

Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative

Testi a cura di Elena De Palma

Premessa

Il volontariato ha una storia antichissima, che risale secondo alcuni ai primi secoli dopo Cristo, ma che potremmo associare senza correre il rischio di esagerare alla storia stessa dell'uomo.

La libertà, la gratuità e il dono di sé sono valori universali che rappresentano ancora oggi, immutati, la spinta per milioni di persone che ogni giorno nel nostro paese compongono le parti del più straordinario motore di cambiamento che si possa costruire con la sola volontà, individuale e di gruppo.

Mentre però le basi restano sempre le stesse, solide e indiscusse, il contesto in cui il volontariato si muove cambia e ha subito nel corso degli ultimi decenni una mutazione profonda, che ha interessato l'intero tessuto sociale.

Il valore dell'esperienza di volontariato sopravvive ai cambiamenti e si ripropone oggi in modo ancora più forte ma richiede da parte di tutte le organizzazioni una visione del fenomeno differente, più attenta e dinamica, per poter riconoscere, stimolare, coltivare e rendere duratura l'azione volontaria.

Il volontariato è un bene prezioso che oggi non si può dare per scontato e che spesso non è condizionato: saper valorizzare il contributo di ognuno all'interno della propria Organizzazione non è solo un buon modello gestionale, ma è anche un obbligo nei confronti della nostra causa, perché non potremo dare continuità ai nostri sforzi senza una comunità compatta e motivata alla base. Tutti coloro che nell'ambito della propria Organizzazione, in modo più o meno formalizzato, gestiscono la risorsa volontariato sono quotidianamente a contatto con una serie di piccoli e grandi problemi e l'incertezza che a volte deriva dalla consapevolezza di essere posti a capo della risorsa più importante: le persone. Questo testo non ha la pretesa di sciogliere ogni piccolo dubbio su questo tema ma propone riflessioni importanti e suggerisce, con pragmatismo, una metodologia per avviare un percorso razionale di costruzione di un "programma volontari", offrendo così un contributo positivo per la qualificazione delle Organizzazioni sul territorio.

Vincenzo Saturni
Presidente Coordinamento CSV Lombardia

Per commenti e osservazioni potete scrivere a: elenadepalma@tiscali.it

Introduzione

I volontari sono una risorsa umana strategica, sia per i valori che esprimono sia perché permettono alle Organizzazioni di essere flessibili e innovative, di rappresentare meglio le esigenze della collettività, di mobilitare risorse altrimenti non disponibili, e per molte altre ragioni. La partecipazione attiva e spontanea dei cittadini al lavoro delle Organizzazioni nasce da motivazioni personali diverse, che indirizzano il comportamento dei singoli verso l'azione solidale e ne caratterizzano l'impegno secondo modalità specifiche, non assimilabili a quelle proprie del lavoro retribuito. L'Organizzazione che impiega volontari deve assumere consapevolezza di tali specificità – l'azione gratuita frutto di libera scelta, i valori e le motivazioni individuali, l'alto livello di autonomia, la limitata disponibilità di tempo, le diver-

se abilità o capacità individuali –perché esse possono diventare i suoi punti di forza, ma anche i suoi punti di debolezza. Per garantire la continuità della propria azione e la qualità degli interventi, un'Organizzazione deve essere in grado di valorizzare il contributo dei volontari facendo leva proprio sulle loro specificità, ovvero imparando a far convergere l'insieme di motivazioni, conoscenze, competenze e comportamenti in una prospettiva di sviluppo organizzativo e di crescita individuale.

