això, però, el voluntariat és un dels elements més importants del sector no lucratiu. En el treball voluntari s'expressen valors com ara la solidaritat, la justícia, la tolerància i la convivència. La filosofia de l'entitat ha de recollir els valors que pensem que el voluntariat ens aporta.

Reflexionem sobre el treball voluntari a la nostra associació.

Qui considerem que és voluntari en una associació?

Què entenem per treball voluntari?

L'associació podria funcionar sense voluntaris ni voluntàries? Per què?

Podem distingir entre diversos tipus de voluntaris a l'associació? Quins són?

Considerem que les persones que formen part de la Junta Directiva són també voluntaris? Per què?

La nostra associació com a organització de serveis

Hem dit que la nostra associació té tres públics diferents: els usuaris, els voluntaris i els socis. També hem dit que l'associació presta serveis. Si no produïm béns físics per a uns clients que els faran servir, aleshores vol dir que prestem serveis... a uns usuaris.

Els serveis són coses intangibles, que no es poden veure ni tocar, i encara menys guardar al magatzem. Són tan eteris que cap usuari no els percebrà de la mateixa manera ni en podrem mesurar la qualitat amb un barem senzill. A més, quan volem que un usuari gaudeixi d'un servei (vingui al ball que hem organitzat, s'apunti al taller de cuina medieval, practiqui esport amb els altres usuaris, etc.), l'hi hem de produir en el mateix instant. Perquè, contràriament als productes i els béns físics, els serveis no existeixen si no hi ha usuari o client.

Cal tenir sempre presents els quatre elements més importants a l'hora de produir els serveis (més endavant ho aplicarem a la nostra associació):

- *El personal en contacte*

Són les persones que organitzen les activitats, acompanyen la gent gran, porten els nens a la muntanya, imparteixen cursos de dansa... Són la cara de l'organització i per això hi tenen un paper central. Les seves opinions i la seva experiència són vitals per millorar la qualitat dels serveis; però han de ser persones amb una bona formació i capaces de transmetre els valors i els ideals de l'associació.

- *El lloc on es presta el servei*

És igualment important l'espai físic en el qual muntem les activitats. De la mateixa manera que un grup de muntanya triarà els indrets més macos per sortir el cap de setmana, en una associació cultural no podem organitzar exposicions en un pis sorollós i sense una il·luminació adequada.

- *El servei nuclear i els serveis perifèrics*

Quan anem a un hotel esperem trobar a l'habitació, almenys, un llit on dormir. Potser

també hi deurà haver un bany, una taula i una cadira. Amb sort, una televisió i una finestra al carrer. Es tracta del servei nuclear de l'hotel. Molts hotels, però, posen a la disposició dels clients serveis complementaris: restaurant, bugaderia, guarderia per als nens petits, guies turístics... Són els serveis perifèrics.

El servei nuclear no pot faltar; però no n'hi ha prou, perquè ja suposem que hi serà. Els perifèrics són els que ens ajuden a diferenciar-nos i a atreure l'atenció d'un públic bombardejat per milers de missatges diaris.

El mateix passa amb els museus: podem imaginar-nos un museu sense col·lecció? Seria una galeria o una sala d'exposicions, però no un museu. La col·lecció és el servei central d'un museu. Però els museus moderns incorporen una cafeteria, una botiga, un servei de visites guiades o uns walkmans per escoltar explicacions gravades. Són els perifèrics.

En la nostra associació, també hem de saber diferenciar entre els serveis nuclears i els perifèrics.

- *La participació dels usuaris en la producció dels serveis*

Ho van inventar els restaurants de menjar ràpid. Entres, mires el menú a la paret i demanes el que vols. Pagues i t'ho emportes a la taula. Al final vas a les escombraries i hi llences les restes. Estalvia temps i diners a l'empresa. Amb els caixers automàtics passa el mateix. O amb els contenidors de vidre i paper de l'ajuntament de la ciutat: els usuaris (el conjunt de ciutadans) destrien les ampolles i les caixes de cartró i, de passada, quan veuen que són plens, tenen un telèfon on poden trucar per avisar (no cal que hi hagi un treballador municipal pendent de com estan els contenidors).

La participació dels usuaris estalvia recursos a l'organització que presta els serveis, però de vegades pot ajudar a implicar els usuaris en el projecte i l'estil de vida que vol promoure l'organització. Pensem, per exemple, en una associació que organitzi xerrades sobre plantes exòtiques. Si el professor envia per correu als participants un material que cal haver llegit



abans de la xerrada (juntament amb unes llavors d'una planta exòtica), s'estalvia explicacions, pot entrar en temes més interessants ràpidament i aconseguir que els usuaris de la xerrada, a casa seva, ja se sentin vinculats al servei que consumiran l'endemà.

1.3. Reflexions prèvies sobre l'estratègia general de l'associació

En aquest apartat farem una definició dels públics de la nostra associació i reflexionarem sobre els serveis que prestem als usuaris.

Definició dels nostres públics i els serveis que prestem

Aquest manual se centra en les tècniques que tenen a veure amb la gestió del voluntariat. Abans, però, és important reflexionar sobre els objectius i la missió de l'associació. Intentem emplenar el quadre següent sobre els públics de la nostra associació, les necessitats que tenen, els serveis que els oferim i el grau de satisfacció.

a) Els públics de la nostra associació. En primer lloc, cal saber a quin tipus de persones ens volem adreçar (per prestar-los serveis, perquè es facin sòcies o perquè col·laborin amb nosaltres com a voluntàries). Fem l'esforç de descriure'n les característiques principals: on viuen, quina edat tenen, quins hàbits i interessos, quines actituds, etc. Això ens ajudarà a tenir una fotografia de les persones amb qui ens volem relacionar, sabrem millor què necessiten

de l'associació i produïrem uns serveis més adequats.

b) Les necessitats dels públics objectiu. A continuació analitzem què pot treure cada un d'aquests grups de persones de la nostra associació. És a dir, per què pot ser que estiguin disposades a consumir els nostres serveis o activitats, a pagar una quota de soci o a dedicar unes hores a la setmana a l'acció associativa.

c) Els serveis per als diferents públics objectiu. Pensem llavors quins serveis produïm a l'associació per satisfer les necessitats que pot tenir cada un dels nostres públics. És a dir, què obtenen els voluntaris a l'associació, els socis i els usuaris. És important identificar els serveis que realment són una resposta a les demandes dels tres col·lectius.

d) El grau de satisfacció dels diferents públics objectiu. Finalment, podem preguntar-nos si els serveis que dissenyem per satisfer les necessitats dels nostres públics realment ho aconseguen. Acostumem a preguntar als usuaris si els agraden les activitats que organitzem? Som crítics a l'hora de valorar l'assistència als actes que muntem? Els voluntaris es queden a l'associació un temps raonable? El nombre de socis que ens permeten finançar gran part de les activitats de l'associació creix o minva? Són preguntes clau, que van una mica més enllà de la producció i l'execució dels serveis i que tenen a veure amb la qualitat que donem.

	Els usuaris	Els voluntaris	Els socis
Qui són?			
Què necessiten de l'associació?			
Quins serveis reben?			
Quin grau de satisfacció mostren?			

Aquest exercici ens ha de permetre entendre l'associació com un col·lectiu de persones que treballen i col·laboren per produir serveis i organitzar activitats per a un públic objectiu determinat: per a la població infantil d'un barri deprimat, per a les persones interessades en la música, per a les famílies d'un districte de la ciutat, per a les persones afectades per la sida...

