

1 Úvod

Zotavovací akce se neobejde bez práce dobrovolníků. Sdružení dětí a mládeže jsou v podstatě na dobrovolnictví založena. U komerčních táborů různých společností, případně u zotavovacích akcí škol a školských zařízení a u zotavovacích akcí odborových organizací jsou dobrovolníci využíváni zejména při přípravách. Bez dobrovolníků není možné zachovat ceny akcí na míře, která je dostupná pro všechny účastníky.

Je to logické. Finančně je zotavovací akce soběstačná za rozumnou cenu při stovkách účastníků, ale pro opravdu plné využití vzdělávacích a výchovných metod je optimální počet kolem 30 účastníků. Pak je třeba hledat kompromisy a úspory. Jednou z nejlepších úspor je věnovat pozornost dobrovolníkům a pokusit se je motivovat pro dobře odvedenou práci pro naši zotavovací akci.

Až na pár drobností je motivování dobrovolníků stejné jako motivování a práce s normálními zaměstnanci a proto bude popis zaměřen právě na dobrovolníky. Běžné zaměstnance na táborech pak můžeme podle stejného návodu motivovat k dobře odvedené práci i nad rámec jejich smluv.

Popíšeme si v jednotlivých kapitolách přidělování práce, poskytování zpětné vazby, vedení porad a motivační nástroje.

2 Přidělování úkolů

Není nic horšího a více demotivujícího než práce, která nám nejde a je nám tak nějak proti srsti. Tím by se mělo řídit i přidělování práce pracovníkům ať již dobrovolným, či smluvním.

Z toho vyplývá několik zásad:

- Úkoly vybíráme tak, aby odpovídaly schopnostem pracovníků.
- Úkoly přidělujeme podle důležitosti a obtížnosti od nejschopnějších po méně schopné pracovníky.
- Úkoly přidělujeme podle toho, jakou činnost daný pracovník rád vykonává.

To vše je dostatečnou zárukou motivace pracovníků pro splnění úkolu co nejlépe. Bohužel to nejde udělat vždy. Někdy jsou úkoly, respektive vždy jsou úkoly, které nejsou vhodné pro nikoho, nebo jsou takového rázu, že je všichni mohou udělat, ale nikdo dobrovolně.

V tomto případě je dobré jednotlivé úkoly pojmenovat, specifikovat a jednotlivé pracovníky nechat si úkol vybrat. Nutnou podmínkou je, že si úkoly pracovníci rozeberou všechny a vedoucí si vybírá jako poslední.

Je až s podivem, pokud to takto provedeme, jak odpovědně a dobře jsou udělány ty úkoly, které by každý dělal nerad, pokud by mu byly přiděleny. Následná kontrola plnění jednotlivých úkolů musí být důsledná.

Je také třeba dohlédnout, aby každý měl svůj úkol. Pokud na něj nezbude žádný aktuální, přidělíme jeden z dlouhodobých, na kterém může vykonat kus práce. Není nic více demotivujícího, než pohled na vedoucího který nemá nic na práci. Většinou tím zhnusí práci těch, kteří pracují a navíc šíří „blbou náladu“ a zdržuje ostatní touhou si popovídat.

3 Konstruktivní zpětná vazba

To, co pomáhá k lepšímu splnění úkolů a zároveň k profesionálnímu a osobnostnímu růstu pracovníků, je naše zpětná vazba na vykonanou práci. Zároveň pozitivní zpětná vazba je velmi motivující. Aby naše případná kritika nebyla jen negativní, ale i konstruktivní, je dobré dodržet několik zásad.

Než začneme pracovníkovi podávat jakoukoli zpětnou vazbu, je dobré si uvědomit, proč to děláme. Neslouží k uhašení našeho vzteku, či rozhořčení. Proto by zpětná vazba měla být konstruktivní. Cílem naší zpětné vazby je pomoci pracovníkům se zlepšit v práci.

Vždy, když podáváte zpětnou vazbu, začneme něčím, za co můžeme pochválit. Pokud například instruktor pokazil naplánovanou hru, můžeme mu například pochválit výborně provedenou motivaci před hrou, nebo jen velmi dobrou a pečlivou přípravu. Začneme-li vždy něčím pozitivním, pracovník nebude mít pocit, že je „na koberečku“, ale že jde o připomínky a návrhy k vylepšení.