Le Organizzazioni di Volontariato rientrano a pieno titolo tra le associazioni definite ad alta *personality intensity*, nel senso che la qualità dei servizi che forniscono è fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano. Questo vuol dire che la qualità della loro *performance* organizzativa dipende in misura decisiva da un'appropriata e coerente gestione delle risorse umane. D'altra parte, l'evoluzione del Terzo settore spinge a una crescente professionalizzazione delle Associazioni, che si pongono sempre più il problema di mettere in atto modelli organizzativi ispirati a criteri di efficacia ed efficienza senza "tradire" la propria identità e lo spirito solidaristico che le anima. La soluzione del dilemma va cercata proprio nel sistema di direzione delle risorse umane o, più correttamente, nel sistema di gestione delle *performance* e delle potenzialità dei volontari. Le due dimensioni caratterizzanti – quella dell'identità (l'Associazione come luogo di espressione della partecipazione attiva dei cittadini e luogo di aggregazione sociale) e quella del servizio (l'Associazione come fornitrice di servizi a terzi) – non hanno la stessa importanza in tutte le Associazioni e la loro effettiva influenza sulle scelte organizzative dipende da un gran numero di variabili: quel che è certo, però, è che nell'attuale fase storica la contraddizione fra identità e servizio, se irrisolta, rischia di essere dirompente per le Organizzazioni di Volontariato. Può sembrare un'ovvietà, ma oggi più che mai l'attenzione al volontario e alla sua specificità sono elementi essenziali alla stessa sopravvivenza delle Organizzazioni.

Un elevato *turn-over*, la difficoltà a reclutare nuovi volontari, uno scarso impegno o la realizzazione di attività di qualità inferiore a quella attesa, la presenza di conflitti all'interno del gruppo o di relazioni difficili con il personale retribuito, indicano che le attuali modalità di lavoro e di coordinamento dei volontari andrebbero riviste. In ogni caso, è opportuno riflettere periodicamente per individuare criticità che spesso possono essere migliorate o risolte semplicemente riconsiderando alcuni aspetti della gestione dei volontari o dedicandovi più attenzione.

Una proficua e duratura collaborazione necessita di regole di lavoro chiare e coerenti, ruoli definiti, meccanismi operativi integrati (il cosiddetto *Programma Volontari*), che facilitino la vita quotidiana dei volontari dentro l'Associazione e l'inserimento di nuovi volontari, e che sostengano la loro motivazione a partecipare attivamente alla vita dell'Associazione e a non abbandonarla. La piena valorizzazione dell'azione volontaria richiede, insomma, un sistema di management progettato *ad hoc* per i volontari, dalla programmazione del loro impiego alla gestione della loro attività e dei loro rapporti con l'Organizzazione. Poter contare sul contributo di volontari motivati e gratificati dalla loro esperienza è, per l'Organizzazione, la migliore garanzia della qualità dei servizi offerti.

I. Caratteristiche del lavoro volontario

Gli elementi distintivi dell'azione volontaria sono in primo luogo la *libertà della scelta* e la *gratuità dell'impegno*. Queste caratteristiche, per così dire, astratte si traducono, sul piano pratico, in una serie di condizioni che influenzano profondamente il lavoro di un'Organizzazione e possono tramutarsi, in assenza di un'adeguata strategia di inserimento, gestione e valorizzazione dei volontari (il *Programma Volontari*), in altrettanti punti di debolezza dell'Organizzazione stessa:

- a) *Fare volontariato è il risultato di un'autonoma decisione personale*: il volontario sceglie l'Organizzazione cui aderire, le attività da svolgere e il tempo da dedicarvi. Può permettersi, quindi, di accettare o meno il lavoro che gli viene assegnato, come pure può pretendere una maggiore flessibilità oraria del proprio impegno. Del resto, proprio per la gratuità delle prestazioni offerte, il legame dei volontari con l'Organizzazione non è soggetto a vincoli così formali come quelli del lavoro retribuito ma si basa principalmente su un "contratto psicologico", che deve essere continuamente rinnovato garantendo la soddisfazione delle motivazioni che li hanno spinti ad aderire all'organizzazione stessa.
- b) *Le motivazioni all'azione volontaria sono diverse e ovviamente sono cambiate nel tempo* secondo l'evoluzione della società. Al tempo stesso, la ricerca è venuta via via chiarendone alcuni aspetti controversi, mettendo in luce la presenza, accanto alle "classiche" motivazioni altruistiche (desiderio di aiutare le persone, di servire la comunità, ecc.), di motivazioni "egoistiche" derivanti da interessi di carattere più personale (desiderio di incontrare altre persone, acquisire crediti formativi o competenze utili per un lavoro, fare qualcosa che piace, "mettersi alla prova", sentirsi utili e rimanere attivi, ecc.). La ricerca della soddisfazione di tali motivazioni guida la scelta dell'Organizzazione e delle attività da svolgere, ma le motivazioni possono mutare nel corso della relazione con l'Organizzazione stessa, rendendola instabile. Per questo motivo è necessario un attento e continuo monitoraggio della motivazione dei volontari, non solo a partecipare attivamente ma anche a restare nell'Organizzazione e a continuare la collaborazione.
- c) *Il lavoro volontario è, nella maggior parte dei casi, un lavoro part-time*, che può consistere anche in un impegno di poche ore al mese. Ciò richiede all'Organizzazione la capacità di diversificare e parcellizzare le attività che possono essere svolte dai volontari, avendo cura però di realizzare, al tempo stesso, adeguate forme di integrazione e coordinamento, che diano un senso unitario all'insieme delle azioni individuali, rispetto agli obiettivi organizzativi comuni. La ridotta disponibilità di tempo richiede, inoltre, un numero elevato di figure di coordinamento e un ampio utilizzo di forme di comunicazione "mediate" (telefono, bacheche, spazi appositamente creati).
- d) *L'assenza di vincoli contrattuali ed economici* può indurre i volontari a sentirsi largamente autonomi nell'esercizio delle proprie mansioni: di conseguenza, essi possono tendere a svolgere con più attenzione e dedizione solo le parti del lavoro che ritengono più rilevanti e gratificanti, e considerare le indicazioni ricevute come semplici "suggerimenti". In mancanza di una strategia di contrasto di queste tendenze, in qualche misura fisiologiche, l'Organizzazione può venire a trovarsi in seria difficoltà nel rispettare determinati standard di qualità nell'erogazione dei servizi. L'assunzione di

un comportamento organizzativo più integrato non può essere ottenuta, però, attraverso gli strumenti di controllo e indirizzo delle *performance* individuali comunemente utilizzati per il personale retribuito (gerarchia, sistema premiante, sanzioni...). Le ricompense materiali (o *estrinseche*) non sembrano avere, infatti, un impatto significativo sull'azione volontaria: secondo Pearce (1994) *“il controllo sui volontari potenzialmente inaffidabili è ottenuto innanzitutto tramite influenze interpersonali, appelli ad alcuni valori condivisi, nonché con la selezione dei compiti e delle sfere d'azione”*.

Per progettare un sistema di gestione dei volontari occorre tener presente, inoltre, che i volontari costituiscono, all'interno di ogni Organizzazione, un insieme generalmente eterogeneo, e non solo per età, estrazione sociale o livello d'istruzione. Sia pure a costo di una semplificazione, possiamo distinguere diverse categorie di volontari in relazione ad almeno quattro principali variabili, particolarmente rilevanti in rapporto agli aspetti motivazionali:

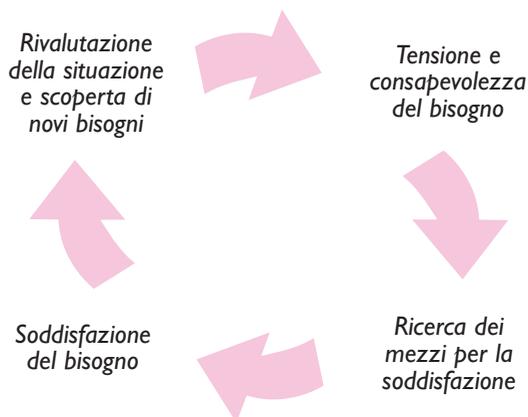
- secondo il *livello di coinvolgimento* possiamo distinguere volontari “centrali” e “periferici”. I primi partecipano alla vita dell'Organizzazione attivamente e con assiduità, mentre i secondi ne sono meno coinvolti e tendono a concentrarsi nell'ambito ristretto dei compiti loro assegnati: è evidente che la socialità gioca un ruolo importante nella motivazione dei volontari “centrali”, e conta assai meno in quella dei “periferici”;
- secondo il *livello di competenza* possiamo distinguere volontari “generici” e “specializzati”: i primi sono persone prive di competenze specificamente utili allo svolgimento di una determinata attività, possono essere motivate/gratificate anche dall'apprendimento di tali competenze e dal relativo riconoscimento; mentre i secondi portano nell'Organizzazione competenze e conoscenze che li rendono indispensabili allo svolgimento di certe attività e possono essere motivati/gratificati dalla trasmissione delle proprie conoscenze e dal relativo riconoscimento;
- secondo la *durata del rapporto con l'Organizzazione* possiamo distinguere volontari “anziani” (indipendentemente dall'età anagrafica), e “nuovi”. I primi hanno abbracciato da tempo la “causa” dell'Organizzazione e tendono a identificarsi con essa: la loro motivazione si basa largamente sul successo dell'Organizzazione stessa e quindi sull'appartenenza; i secondi sono, invece, sono portatori di punti di vista individuali e la loro motivazione è più legata al riconoscimento del proprio personale contributo e, più in generale, allo “star bene” nell'Organizzazione (trovare utile o interessante l'attività svolta, ecc.). L'inevitabile dialettica fra “anziani” e “nuovi” non va rimossa ma controllata, perché rappresenta, nella vita dell'Organizzazione, il motore dell'innovazione;
- possiamo, infine, distinguere volontari “per scelta” e volontari “(quasi) per caso”. I primi approdano al volontariato per intima convinzione: essi sono sostenuti da una forte spinta motivazionale, che però li porta ad avere aspettative piuttosto alte nei confronti dell'Organizzazione. I secondi “scoprono” il volontariato fortuitamente, per i motivi più vari, e nella loro decisione di impegnarsi è spesso determinante il desiderio di mettersi alla prova: le loro aspettative, pertanto, sono rivolte soprattutto verso se stessi.