Per fer-ho necessitem unes altres persones que organitzin les activitats i prestin els serveis: els voluntaris que acompanyen gent gran, les voluntàries que condueixen ambulàncies o que fan visites guiades als parcs de la ciutat, els joves que entrenen altres joves perquè aprenguin bàsquet. I també necessitem persones que hi col·laborin econòmicament: els socis.

Moltes vegades els socis són alhora usuaris, o voluntaris. És igual, l'important és adonar-se que són persones que cal motivar i que tan fàcilment com han arribat a l'associació se'n poden anar. Són públics objectiu. I, per tant, els hem de prestar serveis.

Això pot ser especialment nou en el cas del voluntariat: quin servei ha de prestar una associació als seus voluntaris? No són ells els qui s'han de donar a l'organització? No es complica

tota la gestió de l'associació si resulta que hem de produir serveis no tan sols per als usuaris, sinó també per als socis i per als voluntaris? Tot seguit en tornarem a parlar, però cal que recordem que Peter Drucker, un dels experts més importants de la gestió associativa, va dir que la direcció i l'administració d'organitzacions no lucratives és més difícil que la de les empreses privades.

Els serveis per als usuaris

De moment, però, centrem-nos en els usuaris de l'associació i retornem als quatre elements fonamentals d'un servei: el personal en contacte, el lloc físic de la prestació, els serveis nuclears i els perifèrics i la participació dels usuaris en la prestació.

Pensem en una de les nostres línies de serveis i en els usuaris que els utilitzen. Reflexionem sobre com és el personal que presta els serveis i com són el lloc i les condicions físiques. Pensem si diferenciem entre un servei nuclear i uns serveis perifèrics o tot ho considerem nuclear. Finalment, pensem com aconseguim que l'usuari participi en la mateixa producció del servei.

Personal en contacte	Lloc físic

Servei nuclear i serveis perifèrics	Participació dels usuaris

Al final del manual veurem com aquests conceptes es poden aplicar a la gestió del voluntariat.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Els voluntaris i les voluntàries d'una associació són un dels públics objectiu de l'associació. Són uns usuaris o uns clients especials. Els serveis i les activitats que l'associació produeix no els hem de pensar per a ells, però sí que hem de fer l'esforç d'identificar quines motivacions tenen (quines necessitats) per intentar satisfer-les. I les satisfarem amb serveis... però uns serveis especials. Ho veurem més endavant; primer cal que analitzem quines són o poden ser aquestes necessitats o motivacions.

Un dels estudis més interessants sobre motivacions del voluntariat es va fer als Estats Units (Clary, Snyder i Ridge, 1992). Té un avantatge i un inconvenient: d'una banda, es basa en una realitat diferent, la del voluntariat nord-americà, però, de l'altra, es tracta d'una realitat molt avançada pel que fa a la modernització del sector no lucratiu, i podem aprendre'n moltes coses.

L'estudi desenvolupa un model per entendre quines motivacions tenen les persones per fer-se voluntàries. Una qüestió crucial, per tant. Per mitjà de més de 1.000 entrevistes a voluntaris i voluntàries de tot el país, pertanyents a associacions de tota mena, i aplicant tècniques d'anàlisi factorial, s'identifiquen, en total, sis tipus de motivacions diferents, és a dir, sis beneficis que les organitzacions no lucratives podem aportar al voluntariat o sis necessitats que podem satisfer.

L'altruisme

Hi ha persones que estan disposades a dedicar una part del seu temps a una causa o a ajudar determinades persones per pur altruisme, perquè hi creuen, perquè els omple fer costat als malalts o a la gent gran, defensar la naturalesa o lluitar per la igualtat de la dona.

A la nostra associació hi ha voluntaris i voluntàries que estiguin motivats principalment per l'altruisme pur?

Com satisfan, amb la feina que fan a l'associació, la necessitat d'ajudar els altres o de treballar per una causa?

L'aprenentatge i la formació

Altres persones fan de voluntàries perquè tenen necessitat d'aprendre coses noves. Potser es tracta de nous coneixements o experiències relacionats amb un tema determinat (la sida, per exemple), o bé amb si mateixos (creixement personal).

A la nostra associació hi ha persones motivades sobretot per aprendre i conèixer noves realitats o nous horitzons?

Què aprenen a l'organització?

La feina que fan els permet satisfer aquesta necessitat? Per què?





La influència de l'entorn

En alguns casos, les persones fan de voluntàries perquè en el seu entorn ja es respira voluntariat: la seva família o les seves amistats sempre han estat vinculades a grups o associacions de tipus diversos i es veuen, gairebé sense voler-ho, formant part d'una organització del barri. És l'efecte de la socialització; a aquestes persones els passa el contrari que a aquelles que només senten a parlar del voluntariat per la televisió o per la ràdio.

A la nostra associació hi ha persones que fan de voluntàries principalment perquè es troben que la pròpia família hi ha pertangut de sempre o perquè l'associació és el lloc de trobada dels amics?

Què passa si els amics deixen de ser voluntaris?

El currículum i la carrera

Cada cop més hi ha persones que fan de voluntàries per millorar les oportunitats professionals. És lògic. Amb un mercat laboral cada cop més difícil, no es pot desapropiar cap ocasió. Algunes empreses valoren l'acció voluntària (comença a estar ben vist que un candidat mostri un suposat altruisme i caràcter social). Però, a més, algunes associacions són l'espai on es poden posar en pràctica coneixements apresos, per exemple, a la universitat (pensem en els voluntaris, estudiants de pedagogia, que dirigeixen esplais, o en els estudiants d'art que fan visites guiades als museus).

A la nostra associació hi ha voluntaris i voluntàries que veuen el voluntariat com un lloc on formar-se professionalment?

Què els aporta el treball voluntari en la nostra associació?

L'autoestima

Altres persones poden col·laborar com a voluntàries perquè els fa sentir-se útils i, en alguns casos, importants gràcies al que fan. També es tracta de la motivació de les persones que volen conèixer gent nova. En definitiva, el voluntariat dóna una mica de significat a la seva vida i els permet fer coses emocionants o amb un impacte molt clar.

A la nostra associació hi ha persones que tenen com a motivació l'autoestima?

Es poden sentir realment útils i importants treballant per la missió de l'associació? Per què?



Reconeixem explícitament la feina que fan?
Com ho fem?

La superació de problemes personals

Finalment, hi ha voluntaris i voluntàries per als quals col·laborar amb una associació representa una mena de teràpia. Potser estan passant una època dolenta o necessiten algun canvi i per mitjà del voluntariat i el contacte amb altres persones resolen el problema.

A la nostra associació hi ha persones que resolen problemes personals a través del voluntariat?

Com ho fan?

Les sis motivacions diferents (o necessitats dels voluntaris com a públic de l'associació) no són excloents. La majoria de les persones estem motivades per més d'una raó o motiu; en tot cas, sempre n'hi haurà un o dos de principals. A més, les motivacions poden anar canviant. L'important és avaluar el canvi, saber que es produeix, ja que els serveis que l'associació

presta als voluntaris també han de canviar com a conseqüència d'això.

Aquesta anàlisi de les motivacions del voluntariat presenta els voluntaris i les voluntàries com a persones que obtenen beneficis de les associacions, idea que fins ara havia estat tabú. Uns aprenen sobre l'esclerosi múltiple i la manera de millorar la qualitat de vida dels qui la pateixen, uns altres ensenyen algun esport i fan currículum. Els de més enllà, participant com a voluntaris en uns Jocs Olímpics, se senten importants i útils per uns dies.