Nepoužíváme pojmy jako líný, drzý, špatně pracující apod. jsou příliš obecné a zároveň příliš svazující. Naším úkolem není popsat vlastnosti pracovníka, ale pomoci mu zachovat se v budoucnu v podobné situaci lépe. Vycházíme proto z konkrétních událostí a nikdy negeneralizujeme. Místo toho, abychom řekli o pracovníkovi, že je líný, řekneme raději, že to vypadá, že si své podklady doma pořádně nepřipravil.

Není naším úkolem jen pojmenovat, co udělal kdo špatně, ale i navrhnout konkrétní řešení, případně navrhnout pomoc při hledání lepší cesty.

Zpětná vazba v žádném případě není něco, co si v klidu připravíme a pak to řekneme a hotovo. Je to proces, na kterém se musí podílet oba účastníci. Proto je třeba si na zpětnou vazbu udělat čas a změnit jej na rozhovor, ve kterém si i objasníme naše názory a dobereme se k možným změnám v programu, nebo k řešení nastalé situace.

4 Efektivní vedení porad

Při plánování zotavovacích akcí se neubráníme pracovním poradám. Měli by vycházet z potřeby projektu (zotavovací akce) a ne z potřeby se vidět. Pokud se potřebujeme vidět, udělejme si setkávací akci a na poradu si nechejme jen práci. Aby porada byla efektivní, měla smysl a neukrajovala nám zbytečně drahocenný čas, je vhodné mít na paměti pár doporučení.

Porada by měla být naplánována dostatečně dopředu tak, aby se účastníci mohli seznámit s jejím obsahem a náležitě se připravit. Vedoucí porady tedy v pozvánce na poradu uvede i body, o kterých se bude jednat.

Porada má mít jasně stanovený program a časový rámec a ten má být dodržen. Volíme tedy jen tolik bodů, aby byl časový rámec dodržen. Důležité části dáme na začátek a méně důležité na konec. Vše nejdříve probereme a nakonec uděláme prostor pro diskusi. Pokud by se nám diskuse rozběhla, nesmíme se bát ji utnout a případně si domluvit jiný termín na její dokončení, a daný čas porady bychom neměli natahovat.

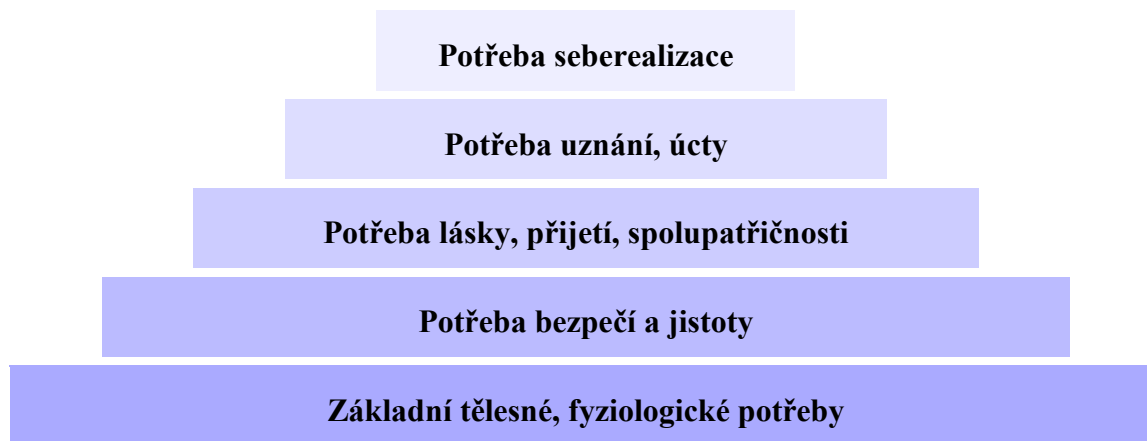
Je nutné, aby účastníci porady si předem připravili, o čem budou mluvit. Velmi dobře se osvědčil následující postup: každý účastník shrne, co vykonal od minulé porady a uvede výhled do budoucna s tím, že na poradě uvede svou případnou potřebu podpory či návaznosti na práci jiných pracovníků. To co vzejde z takového vystoupení, je nutné zaznamenat v zápisu z porady, který rozešleme všem přítomným a všem kterých se zápis týká.

