
CREATING A POSITIVE ENVIRONMENT: VOLUNTEER AND STAFF RELATIONS

by Colin Thacker

In the workplace of the 1990s where workforce downsizing by an organization is a common occurrence, it is of little wonder that volunteer services are viewed with much suspicion. This has led to an ongoing debate between labour and management on the respective roles of staff and volunteers. Since the recession of the early 1980s the two key issues that management and union representatives commonly focus on are job security for paid workers and the level of training for staff and volunteers. In my professional experience I have found the development of standards of practice go a long way in addressing the concerns of labour and management, therefore stabilizing volunteer services overall.

Marlene Wilson in her article, Reversing The Resistance of Staff to Volunteers, cited five concerns that have an impact on volunteer/staff relations:

- lack of staff involvement in planning for volunteers;
- fear of losing control of the quality of services when these “free people” get involved;
- staff fear for their jobs, afraid of being replaced by volunteers;
- lack of staff training to understand and work with volunteers as team members;
- lack of apparent rewards for staff involving volunteers effectively.

The Labour Council of Metropolitan Toronto released a position paper in April 1986 called Volunteers-The Invisible Army which raised serious concerns and cited numerous examples where volunteers were being used to provide essential services leaving many professionals either unemployed or underemployed. This situation from the Labour Council's point of view raised a number of questions concerning the role of the paid worker and how it differs from that of a volunteer. According to this group if volunteers are to become a major part of the health and social services system, volunteers, management and unions are going to have to develop contract language for collective agreements, which gives employees an opportunity to formally discuss the involvement of volunteers. Contract language can serve as a mechanism to control the potential misuse of volunteers in a particular workplace.

Following on the heels of the Labour Council's concern for appropriate contract language, an agreement was reached between 65 Ontario hospitals and 68 locals of the Canadian Union of Public Employees (CUPE) in October 1986. The agreement which became known as the Burkett Award (Kevin Burkett, Chair, Board of Arbitration) addressed in part the Work of The

Bargaining Unit. The Union was concerned about the increasing number of volunteers, fearing their expanded role constituted a real threat to job security. The union wanted to replace the word “employee” with “person” so that anyone not covered by the terms of the agreement would not perform any duties normally assigned to those employees covered by the agreement. Of course by placing the word “person” in the agreement it would expand this section to include volunteers. While the arbitration board did not find any evidence of job loss resulting from increased usage of volunteers it conceded that it could be perceived as a threat to job security. This perception could cause an unhealthy friction between hospital employees and volunteers. Incorporated into the collective agreement was contract language that prohibited the role of volunteers from being expanded beyond the extent of existing practice.

The recession of the early 1990s and the continued reduction of paid workers in a jobless recovery furthered the debate of the displacement of paid staff by volunteers. In the spring of 1996 a position paper was released by a working group in Ontario on the topic of Who Does What Work And Why. The authors of the position paper were representatives of Ontario’s major public unions CUPE and the Ontario Public Service Employees Union (OPSEU) along with the Ontario Federation of Labour and representation from Volunteer Ontario, Ontario Association for Volunteer

Administration (OAVA) and the Ontario Association of Directors of Volunteer Services in Healthcare (ODVH). The group focused its attention on developing key principles and protocols that could be applied on a daily basis by managers of volunteer services. In analysing the role of volunteers and paid workers in non-for-profit organizations and public institutions, the working group quickly adopted the document Working Together In Harmony: Volunteer/Management/Union Guidelines published by the Volunteer Centre, Community Services Council of St. John’s Newfoundland. The document outlined seven protocols that focused on the development of standards that ultimately had the potential to resolve problems between paid workers and volunteers. The seven protocols are so important to managing volunteer services it is worthwhile to list them as part of this article.

- Any change in the level of voluntary service should be preceded by full consultation among all interested parties.
- Agreements on the nature and extent of additions to voluntary activity should be made widely known to interested parties at all levels;
- The roles of volunteers and paid workers should compliment each other; they should not be threatening to each other in any way;
- The action of volunteers should not threaten the livelihood of paid workers;
- Volunteers should not normally receive

financial rewards for their activities;

- There should be recognized machinery for resolution of problems between paid workers and volunteers;
- An agreement that will govern the action of volunteers in the event of industrial action should be in place before such a situation arises.

Number seven of the protocols provides for some preventive medicine by calling for a policy that will govern the action of volunteers in the event of a work stoppage. Being the Coordinator of Volunteer Services in an Ontario Provincial Psychiatric Hospital, I was involved in the OPSEU strike in early 1996. Our hospital had a work stoppage policy in place beforehand that referred to the fact that all volunteer activity would cease until the strike was over. As a result of this policy volunteers were able to return to their assignments once the strike came to an end and had the same amount of support and cooperation from staff as before the work stoppage.

The value of full consultation in decision making, putting agreements in writing (as in policies and contract language) are good business practices that can only lead to a greater understanding and appreciation of each other. If there is any one "rule of thumb" that one could use in developing good sound volunteer/staff relations it is partnership. The practices and protocols suggested in this article combined with open communication are keys to building

strong and effective working partnerships between volunteers and staff.