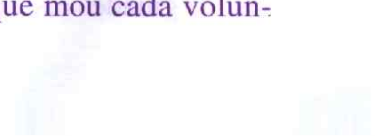
En definitiva, una part important del voluntariat són veritables usuaris de la nostra associació. I és bo. Un estudi fet entre centenars d'acompanyants de persones afectades per la sida als Estats Units (Omoto i Snyder), i repetit al cap d'un any, demostra que són precisament els voluntaris que obtenen beneficis a canvi de la dedicació a una associació els que s'hi queden més temps, els més fidels. És lògic.

Com a directius de la nostra associació, tenim informació directa o indirecta sobre les motivacions de totes les persones que hi col·laboren com a voluntàries?

És necessària aquesta informació? Per què ho és?

Què hem de fer per aconseguir-la?

El coneixement de les motivacions de les persones que col·laboren amb la nostra associació és vital. No saber què mou cada volun-



tari o voluntària a dedicar una part del seu temps al nostre projecte (quina o quines de les sis motivacions anteriors el mou) és tan greu com no saber quin tipus de projecte de cooperació és més adequat per a la població de Nicaragua, en el cas d'una organització de suport al Tercer Món, o quines són les teràpies d'autoajuda més indicades per a persones afectades per la sida en una associació de lluita contra aquesta malaltia.

És a dir, de la mateixa manera que hem de saber quines són les necessitats reals dels nostres usuaris, també hem de conèixer les motivacions (les necessitats) dels nostres voluntaris. Només d'aquesta manera podrem dissenyar millor l'estratègia de voluntariat, és a dir els serveis que l'associació presta als voluntaris: el disseny del lloc de treball voluntari, la formació, els canals de comunicació i participació, etc.

La desmotivació del voluntariat, la manca de compromís, la poca formalitat d'alguns voluntaris... no són els veritables problemes. Són els símptomes que falla alguna de les polítiques de personal que analitzarem més endavant.

Una manera d'avaluar les motivacions del voluntariat és per mitjà d'un qüestionari com el que hi ha a continuació (Clary, Snyder i Ridge, 1992). En podeu fer l'adaptació a la vostra associació i administrar-lo als voluntaris i les voluntàries.

Qüestionari

Valora en una escala de 7 punts (1: totalment en desacord, 7: totalment d'acord) la idoneïtat de les frases següents per descriure les teves motivacions per fer de voluntari. Interpreta les frases com si diguessin: Faig o faria de voluntari perquè... La valoració del qüestionari s'explica a la guia que el segueix.

1. Els meus amics són voluntaris	1	2	3	4	5	6	7
2. Sento compassió per les persones necessitades	1	2	3	4	5	6	7
3. El voluntariat és una activitat important per a les persones que conec millor	1	2	3	4	5	6	7
4. Aprenc a tractar amb gent diversa	1	2	3	4	5	6	7
5. Puc explorar les meves potencialitats	1	2	3	4	5	6	7
6. El voluntariat em fa sentir important	1	2	3	4	5	6	7
7. El voluntariat és un mitjà per fer nous amics	1	2	3	4	5	6	7
8. El voluntariat m'ajuda a trobar solució als meus problemes personals	1	2	3	4	5	6	7
9. Fent de voluntari no em sento tan sol	1	2	3	4	5	6	7
10. Puc aprendre més sobre la causa per la qual treballa	1	2	3	4	5	6	7
11. El voluntariat m'ajudarà a tenir èxit en la meva professió	1	2	3	4	5	6	7
12. El voluntariat quedarà bé al meu currículum	1	2	3	4	5	6	7
13. Em preocupa de debò el grup concret amb el qual col·laboro	1	2	3	4	5	6	7
14. Considero que és important ajudar els altres	1	2	3	4	5	6	7
15. Les persones amb qui em relaciono fan de voluntàries	1	2	3	4	5	6	7
16. El voluntariat fa créixer la meva autoestima	1	2	3	4	5	6	7
17. El voluntariat em fa sentir necessari	1	2	3	4	5	6	7
18. El voluntariat és un mitjà per oblidar els meus problemes	1	2	3	4	5	6	7
19. El voluntariat m'ajuda a aprendre de l'experiència directa	1	2	3	4	5	6	7
20. Puc fer contactes per al meu negoci o la meva carrera	1	2	3	4	5	6	7
21. Algunes persones que conec tenen un interès pel voluntariat	1	2	3	4	5	6	7
22. Puc fer alguna cosa per una causa que és important per a mi	1	2	3	4	5	6	7
23. El voluntariat em permet explorar diferents opcions de carrera	1	2	3	4	5	6	7
24. El voluntariat em permet tenir una perspectiva diferent sobre les coses	1	2	3	4	5	6	7
25. El voluntariat em pot facilitar la incorporació laboral en una organització	1	2	3	4	5	6	7
26. Em preocupo per les persones que han tingut menys sort que jo	1	2	3	4	5	6	7
27. Algunes persones amb qui em relaciono valoren molt el voluntariat	1	2	3	4	5	6	7
28. El voluntariat m'ajuda a oblidar que em sento malament	1	2	3	4	5	6	7
29. El voluntariat fa minvar el sentit de culpa que tinc perquè sóc més afortunat que els altres	1	2	3	4	5	6	7
30. El voluntariat em fa sentir millor sobre mi mateix	1	2	3	4	5	6	7

3. La gestió del voluntariat

La modernització de la gestió s'ha de potenciar, entre altres qüestions, en tot allò relacionat amb la direcció i la coordinació de les persones que dediquen una part del seu temps a treballar a l'organització, és a dir, el voluntariat.

Tradicionalment, les associacions del nostre entorn han relacionat tots els mals en la gestió del voluntariat amb una manca de motivació dels voluntaris i les voluntàries. La falta de compromís i de continuïtat és, en molts casos, la preocupació principal dels directius associatius. No és una bajanada. Si considerem que els voluntaris són un dels públics de l'associació, la motivació és l'element determinant del seu compromís, com també ho és l'atractiu que els nostres serveis puguin tenir per al públic potencial d'usuaris, o els avantatges que els socis tenen si es fan membres de la nostra organització. La motivació és, per tant, el motor que mou un dels públics, els voluntaris, a acostar-se a la nostra associació.

La motivació, però, no és ni ha de ser un problema en si mateixa. La manca de motivació, en tot cas, pot ser el símptoma que la manera com gestionem el voluntariat es pot millorar. A partir d'aquest capítol reflexionarem sobre les polítiques que formen part de la gestió del voluntariat.

Segons com les associacions viuen internament les qüestions relacionades amb la motivació, podem distingir tres etapes diferents.

Les associacions de l'etapa 1

La motivació, com a aspecte relacionat amb la gestió del voluntariat, té un paper central i, en molts casos, únic. La preocupació màxima de l'equip directiu és la motivació, o, més ben dit, la desmotivació dels voluntaris.

Moltes associacions, i no únicament les més petites o les que tenen menys recursos, estan angoixades per la falta de compromís i de dedicació dels voluntaris. Però són associacions orientades a si mateixes, ja que sovint es responsabilitza els voluntaris de la pròpia desmotivació. L'èmfasi es posa en els objectius de l'associació, sense tenir veritablement en compte els objectius que les persones individualment poden tenir en el seu treball a l'associació.