Vzniklé úkoly z porady sepíšeme do zápisu a nezapomeneme k nim přiřadit odpovědnou osobu a datum realizace.

Kupodivu dobře vedené porady jsou také motivující, každý člen týmu má pocit, že náleží ke skupině, která dělá něco co má smysl a neukrajuje jen jeho čas.

5 Motivační nástroje

Na počátku této kapitoly je třeba se zamyslet, proč někdo dělá něco dobrovolně. Každý člověk má určité potřeby. Výborně je definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow. Nebyl sice jediný, ale zato nejznámější a dodnes se jeho pyramida potřeb hojně využívá.



Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb.

Toto však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna.

Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, t.j. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod.

Těžko se nám bude dařit motivovat někoho, kdo strádá hladem a nemá práci a zajištěnou rodinu. Tady můžeme pomoci radou, podanou rukou, oporou. Záleží na tom, kam až sahají naše možnosti.

Pokud, ale není takto existenčně ohrožen, stačí nám ke vhodné motivaci pracovníka mu nabídnout seberealizaci, sounáležitost ke skupině, uznání a přátelství. Na pomyslném vrcholu pyramidy se nacházejí duchovní potřeby, potřeby vrcholných zážitků. Jsou to momenty inspirace a tvořivého myšlení, jež nám přinášejí růst a naplnění. Zde je obrovský prostor pro pracovníky na zotavovacích akcích, protože právě příprava dobrého programu je plná tvořivých explozí myšlenek.

K dobrovolnictví vedou i další motivace. Těmi jsou například:

- **Altruismus** - dobrovolník chce být užitečný ostatním. Většina lidí si myslí, že ve skutečnosti neexistují žádní čistě altruističtí dobrovolníci, vždy je přítomen nějaký osobní zisk či zadostiučinění.
- **Kvalita života** - dobrovolník slouží ostatním, protože tak zlepšuje svůj vlastní život. Jedná se patrně o nejdůležitější motivaci. Dobrovolníci jsou rádi s ostatními, mají rádi aktivní odpočinek a zejména pocit, že mají pro ostatní svou cenu.
- **Zpětný zisk** - mnoho lidí má z dobrovolnické činnosti nějaký, byť nefinanční zisk. Tady snad jen pozor na vedoucí, které neznáme. Je tedy větší šance narazit na někoho, pro koho je činnost s dětmi nástrojem uspokojení svých démonů a tužeb.

- **Smysl služby** - někteří dobrovolníci vidí spolupráci v komunitě jako zodpovědnost, kterou spolu přináší občanství - v tomto případě se někdy sami necítí být dobrovolníky.
- **Náboženské přesvědčení** - Mnoho náboženství vnímá službu ostatním jako duchovní povinnost nebo prostředek k dosažení vyššího duchovního postavení.
- **Finanční zisk** - pokud je služba motivována finančně, není člověk chápán jako dobrovolník. Přesto jsou některé organizace schopny hradit výdaje dobrovolníků, jiné poskytují něco ve smyslu stipendia nebo honoráře. Obecně vzato, čím vyšší je odměna, tím těžší je zařadit takovou službu mezi dobrovolné aktivity.
- **Profesionální zkušenost** - Dobrovolnictví nabízí zkušenost, kterou je možno zahrnout do profesního životopisu a zvýšit tak svou hodnotu pro zaměstnavatele, nebo vysokou školu. Také je možné využít potřebu praxe na pedagogických školách anebo na různých druzích pedagogik volného času.
- **Společenské důvody** - Dobrovolnictví je vhodným způsobem k poznání velkého množství nejrůznějších lidí a často je tak možné se snadno spřátelit.

Výše uvedené je pak podkladem k jednotlivým motivačním programům, které můžeme v rámci akce nabídnout.

5.1 Vydání osvědčení o odpracovaných hodinách a popisu práce.

Téměř nic nás to nestojí, ale pro některé dobrovolníky je vystavení osvědčení o práci jako dobrovolníka s popisem odpracovaných hodin a popisem činnosti, kterou vykonávali, hodnotným materiálem, který mohou použít při shánění práce v obdobném oboru. Mohou jej také přiložit k životopisu, který připravují pro přijímací zkoušky na vysokou školu, nebo jen pro další zotavovací akci, kde již nepojedou jako dobrovolníci, ale jako placení vedoucí.