Come si vede, la motivazione rappresenta, per le varie forme che può assumere, un fattore chiave per comprendere il comportamento dei volontari e il loro rapporto con l'Organizzazione. Conviene, pertanto, prima di passare all'impostazione del *Programma Volontari*, dedicare un approfondimento a questo tema, passando brevemente in rassegna alcuni schemi interpretativi che possono fornire utili spunti di riflessione.

2. Capire la motivazione

La motivazione è definita generalmente come *una forza interna che stimola, regola e sostiene le azioni compiute dalla persona e orienta il suo comportamento al raggiungimento di determinati obiettivi*. Le diverse motivazioni che spingono uno stesso individuo, ad agire in relazione a diversi obiettivi e in diversi contesti, possono essere in tutto o in parte inconsapevoli e cambiare nel tempo. Esse, inoltre, sono influenzate da *fattori interni* (convinzioni personali circa il proprio valore le proprie competenze e possibilità), da *sentimenti* (ansia, curiosità, ambizione) e da *fattori esterni* (sostegno di altre persone, ricompense, incentivi).

Il processo motivazionale parte dalla consapevolezza di un bisogno da soddisfare, che genera un senso di tensione e di attesa. Di conseguenza, vengono messi in atto comportamenti volti a ottenere la soddisfazione di tale bisogno. Quindi, una volta raggiunta la meta e sperimentato un certo grado di soddisfazione, la situazione cambia ed emergono nuovi bisogni da soddisfare, che generano a loro volta nuove tensioni, e così via.



Lo schema evidenzia la natura ciclica del processo, che consiste sostanzialmente nella ricerca continua di un equilibrio dinamico: in pratica, le motivazioni evolvono in rapporto alla crescita individuale e questo riguarda, naturalmente, anche la scelta di fare volontariato e il comportamento dei volontari nell'Organizzazione. È importante, quindi, conoscere non solo le motivazioni iniziali dei volontari, ma anche monitorare la loro evoluzione nel tempo.

Le motivazioni iniziali, cioè quelle che spingono a fare volontariato, sono generalmente riconducibili a tre categorie:

- **spirito di servizio**, ovvero il desiderio generico di “aiutare gli altri”;
- **socialità**, ovvero il desiderio di stabilire relazioni sociali svincolate da legami familiari o lavorativi;
- **adesione alla causa**, ovvero il desiderio di contribuire in prima persona al raggiungimento degli obiettivi di una determinata Organizzazione.

È ormai pacificamente accettato che i volontari siano mossi non soltanto da motivazioni altruistiche, ma anche da motivazioni centrate sul sé (occupare il tempo libero, imparare

nuove cose, conoscere nuove persone, acquisire crediti formativi, ecc.). Tali motivazioni “egoistiche”, a lungo negate o sottovalutate, sono state oggetto in passato di poca attenzione nella costruzione dei rapporti tra l’Organizzazione e il volontario, ma oggi si è consapevoli che la loro soddisfazione gioca un ruolo decisivo nell’assicurare la continuità di tali rapporti.