Etapa 1 Èmfasi: O

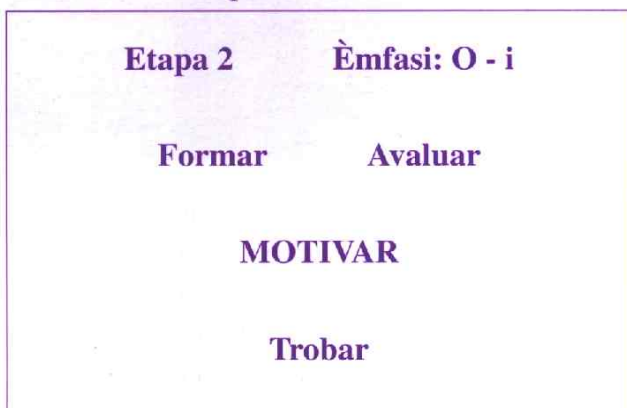
MOTIVAR

Les associacions de l'etapa 2

Són les associacions que es comencen a plantejar algunes qüestions relacionades amb la gestió del voluntariat. Normalment, la formació, la captació i l'avaluació són les qüestions per les quals es comença. La motivació continua tenint un paper central i els problemes que puguin sorgir del treball amb el voluntariat s'imputen a la manca de motivació i de compromís, però l'equip directiu s'adona que cal potenciar la formació, o que s'ha de millorar l'estratègia de captació. Per tant, comencen a aparèixer determinades polítiques de personal, però d'una manera no ordenada.

L'èmfasi ja no es posa només en els objectius de l'organització, sinó que les necessitats

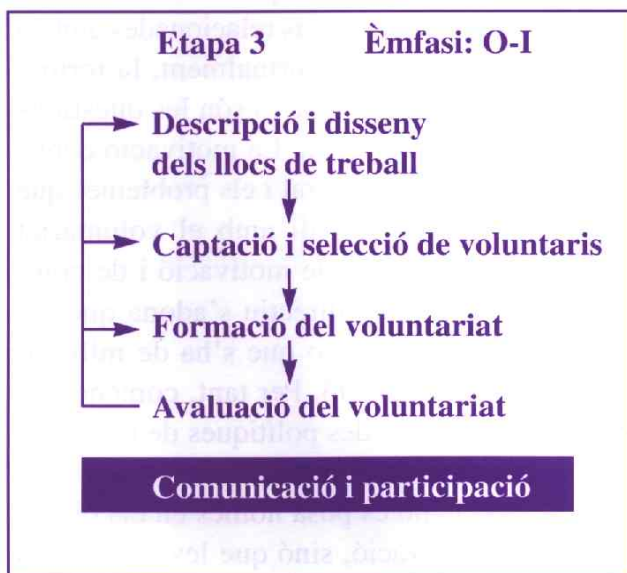
dels individus, dels voluntaris i les voluntàries, comencen a comptar.



Les associacions de l'etapa 3

Són les associacions on el voluntari és considerat com un client o usuari, és a dir, com un individu que col·labora amb nosaltres per satisfer alguna necessitat personal (o motivació) alhora que contribueix a assolir els objectius de l'associació. Per això, a l'hora de dissenyar les polítiques i les estratègies de l'organització, cal posar l'èmfasi tant en els objectius interns de l'associació com en els objectius dels voluntaris.

I l'única manera de trobar l'equilibri entre els objectius organitzatius i els objectius individuals dels col·laboradors voluntaris és per mitjà d'una estratègia de gestió del voluntariat que tracti les diverses polítiques de personal que han de dur l'associació a assolir la missió. Aquestes polítiques, que analitzarem tot seguit, són les següents:



Aquestes polítiques de personal estructurades formen l'estratègia de voluntariat de l'associació, que ha de tenir tres característiques:

- Ha d'estar consensuada per tot l'equip directiu de l'associació. No pot ser l'obra d'una única persona.
- Ha de quedar recollida per escrit, de manera que tothom la pugui consultar i les decisions preses siguin clares.
- Ha de ser coherent internament.

Reflexionem amb la resta de membres de l'equip directiu de la nostra associació sobre les preguntes següents, sense infravalorar-nos ni sobrevalorar-nos.

Respecte a la gestió del voluntariat, tenim alguna política definida sobre alguna d'aquestes qüestions: disseny dels llocs de treball, estratègies de captació i selecció, plans de formació, avaluació del voluntariat i sistemes de comunicació interna i participació? En què es concreten?

En quina etapa considerem que ens trobem?

Què podem fer per anar cap a l'etapa 3 si encara no l'hem assolit? Quins canvis immediats cal fer per fer possible arribar a l'etapa 3?

4. La descripció i el disseny dels llocs de treball voluntari

La descripció i el disseny dels llocs de treball és la primera política de personal que analitzarem. És, molt sovint, la clau de la motivació del voluntariat, entre altres coses perquè és la primera passa lògica que cal fer abans de buscar les persones, d'assignar-les als llocs disponibles, de formar-les, etc.

Una condició indispensable per a l'èxit de qualsevol programa de voluntariat és tenir clar què volem que facin els voluntaris i les voluntàries. No s'hi val a dir que s'hauran d'encarregar d'un projecte nou i que tot dependrà de la iniciativa que tinguin.

La gestió del voluntariat moderna i eficient, que ajuda a produir serveis de qualitat per als usuaris de l'associació, es basa en una missió i uns objectius generals de l'organització clars, realistes i motivadors. És el primer que hem de fer, ja que la missió i els objectius estratègics ens duren a identificar el nostre públic objectiu d'usuaris (és a dir, el públic al qual volem prestar serveis) i les necessitats que tenen i que podem satisfer. Això ens permet, per mitjà de la creativitat i de la innovació, produir uns serveis d'èxit, que la gent utilitzi amb ganes.

I aquí és on ha de començar la gestió del voluntariat, en els serveis que l'associació presta als usuaris. Perquè d'aquí podem deduir quines persones necessitem per produir-los. Sembla molt mecànic i precís i, en certa manera, ho és; però és la clau de la motivació.

Una associació que vulgui prestar serveis als immigrants del Tercer Món ha de saber què els vol oferir exactament: un servei d'assessoria jurídica, un espai de trobada i debat, cursos d'alfabetització, cursos de català... Perquè per produir cada un d'aquests serveis necessitem un nombre determinat de persones i amb un cert perfil; i això només ho podem tenir clar si descrivim i dissenyem els llocs prèviament.



4.1. La descripció dels llocs de treball

Descriure els llocs de treball vol dir fer un mapa dels serveis externs de l'associació i dels equips de voluntariat necessaris per produir-los i prestar-los. De vegades se'n diu organigrama. I descriure els llocs vol dir també posar per escrit els trets bàsics de cada un d'ells:

- Nom del lloc.
- Missió i finalitat dins de l'organigrama de l'associació.
- Activitats que caldrà que porti a terme.
- Horari i calendari de treball.

La descripció dels llocs ha de servir per guiar les decisions estratègiques posteriors (perfils buscats, pla de captació i selecció, programa de formació, etc.), i ha de ser una mostra de la seriositat del projecte que s'ofereix als voluntaris interessats. Però no ha de ser mai una eina burocràtica que tanqui les portes a la creativitat i a la innovació dels voluntaris que ocupin cada lloc.

Evidentment, el més probable és que no estiguem muntant l'associació en aquest mo-

ment i que ja estiguem prestant serveis, organitzant activitats i gestionant voluntariat. En tot cas, les preguntes següents ens han de fer reflexionar sobre les polítiques que seguim avui en dia i sobre les coses que hauríem de canviar en un futur proper.