5.2 Materiální zvýhodnění.

Opět nástroj, který není nijak nákladný, jen stojí trochu našeho času. Motivace dobrovolníka spočívá v tom, že pokud jsme s jeho prací spokojeni, nabídneme mu obdobu prémie. Může si po zbytek prázdnin zapůjčit materiál ze skladu zotavovací akce. Například gril, sportovní potřeba, ale třeba i měnič proudu do auta, či lavice se stoly. Samozřejmě to od nás vyžaduje být schopen věci ze skladu vydat a opět je přijmout. Nesmíme zároveň zapomínat na jednoduché smluvní ujednání při výpůjčce, aby při případném poškození bylo jasné, jak postupovat.

5.3 Možnost uplatnění svých nápadů.

Zapojení dobrovolníků již do přípravné fáze akce je motivací samo o sobě. Možnost zapracovat do programu vlastní myšlenky a nápady je povznášející a vzniká tím i jakýsi pocit spoluzodpovědnosti za zdar celé akce.

5.4 Pocit vlastní zodpovědnosti.

Přidělení vlastního jedinečného úkolu, delegování zodpovědnosti na dobrovolníka. Způsobí nejen pocit zodpovědnosti za danou část akce, ale je i motivačním prvkem vytvářejícím pocit uznání. Vlastně tím řekneme: „Máš na to abys tohle ohlídal sám a máš naši důvěru“.

5.5 Individuální zpětná vazba.

Zpětná vazba je, jak jsme si již ukázali, velmi důležitou složkou. Můžeme ji udělat hromadně na poradě, ale je velmi výhodné si udělat čas na každého pracovníka zvlášť a tuto odezvu mu dát individuálně. Jednak můžeme probrat i věci, které nejsou vhodné pro cizí uši, ale ten pocit, že jsme si udělali na každého z nich čas i při své časové vytíženosti, je motivující.

5.6 Dárek.

Motivace, která se při konkrétní akci výrazně neprojeví. Pokud chceme budovat kvalitní team dobrovolníků a motivovat ty dlouhodobě pracující, již řadu let, vyplatí se investovat trochu peněz z rozpočtu a darovat vedoucím a instruktorům drobnost, která nás nebude stát mnoho, ale jednotlivé pracovníky potěší.

5.7 Přátelská atmosféra.

Snad vůbec nejmocnější motivační nástroj. Mnoho lidí někde pracuje i za nízkou odměnu jen proto, že je tam dobrá parta. Vytvořit atmosféru plnou přátelství a důvěry se tedy vyplatí. I nám se v ní bude lépe pracovat. U zotavovacích akcí různých spolků, sdružení a oddílů je to skoro předpoklad, ale například u akcí odborových svazů to nebývá pravidlem, ale tam kde se jim to podaří, se to bohatě vyplatí a je to vidět i na spokojenosti účastníků.

Naopak konkurenční atmosféra plná střetů a závodů je přímo demotivující.

5.8 Kompenzace nákladů.

Dobrovolnictví je někdy drahá věc. Pracovní schůzky, telefony, doprava na místo tábora při hledání vhodných terénů na hry. Je dobré, když se nám podaří nalézt prostředky na uhrazení těchto nákladů. Po dobrovolnicích chceme především jejich práci a ne investice. Nemá smysl, aby dotovali ze svého letní tábor jim svěřených dětí. Nejedná se většinou o obrovské částky, ale pracovníka potěší, když na pracovní poradě dostane něco k zakousnutí a kávu a ještě mu uhradí cestu na poradu a zpět. Dostává malé ocenění už během příprav.

Podobným způsobem je možno kompenzovat volný čas, který nám dobrovolník věnuje ze své dovolené a rovnou nepočítat při sestavování rozpočtu s jakoukoliv platbou od pracovníků na akci. Pokud jim nevyplácíme odměny a zároveň si musí vzít na akci volno je nevhodné chtít po nich úhradu byť jen za jídlo. Samozřejmě to lze dodržet jen při přiměřeném počtu vedoucích na počet účastníků. Dle zkušeností je možné takto profinancovat maximálně dva pracovníky na 10 účastníků.