Colin Thacker is presently the Volunteer Services Coordinator at North Bay Psychiatric Hospital and is President-Elect for the Ontario Association of Volunteer Services In Healthcare. Mr. Thacker was a member of an Ontario working group that published a position paper on how volunteers and paid staff work in harmony.

Bibliography

1. **Reversing The Resistance of Staff To Volunteers**, Marlene Wilson, Voluntary Action Leadership, Spring 1981 p. 21
2. **Volunteers - The Invisible Army**, Labour Council of Metropolitan Toronto, April 1986, pp 1 - 11, 15 Gervais Dr. #407, Don Mills On M3C 1Y8
3. **Collective Agreement Renewal Effective from September 1985**, Canadian Union of Public Employees and Participating Hospitals, Board of Arbitration, pp 11 - 13
4. **Who Does What - And Why?** A discussion paper on the role of volunteers and paid workers in non profit organizations and public institutions, October 1995, Volunteer Ontario, 2 Dunbloor Road, Suite 203, Etobicoke On MPA 2E4



CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE : LES RELATIONS ENTRE EMPLOYÉ ET BÉNÉVOLES

par Colin Thacker

Dans le secteur du travail des années 1990, les réductions de personnel sont devenues choses courantes; il n'est donc pas étonnant de constater que les services bénévoles soient perçus comme suspects; d'où le débat constant entre la main d'oeuvre et la direction concernant les rôles respectifs des employés et des bénévoles. Depuis la récession du début des années 1980, les deux principales matières à discussion entre la partie patronale et la partie syndicale ont été la sécurité d'emploi pour les travailleurs salariés et le niveau de formation offert aux employés et aux bénévoles. Mon expérience professionnelle m'a appris qu'élaborer des normes de fonctionnement est un moyen efficace pour contrer les craintes du syndicat et du patronat et du coup, stabiliser tous les services bénévoles.

Marlene Wilson, dans son article Reversing The Resistance of Staff to Volunteers, (Désamorcer la résistance du personnel envers les bénévoles), énonçait cinq sphères d'inquiétudes qui jouaient dans les relations entre bénévoles et employés rémunérés:

- absence d'implication du personnel dans la planification des services bénévoles;
- crainte de perdre le contrôle de la qualité des services lorsque ces "personnes libres d'action" s'impliquent;
- inquiétude du personnel de perdre leur emploi et d'être remplacés par des bénévoles;
- manque de formation du personnel pour comprendre et savoir travailler avec les

bénévoles en tant que membres de l'équipe;

- absence apparente de gratification du personnel pour travailler avec des bénévoles efficacement.

Le Conseil du travail du Toronto métropolitain a émis un document indiquant sa position en avril 1986 s'intitulant Volunteers - The Invisible Army, (Les bénévoles - l'armée invisible) dans lequel il soulève des questions importantes et donne plusieurs exemples où on a utilisé des bénévoles pour offrir des services essentiels, laissant les professionnels soit sans emploi, soit sous-employés. Cette situation, du point de vue du Conseil du travail, a soulevé de nombreuses questions concernant le rôle des employés rémunérés et de quelle manière il diffère de celui des bénévoles. A son avis, si les bénévoles doivent jouer un rôle important à l'intérieur du système de santé et des services sociaux, les bénévoles, la direction et le syndicat devront élaborer une sémantique conventionnelle appropriée dans les conventions collectives qui donnerait aux employés l'occasion de discuter de façon formelle de l'implication des bénévoles. Cette sémantique conventionnelle servirait de mécanisme de contrôle pour prévenir d'éventuels emplois abusifs de bénévoles dans le milieu du travail.

Dans la foulée du Conseil du travail qui souhaitait élaborer une sémantique conventionnelle, une entente a été conclue entre 65 hôpitaux et 68 sections locales du

syndicat canadien de la fonction publique en octobre 1986. L'entente, connue sous le nom de Burkett Award (Kevin Burkett, président, conseil d'arbitrage) a considéré cette question dans Work of The Bargaining Unit (Le travail du comité de négociation). Le syndicat était préoccupé par le nombre croissant de bénévoles, craignant que leur rôle de plus en plus grand ne menace réellement la sécurité d'emploi. Le syndicat désirait remplacer le mot "employé" par "personne" afin que quiconque n'étant pas inclus dans les termes de l'entente ne puisse effectuer aucune tâche généralement assignée aux employés qui étaient couverts par l'entente. Il était évident qu'en écrivant le mot "personne" dans l'entente, on englobait les bénévoles. Même si le conseil d'arbitrage n'a pu fournir d'évidence de pertes d'emplois à la suite de l'utilisation grandissante des bénévoles, il a concédé que cet état de fait pouvait être perçu comme une menace à la sécurité d'emploi. Cette perception pouvait occasionner des frictions malsaines entre les employés des hôpitaux et les bénévoles. Dans l'entente collective, il y avait un sémantisme conventionnelle appropriée qui prohibait l'expansion du rôle des bénévoles au-delà de ce qu'il était à ce moment.