Tenim un mapa o organigrama de l'associació escrit que tothom conegui?

El podríem dibuixar? Si podem, mirem de fer-ho.

L'estructura organitzativa s'adiu amb les necessitats que es deriven de les activitats que organitzem?

Què caldria canviar?

Els llocs que ocupen els voluntaris i les voluntàries estan descrits?

Hi ha una mínima definició de funcions?

Si no hi és, potser és perquè no queden clars els serveis que prestem als usuaris?

Com ho podem resoldre?

4.2. El disseny dels llocs de treball

Hem dit que la descripció dels llocs ha de partir de les necessitats de recursos humans que es derivin dels serveis que prestem o que volem prestar. I ha de servir per planificar una campanya de captació adequada, un pla de formació, etc. La descripció de llocs també dóna seguretat als voluntaris interessats pel nostre projecte, ja que percebran que la cosa va de debò.

Dissenyar llocs de treball és anar una mica més enllà. És la part creativa d'aquesta primera política, ja que consisteix a crear funcions i responsabilitats atractives per a les persones que els hagin d'ocupar. O per a les qui ja els ocupen, que segurament és el cas més habitual. Si la descripció dels llocs posa l'èmfasi en els objectius de l'organització, el disseny té com a finalitat fer que els llocs de treball siguin atractius per als voluntaris, és a dir, el disseny posa l'èmfasi en els objectius dels individus.

Les preguntes principals que ens hem de plantejar a l'hora de dissenyar els llocs són les que es formulen a continuació. Pensem en un dels llocs que hem descrit anteriorment i ara dissenyem-lo.

Grau de responsabilitat

Quanta responsabilitat tindrà la persona que ocupi el lloc?

En què consistirà la responsabilitat?

Quines decisions podrà prendre i quines no?

Varietat de les tasques

Quantes coses diferents farà la persona que ocupi el lloc? Quines seran?

Pensem que s'avorrirà aviat perquè sempre haurà de fer les mateixes activitats? Per què?

Com podem introduir més varietat de tasques en el lloc?

Retroalimentació

La feina que fan els voluntaris segurament forma part d'un projecte més global en el qual intervenen altres persones. Quina informació rebrà la persona que ocupi el lloc sobre l'efecte final de la feina que ha fet?

La política de captació i selecció de voluntariat és necessària, en general, quan l'organització decideix crear una nova comissió o un nou grup de treball per produir serveis diferents dels actuals, quan necessitem ampliar el grup de persones que formen part d'una àrea de l'associació o quan algú marxa i l'hem de substituir.

Aleshores és quan hem de buscar noves persones. Per fer-ho és important haver definit prèviament els llocs de treball que cal cobrir.

Les fases de la política de captació i selecció són les següents:

Descripció del perfil dels voluntaris



Recerca i captació



Selecció i adequació



Entrada a l'organització

Aquestes fases coincideixen amb les que hem escollit a l'exercici anterior?

5.1. El perfil

Si tenim molt clar per què necessitem nous voluntaris, si hem descrit i dissenyat els llocs a ocupar, la definició dels perfils en serà una conseqüència directa. Hem de poder contestar les preguntes següents. Pensem en l'exemple de la captació de voluntaris monitors per a una associació de temps lliure o en un dels llocs que hem descrit al capítol anterior. Podem aprofitar aquestes preguntes sempre que estiguem dissenyant una estratègia de captació.

Coneixements

Quins coneixements ha de tenir la persona que ocupi el lloc?

Quins estudis?

Experiència

Quina experiència ha de poder demostrar la persona...
en el sector associatiu?

en un lloc de característiques similars?

Habilitats

Quines habilitats ha de tenir la persona?

Capacitats físiques

Quines capacitats físiques cal demanar?

Característiques de la personalitat

Quines característiques de la personalitat busquem?

Motivacions

Per ocupar el lloc de treball quines motivacions són les més adequades?

El lloc de treball pot satisfer especialment unes necessitats o motivacions determinades? Quines?

5.2. La recerca i la captació


Un cop que hem definit un perfil de la persona o les persones que necessitem a l'associació per poder produir un servei determinat, podem elaborar un pla de captació.

Cal tenir en compte, però, que de vegades podem trobar la persona que busquem dins de la mateixa associació.

En cas que decidim fer una captació externa, haurèm de fer diverses passes.

El posicionament actual de l'associació

Quan busquem voluntaris per a l'associació ens adonem fàcilment que estem tractant de vendre un producte determinat a un col·lectiu potencial de compradors. És a dir, que volem engrescar una sèrie de persones a col·laborar activament en un projecte. Segurament és un dels moments en què és més palès el fet que els voluntaris són un tipus especial d'usuaris de l'organització.



Un cop que hem definit quin tipus de persones s'adiu millor amb els llocs que volem ocupar, cal conèixer-ne a fons els hàbits, les fonts d'informació que fan servir i, especialment, la percepció que tenen de la nostra associació.

Pensem en la nostra associació. El nostre públic potencial de voluntaris coneix l'organització?

Si no la coneixen, amb què l'associarien si rebessin una carta o un tríptic en què se'ls invitàs a fer-se voluntaris?

Si la coneixen, què en pensen?

Totes aquestes qüestions tenen a veure amb el posicionament de l'associació, és a dir, amb l'opinió i la imatge que donem al col·lectiu de persones que podrien estar interessades a participar-hi com a voluntàries. De la mateixa manera que necessitem saber què opinen dels nostres serveis els usuaris o els socis, és important conèixer què en pensen els voluntaris. Ho podem esbrinar preguntant-los-ho directament, organitzant una sessió d'avaluació informal amb alguns d'ells, fent enquestes...

El posicionament buscat

A continuació hem de decidir quina és la imatge que realment volem donar al nostre públic objectiu de voluntaris.

Què és el que volem comunicar als voluntaris potencials?

Com volem que ens percebin?

Què volem que destaquï més de l'associació? És a dir, amb què volem ser identificats?



Quins beneficis volem deixar clar que els voluntaris poden obtenir a l'associació?

El missatge de captació i el canal

Finalment, hem de decidir, tenint en compte el posicionament que volem aconseguir, quins seran els millors missatges i els millors canals que cal fer servir en la campanya de captació de voluntaris.

D'una manera implícita o explícita, al missatge hem d'incloure els punts següents:

- la filosofia de l'organització i els seus objectius
- els objectius de la campanya de captació
- els beneficis que obtindran els voluntaris
- els requisits per fer de voluntari

La forma que li donem pot ser molt variada, però ens hem d'assegurar que queda clar que l'associació està buscant persones que vulguin col·laborar-hi com a voluntàries. També hem d'esmentar el tipus de feina i, sobretot, allò que el voluntari rebrà a canvi. Aquí cal tenir presents els sis tipus diferents de motivacions del voluntariat que hem analitzat anteriorment, ja que hauríem de referir-nos a una d'elles en concret, segons el lloc que volem cobrir i el públic objectiu.

Pensem en un missatge clar per a una campanya de captació de voluntaris. Pensem en un lloc de treball concret que hàgim descrit i dissenyat i en un perfil determinat de persones. A continuació, escrivim el missatge per a la captació de voluntaris o voluntàries.

“

”

El missatge inclou d'una manera implícita o explícita...
la filosofia de l'organització?

els objectius de la campanya de captació?

els beneficis que rebran els voluntaris?

els requisits per fer de voluntari?

Pensem en les campanyes de captació de voluntariat que hem fet fins avui. Les hem planificat seguint, d'una manera o una altra, el procés que hem analitzat?

Havíem definit uns perfils prèviament?



Quins són els canals més adequats per arribar al nostre públic potencial de voluntaris?

Concretem al màxim els canals: on faríem les presentacions, on distribuiríem els tríptics, en quines fires participaríem...

En el cas de la transmissió de missatges de boca en boca, que és un dels mètodes que funciona millor, com podem aconseguir que cada voluntari ajudi l'associació a captar-se'n un altre de nou?

5.3. La selecció i l'adequació

És important que, abans de començar una campanya de captació de voluntaris, les persones que són al taulell d'informació o a l'oficina n'estiguin assabentades i puguin donar tota mena de detalls a les persones interessades. Potser hauran de citar els voluntaris potencials per a una entrevista o una sessió de formació.

Qui són els informadors de la nostra associació?

Quina informació necessiten tenir sobre la campanya de captació que portem a terme?

Què hauran de dir a les persones que s'hi interessin?

lisi de currículums perquè requereix molta preparació i dedicació.

Les proves ens poden servir en els casos en què necessitem comprovar que les persones tenen determinats coneixements o característiques. De vegades podem fer servir tests.

Les simulacions són un mètode interessant perquè permeten veure els voluntaris en acció en el mateix lloc de treball que ocuparan. També els servirà a ells, ja que podran comprovar si els agrada la feina i l'associació o si no els agrada.

Després d'analitzar els diversos mètodes, decidim quins utilitzarem en els processos de selecció que hàgim de fer a partir d'ara.

Hi ha mètodes més adequats per a uns casos determinats que per a uns altres? Per què?

Per reflexionar sobre els processos de selecció podem fer un exercici pràctic que es basa en la simulació d'una entrevista de selecció en una associació fictícia. El podem fer servir en un curs de formació de l'associació o en sessions de reflexió sobre la tasca directiva.

Dues persones han de representar un paper determinat, d'acord amb els guions que hi ha a continuació. La resta són els observadors i també tenen un guió. Cadascú ha de llegir la seva part en silenci i, a continuació, les dues persones que representen un paper han de començar a actuar. La representació ha de durar entre 10 i 15 minuts. Mentrestant, els observadors han de reflexionar sobre les preguntes que tenen al guió.

Role-playing. Entrevista de selecció.

Guió 1: Cristina.

Ets vocal de la Junta Directiva d'una organització de defensa dels *meninos de rua* de Brasil. En aquests moments esteu fent una campanya de captació de voluntariat per participar en un projecte l'estiu proper. Tu ets la responsable de la selecció de voluntariat. El projecte es portarà a terme a Rio de Janeiro, en un centre d'acolliment de *meninos*. Els voluntaris i les voluntàries hauran de treballar durant 8 hores al dia, de dilluns a divendres, amb els assistents socials del centre en l'organització d'activitats lúdiques per als *meninos*. El projecte dura un mes.

La Junta Directiva es va reunir per decidir quins elements valoraria en els voluntaris:

- coneixement de la llengua portuguesa;
- experiència en el tracte amb nens amb problemes;
- estada en països menys desenvolupats;
- caràcter obert i extravertit;
- motivacions de valor (altruistes), i
- disponibilitat absoluta pel que fa a l'horari previst.

Reps l'Alfons, que és un noi de 19 anys, estudiant de filologia portuguesa, per decidir si és un candidat indicat d'acord amb cada un dels criteris citats. Ets estricta amb les condicions (les quals expliques a l'Alfons), però tractes d'esbrinar tota la informació possible sobre ell.

Tu comences l'entrevista.

Role-playing. Entrevista de selecció.

Guió 2: Alfons.

La Cristina és vocal de la Junta Directiva d'una organització de defensa dels *meninos de rua* de Brasil. En aquests moments estan fent una campanya de captació de voluntariat per participar en un projecte l'estiu proper. Ella és la responsable de la selecció de voluntariat. El projecte es portarà a terme a Rio de Janeiro, en un centre d'acolliment de *meninos*. Els voluntaris i les voluntàries hauran de treballar amb els

assistents socials del centre en l'organització d'activitats lúdiques per als *meninos*. El projecte dura un mes.

Tu ets un noi de 19 anys, estudiant de filologia portuguesa. Vas pensar que seria una bona ocasió per aprendre millor portuguès anar l'estiu a Brasil amb aquesta organització. De passada, coneixeràs un país nou i una cultura molt diferent. El tema dels *meninos de rua* t'interessa molt també, però vols saber si l'horari és molt estricte, perquè estaves pensant viatjar pel país (cosa que li comentes a la Cristina).

En tot cas, t'interessa molt poder-hi anar i has de tractar de matisar certs aspectes si veus que la Cristina no sembla convençuda de tu. Has d'intentar convèncer-la, sense amagar la informació anterior ni la teva motivació.

La Cristina decidirà si ets un candidat adequat. Ella comença l'entrevista.

Role-playing. Entrevista de selecció.

Guió per als observadors.

Cristina és vocal de la Junta Directiva d'una organització de defensa dels *meninos de rua* de Brasil. En aquests moments estan fent una campanya de captació de voluntariat per participar en un projecte l'estiu proper. Ella és la responsable de la selecció de voluntariat. El projecte es portarà a terme a Rio de Janeiro, en un centre d'acolliment de *meninos*. Els voluntaris i les voluntàries hauran de treballar amb els assistents socials del centre en l'organització d'activitats lúdiques per als *meninos*. El projecte dura un mes.

L'Alfons és estudiant de filologia portuguesa i té interès en el projecte. La Cristina es reuneix amb ell.

Preguntes per als observadors

1. Quins són els requisits de l'associació? La Cristina aconsegueix obtenir la informació que necessita? Per què?
2. Quines són les motivacions de l'Alfons?
3. Com es comporta la Cristina? I l'Alfons?
4. Com t'hauries sentit si haguessis estat la Cristina? I l'Alfons?

Després de fer la simulació, reflexionem sobre l'actitud que ha de tenir un entrevistador. Com s'ha de comportar?

Com pot obtenir la informació que necessita?

Quines orientacions pràctiques donarem a les persones que s'hagin d'encarregar de la selecció a la nostra associació?

5.4. L'entrada a l'organització

Un cop que hem portat a terme una selecció, adequació i orientació de les persones, ens hem de plantejar certes qüestions inicials.

Formalització del compromís

Pensem com formalitzarem el compromís dels nous voluntaris. Els farem signar un compromís escrit?



Quins punts hauria de recollir el compromís?

Fixarem una agenda de col·laboració i dedicacions a tres mesos vista com a mínim?

Quins altres mètodes podem fer servir?

Formació inicial

Els nous voluntaris passaran per una sessió de formació sobre l'associació i sobre la feina que hauran de fer?

Tindran un tutor que els acompanyarà les primeres setmanes?

Quines informacions ha de transmetre el tutor?



6. La formació del voluntariat

Si algú ens pregunta si considerem que la formació és una qüestió important que cal tenir en compte per millorar el funcionament i l'eficàcia de l'associació, segurament contestarem que sí. És difícil negar el paper clau que té la formació avui en dia en la vida de les organitzacions i, en concret, en el món associatiu.

Però possiblement no serà tan segur que hàgim passat a l'acció i que la formació realment ocupi un lloc destacat en les nostres agendes de directius. Potser no és la prioritat número u, o bé en aquests moments no tenim prou recursos per potenciar-la. Si la formació no forma part de la nostra agenda, vol dir que dirigim una associació que probablement es troba a l'etapa 1. Per què? És molt senzill. La formació és una de les primeres polítiques formals que les associacions es plantegen quan van més enllà d'una preocupació exclusiva per la desmotivació i el poc compromís dels voluntaris i les voluntàries. La formació és una qüestió de la qual ens ocupem abans de preocupar-nos de l'avaluació, la descripció dels llocs de treball, les campanyes de captació, etc.