La récession des années 1990 et la réduction constante du personnel rémunéré dans un redressement économique sans emploi a perpétué le débat du remplacement des employés par des bénévoles. Au printemps de 1996, un document citant la position d'un groupe de travail en Ontario a été produit sous le titre de Who Does What And Why (Qui fait quoi et pourquoi). Les auteurs de ce document étaient les représentants des plus importants syndicats publics de l'Ontario, le Syndicat canadien de la fonction publique et le Syndicat

des employés de la fonction publique de l'Ontario avec la Fédération du travail de l'Ontario et des représentants de l'Association des Centres d'action bénévole de l'Ontario, de l'Ontario Association for Volunteer Administration (OAVA) et de l'Ontario Association of Directors of Volunteer Services in Healthcare (ODVH). Ce groupe s'est attaché à élaborer des principes directeurs et des protocoles d'accord que les directeurs des services bénévoles peuvent appliquer dans le quotidien. À l'analyse du rôle des bénévoles et des employés rémunérés dans des organismes sans but lucratif ou dans des institutions publiques, le groupe de travail a rapidement adopté le document Working Together in Harmony: Volunteer/Management/Union Guidelines (Travailler ensemble dans l'harmonie: lignes directrices pour bénévoles/gestion/syndicat), publié par le Volunteer Centre, Community Services Council de St-Jean, Terre-Neuve. Ce document traçait les grandes lignes de sept protocoles d'accord orientés vers l'élaboration de normes qui pourraient ultimement aider à résoudre des problèmes entre travailleurs rémunérés et bénévoles. Ces sept protocoles d'accord sont si importants dans la gestion de services bénévoles qu'il est certainement valable de les énumérer dans cet article.

- Tout changement du niveau de services bénévoles doit être précédé d'une consultation plénière entre toutes les parties en cause;
- Les ententes concernant la nature et l'étendue des ajouts aux activités bénévoles devront être largement communiquées à toutes les parties en cause et à tous les niveaux;
- Le rôle des bénévoles et des employés

rémunérés doit être complémentaire et ne doit en aucun cas être une menace l'un pour l'autre;

- L'action bénévole ne doit pas menacer le gagne-pain des travailleurs rémunérés;
- Les bénévoles ne doivent pas normalement recevoir de compensation monétaire pour leurs activités;
- Il doit y avoir un mécanisme de résolution de conflits entre employés rémunérés et bénévoles;
- Une entente régissant l'action bénévole dans l'éventualité d'une action revendicative doit être mise en place avant que ne survienne une telle situation.

Le septième protocole d'accord fournit des mesures préventives en établissant des politiques qui régiront l'action bénévole advenant un arrêt de travail. A titre de coordonnateur des services bénévoles dans un hôpital psychiatrique en Ontario, j'ai été impliqué dans la grève du syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario au début de 1996. Il y avait déjà en place une politique d'arrêt de travail à notre hôpital à l'effet que toutes les activités bénévoles seraient interrompues jusqu'à la fin d'une grève. Cette politique a permis que tous les bénévoles retournent à leurs tâches une fois la grève terminée et qu'ils reçoivent le même appui et la même collaboration de la part du personnel qu'avant l'arrêt de travail.

La valeur d'une consultation plénière lors des prises de décisions et la rédaction de ces ententes (tout comme les politiques et la sémantique conventionnelle) sont une bonne pratique qui débouche sur une meilleure compréhension et une meilleure appréciation

de chacun. Le partenariat est une règle de base qu'il faut appliquer pour développer de solides relations entre bénévoles et employés. Les règles et les protocoles d'accord qui sont suggérés dans cet article auxquelles s'ajoutent des lignes de communications ouvertes sont des éléments de toute première importance pour bâtir des partenariats de travail à la fois forts et efficaces entre bénévoles et employés.

Colin Thacker est le coordonnateur des services bénévoles à l'hôpital psychiatrique de North Bay et est aussi le président élu de l'Ontario Association of Volunteer Services in Healthcare. M. Thacker était membre du groupe de travail qui a publié le document de prise de position concernant le travail en harmonie entre bénévoles et personnel rémunéré.

Bibliographie

- 1 **Reversing The Resistance of Staff To Volunteers**, Marlene Wilson, Voluntary Action Leadership, Spring 1981, p. 21
- 2 **Volunteers - The Invisible Army**, Labour Council of Metropolitan Toronto, April 1986, pp 1-11, 15 Gervais Dr., # 407, Don Mills On M3C 1Y8
- 3 **Collective Agreement Renewal Effective from September 1985**, Canadian Union of Public Employees and Participating Hospitals, Board of Arbitration, pp. 11-13
- 4 **Who Does What - And Why?** Un essai (écrit en anglais) sur le rôle des bénévoles et des employés rémunérés dans le secteur des organismes sans but lucratif et des institutions publiques. October 1995, Volunteer Ontario, 2 Dunbloor Road, Suite 203, Etobicoke On MPA 2E4