Introduir punts relacionats amb la formació en les reunions de direcció de l'associació ja és un primer pas cap a l'etapa 3. En tot cas, és un pas necessari, però no suficient.

6.1. Els principis de la formació dins d'una organització

Evidentment, la formació com a política de personal pot prendre formes molt diverses, segons les finalitats i les necessitats. Sigui quin sigui el resultat final, però, és important tenir en compte alguns principis bàsics:

- La formació dins d'una organització ha de ser eminentment pràctica i ha de respondre a necessitats de la feina que es desenvolupa habitualment.

- La formació és una situació en la qual es poden posar de manifest les diferències entre els objectius de l'associació i els de les persones voluntàries.

La formació és, en gran part, una eina molt valuosa que l'associació pot fer servir per assolir els objectius per mitjà del personal voluntari. La formació garanteix que les persones estiguin capacitades per a l'acció. Però també pot ser un factor de motivació i pot ajudar a satisfer necessitats individuals. En determinats moments, pot ser que els voluntaris i l'organització no coincideixin en la formació que consideren necessària o prioritària.

Què pensa l'equip directiu de la nostra associació sobre la formació?

Què en pensen els voluntaris?

Pensem en un voluntari de l'associació o en un equip de voluntaris que hagin de seguir el mateix procés formatiu i intentem definir els continguts per a cada un dels quadrants.

	Objectius genèrics	
	Transmissió de coneixements	Integració en l'associació
Formació inicial		
Formació específica		

A continuació definim les qüestions següents (pensant en el mateix voluntari o equip de voluntaris):

Quin calendari considerem raonable perquè els voluntaris hagin passat per tot el procés de formació?

Qui impartirà els cursos de formació: ho faran altres voluntaris de l'associació?

Caldrà contractar persones externs? Quines persones?

Utilitzarem una oferta externa de cursos?

On tindrà lloc la formació?

Abans d'aprovar el pla de formació de cada voluntari o recorregut formatiu (es pot fer per a equips de voluntaris que necessitin la mateixa formació), ens hem de plantejar una última qüestió. Repassem els continguts que hem previst per a les diverses fases del pla. Repassem la descripció i el disseny dels llocs de treball dels voluntaris. Repassem el currículum de cada voluntari. Ara reflexionem: la formació que hem dissenyat respon a una necessitat real?

7. L'avaluació del treball voluntari

En aquest capítol reflexionarem sobre l'avaluació en el sector no lucratiu i sobre maneres com podem valorar la contribució dels voluntaris a l'associació.

7.1. L'avaluació en el sector no lucratiu

L'avaluació, com a procés de mesura de l'assoliment d'uns objectius fixats, és un concepte de moda en el sector no lucratiu i, també, en el si de les administracions públiques. En certa manera, la preocupació per l'avaluació dels resultats delata les associacions que estan a l'etapa 2, aquelles que han passat de preocupar-se exclusivament de la motivació del voluntariat a plantejar-se certes qüestions de recursos humans (gairebé sempre, formació, captació i avaluació).

És lògic que l'avaluació sigui una qüestió que preocupi les organitzacions del sector no lucratiu i els organismes públics. Un dels problemes principals de la gestió associativa i de la gestió pública és saber fins a quin punt el que es fa és prou bo o no.

El benefici econòmic o la xifra de vendes no tenen sentit en aquests sectors i, per tant, les organitzacions necessiten buscar un sistema d'indicadors que permeti substituir les mesures econòmiques i financeres de les empreses privades. Però els sistemes d'indicadors no són tan senzills de construir. Cada organització n'ha de tenir un de propi, ja que els objectius i la missió són sempre únics. I cal decidir què mesurarem i què no. Quins elements triarem com a criteri d'èxit i quins deixarem de banda.

Pensem, des del punt de vista de l'avaluació de resultats, quins criteris d'èxit o factors clau d'èxit se'ns acudeixen per a cada una d'aquestes organitzacions. En el cas d'organitzacions no lucratives, fem el paper de membre de la

Junta Directiva (o de soci que assisteix a l'Assemblea anual). En el cas d'organismes públics, fem el paper de càrrec directiu de l'Administració o de polític. En el cas d'empreses privades, fem d'accionistes o de membres del Consell d'Administració. Pensem en dos indicadors, és a dir, dos criteris que ens permetin valorar si hem assolit uns objectius determinats, per a cada un dels casos següents:

Una fundació de suport a les persones afectades per la sida.

1. _____

2. _____

Una associació de veïns d'un barri de la ciutat.

1. _____

2. _____

Un centre cívic municipal.

1. _____

2. _____

Una biblioteca pública.

1. _____





Quins objectius específics té el grup?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

En què ens basarem per dir que el grup ha assolit els objectius específics (criteri d'èxit)?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

L'avaluació també pot ser una eina de motivació per als voluntaris i les voluntàries, ja que, en general, a les persones ens agrada saber si ho estem fent bé o malament.

De quina manera preveiem comentar amb els voluntaris els resultats i la feina feta?

Tenim previst algun tipus de recompensa o de reconeixement? Quins són?

Què farem en el cas que un voluntari no sigui la persona més adequada per fer una feina en concret?





La visió inspiradora

No n'hi ha prou de ser directius eficaços: hem de ser líders i conduir equips de voluntaris cap a horitzons motivadors. Desenvolupar visions de futur ha de ser una de les principals tasques d'un líder.

Sabem transmetre visions de futur inspiradores a la gent amb qui treballem?

Sabem orientar la feina de les persones o només sabem controlar-la?

Com transmetem les visions de futur a la resta de persones de l'associació?

Quina és la nostra visió de futur estrella?

La direcció per mitjà de l'exemple

La nostra agenda diària reflecteix la importància de la visió de futur que volem transmetre?

Què hauríem de canviar perquè la reflectís?

Aprofitem cada reunió o trobada per recordar, a l'inici, les idees bàsiques de la visió de futur?

La delegació

Sabem delegar altres persones perquè facin coses que, si no, hauríem de fer nosaltres?

Som conscients dels avantatges de la delegació? Quins són?

Un cop que hem demanat a algú que es faci responsable d'un projecte o d'una activitat, li demanem comptes contínuament?

De les coses que fem, quines podria fer una altra persona de manera que tinguéssim més temps per a les tasques directives?

Per assegurar l'èxit d'una filosofia basada en la comunicació i la participació hem de complir dues condicions prèvies:

- Hem d'invertir molts esforços en la captació i selecció dels voluntaris, i en l'adequació dels llocs disponibles i les persones.
- Hem de garantir, amb els plans de formació, que tothom tingui la preparació necessària per desenvolupar la seva feina.

Si es compleixen aquestes condicions, vol dir que cada lloc estarà ocupat per la persona més indicada, i que aquesta persona estarà formada i capacitada. Això ens garanteix que podrem confiar en la gent que col·labora amb la nostra organització, que podrem formar equips autogestionats, que podrem reduir les estructures, que podrem transmetre visions de futur inspiradores sense necessitat d'adjuntar-hi un manual d'instruccions, que podrem delegar sense problemes...

Si aconseguim implantar una filosofia d'aquest estil, aleshores sí que tindrà sentit fer servir les eines i els canals de comunicació i de participació i potenciar-los.

Analitzem cada un dels canals que es proposen i decidim fins a quin punt són útils per a la nostra associació (alguns d'ells no són només canals de comunicació interna, sinó que poden ser serveis per als usuaris i els socis). Pensem quins objectius de comunicació interna i participació dels voluntaris permet assolir cada un dels canals i quins són assumibles per l'organització (és a dir, quins es poden finançar). Pensem, també, si tenim els equips de voluntariat necessaris per posar-los en pràctica.

Canal de comunicació interna	Objectius que permet assolir	Possibilitat d'assumpció
Revista o butlletí de l'associació		
Circulars internes		
Reunions de coordinació		
Presentació d'experiències		
Taulers d'anuncis		
Bústies de suggeriments		
Festes i activitats socials		
Espais de relació social (bar)		
Assemblees		
Enquestes d'opinió als voluntaris		
Oficina del voluntariat		
Defensor del voluntariat		
Cursos de formació		



9. Els voluntaris i les voluntàries, usuaris de l'associació

Aquest darrer capítol és un resum del manual. Tornem als conceptes que havíem analitzat al principi i els relacionem amb les diferents polítiques de personal que hem anat veient. La visió resultant presenta tot el procés que hem seguit per definir la nostra estratègia de voluntariat com un procés de producció de serveis.

Al capítol 1 hem definit els diversos públics de la nostra associació i hem reflexionat sobre les necessitats que tenen en l'àmbit d'acció de l'organització i sobre els serveis que els oferim. Distingíem entre usuaris, socis i voluntaris. A continuació hem triat una de les línies de serveis que oferim als usuaris i hem analitzat els quatre elements principals en la producció d'un servei (el personal en contacte, el lloc físic de la prestació, el servei nuclear i els perifèrics i la participació dels usuaris).

Al llarg de tot el manual hem anat donant voltes a la idea que els voluntaris i les voluntàries que col·laboren activament amb la nostra associació, que organitzen les activitats i que produeixen els serveis, també són un públic de l'associació. D'alguna manera són usuaris. Vol dir que nosaltres, com a directius de l'organització, hem de ser capaços de dissenyar un servei prou atractiu per als voluntaris per aconseguir que es quedin a la nostra associació i que la feina que facin estigui en la línia dels objectius estratègics i de la missió de l'associació.

Ara seguirem el procés de producció d'un servei i veurem com els conceptes i les idees que hem anat desenvolupant referides al voluntariat s'hi poden relacionar.

La relació d'intercanvi

En la nostra associació, treballem per satisfer les necessitats d'algun grup de persones, per

millorar la qualitat de vida, per difondre la cultura... És la missió de l'associació. Per assolir la missió produïm serveis i organitzem activitats i, normalment, pensem a produir serveis i organitzar activitats per a unes persones determinades. Són els usuaris de l'associació.

De vegades hi ha un intercanvi econòmic si els usuaris paguen per utilitzar el servei, per consumir-lo. Però la veritable relació d'intercanvi no és aquesta. L'important és que els usuaris de l'associació, si consumeixen els nostres serveis, reben alguna cosa a canvi (una estona en companyia d'un voluntari social, una tarda al camp o una xerrada sobre el forat de la capa d'ozó). El que nosaltres com a associació rebem és el fet d'acostar-nos una mica més a la missió. Tan senzill com això. No volem produir serveis per fer diners, sinó simplement perquè els usuaris de l'associació els consumeixin i en treguin una satisfacció.

En el cas dels voluntaris i les voluntàries, la relació d'intercanvi és diferent. Ja no ens interessa només que hi hagi el màxim nombre possible de voluntaris disposats a col·laborar amb la nostra associació. Volem que, d'acord amb els serveis que hem decidit prestar, puguem tenir les persones més adequades per a cada lloc de treball i que es compleixin els compromisos adquirits. A canvi d'això, els voluntaris i les voluntàries satisfan unes necessitats; són les sis diferents motivacions del voluntariat que hem analitzat.

Pensem en una situació en què s'hagi posat de manifest aquesta relació d'intercanvi entre l'associació i un voluntari o un equip de voluntaris. Reflexionem sobre els beneficis que l'organització obté de la col·laboració del voluntari o l'equip, i sobre allò que l'associació aporta al voluntari o a l'equip de voluntaris.

Què aporta l'associació?

Què aporta el voluntari o l'equip?

La segmentació i la definició del públic

Quan produïm serveis a la nostra associació, necessitem definir prèviament el col·lectiu de persones per al qual estan pensats. Quines característiques tenen? Quins hàbits i costums? Què valoren? Potser tots els usuaris no són iguals; per això podem produir serveis diferents segons les persones que els hagin d'utilitzar. És la segmentació del públic d'usuaris.

En el cas del voluntariat, partint dels objectius de l'associació i de les línies de serveis que volem produir, descrivim uns llocs de treball voluntari. Necessitem aleshores les persones adequades per a cada lloc. Potser busquem una experiència determinada, unes aptituds o uns coneixements. La majoria de vegades, però, és molt útil agrupar els possibles futurs voluntaris segons el tipus de motivació dominant que tinguin: aprenentatge, altruisme, currículum, etc. Llavors els missatges de captació i els processos de selecció i adequació poden ser més eficients.

Per tant, quan parlem de segmentació i definició de públics en el cas del voluntariat, ens estem referint a la descripció dels llocs i a la captació i selecció de voluntariat.

Pensem en una campanya de captació de voluntaris que hagin portat a terme a l'associació. Hem elaborat un únic missatge per trobar voluntaris?

Hem elaborat diferents missatges adreçats a diferents tipus de voluntaris?

Quins avantatges té segmentar el públic dels voluntaris a l'hora de fer una campanya de captació?

El servei nuclear i els serveis perifèrics

En el cas dels serveis per als usuaris de l'associació, hem remarcat la importància de diferenciar entre el servei nuclear de l'organització i els serveis perifèrics.

Però, quin és el servei que l'associació pot prestar als voluntaris i les voluntàries? Si el servei és el mitjà per satisfer necessitats, i les necessitats dels voluntaris no són altra cosa que les motivacions que poden tenir per col·laborar amb l'associació, podem dir que el servei és tot allò que pugui motivar les persones voluntàries.



11. Bibliografia

- Druker, Peter. *La dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: Ateneo, 1992.
- Gil Clary, E; Snyder, Mark; Ridge, Robert. "Volunteers' Motivations: A Functional Strategy for the Recruitment, Placement and Retention of Volunteers". A: *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 2, núm. 4, estiu de 1992.
- Handy, Charles. *Understanding Voluntary Organizations*. Londres: Penguin Books, 1988.
- Kumamoto, Alan; Cronin, Jerry. "Volunteers -Nonprofits' Special, But Not Very Different, Personnel Dimension". A: Earl W. Anthes i Jerry Cronin. *Personnel Matters in the Nonprofit Organization*. Hampton, Arkansas: Independent Community Consultants, 1987.
- Navajo, Pablo. *Captación, acogida y orientación de voluntarios*. Madrid: Plataforma para la Promoción del Voluntariado, 1990.
- Peters, Tom. *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio, 1994.
- Puig, Toni. *La ciudad de las asociaciones*. Madrid: Editorial Popular, 1994.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. Mèxic: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987.
- Vernis, Alfred. *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Barcelona: Papers ESADE, 1994.





A series of horizontal lines for writing, consisting of 25 lines in total, spaced evenly down the page.