Di seguito, riportiamo brevemente alcune nozioni di **teoria della motivazione**, cercando di mettere in evidenza gli aspetti più utili alla progettazione e alla gestione di un contesto organizzativo.

La gerarchia dei bisogni di Maslow

Secondo Maslow (1908-1970), la motivazione si sviluppa seguendo una scala gerarchica di bisogni: se un bisogno “inferiore” resta insoddisfatto, le energie motivazionali si concentreranno sulla sua soddisfazione, impedendo all’individuo di progredire attraverso l’accesso ai bisogni di livello superiore. Un bisogno soddisfatto, invece, non è più motivante e lascia libero accesso alla ricerca della soddisfazione di un bisogno superiore. La gerarchia prevede sei livelli:



Come si vede, si passa dai *bisogni fisiologici* al bisogno di *sicurezza* e quindi al bisogno di *appartenenza*. Una volta soddisfatti questi, l’individuo sperimenta il bisogno di *stima* (desiderio di essere apprezzati, sia da sé stessi che dagli altri), quindi quello di *indipendenza* e infine quello di *autorealizzazione*, corrispondente al desiderio di raggiungere e superare i propri limiti, esprimendo tutte le proprie potenzialità.

In un’Organizzazione, il bisogno di sicurezza (che non si riferisce soltanto all’incolumità fisica, ma anche alla necessità di conoscere il contesto in cui si agisce) è soddisfatto dalla chiarezza di regole, ruoli e responsabilità (nonché, naturalmente, nei casi in cui il volontario sia effettivamente esposto a dei rischi, dall’adozione di adeguate misure di protezione). Il bisogno di appartenenza va soddisfatto, invece, con un *modus operandi* che faciliti la socializzazione e promuova la collaborazione, il lavoro di squadra e l’integrazione tra gli operatori. Mentre il bisogno di stima trova soddisfazione nel riconoscimento delle competenze e dell’impegno individuale, e quello di indipendenza nell’assegnazione – a tempo debito – di responsabilità e margini di autonomia decisionale. Solo agendo in un contesto che gli consenta di esprimere e soddisfare i suoi bisogni più “alti”, il volontario è messo in condizione di fare della propria esperienza un percorso gratificante di crescita umana e professionale:

se egli, invece, è bloccato a un certo punto della scala e non vede la possibilità di salire oltre, la sua motivazione – il suo unico stimolo, nell'assenza di una remunerazione – non lo sosterrà a lungo.

La teoria dei fattori duali di Herzberg

Herzberg (1923-2000) distingue i fattori che influenzano il comportamento degli individui sul lavoro in due categorie: *fattori igienici* (relativi al contesto e alle condizioni in cui il lavoro viene svolto) e *fattori motivanti* (relativi al contenuto del lavoro, in sé e per sé). La retribuzione, le condizioni materiali di lavoro, la qualità delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro, la sicurezza fisica e, in generale, tutto ciò che riguarda l'ambiente lavorativo sarebbero fattori igienici, dai quali dipenderebbe esclusivamente la *soddisfazione* del lavoratore, e non la sua motivazione: fenomeni che Herzberg ritiene indipendenti tra loro (nel senso che si può essere contemporaneamente motivati e insoddisfatti, oppure soddisfatti e non motivati). Sarebbero fattori motivanti, invece, il successo sul lavoro, il riconoscimento (morale, non economico) del proprio impegno e dei risultati raggiunti, l'amore per il proprio lavoro, l'assunzione di responsabilità, la crescita professionale e le possibilità di carriera, e così via. La teoria di Herzberg è utile soprattutto per mettere a fuoco la distinzione fra soddisfazione e motivazione: benché l'*optimum* per un'Organizzazione sia, evidentemente, avere collaboratori motivati e soddisfatti, è importante capire che investire nel miglioramento dei fattori igienici non avrà conseguenze sulla motivazione, così come un miglioramento dei fattori motivanti non servirà a risolvere problemi di insoddisfazione.

La distinzione fra motivazione e soddisfazione vale per i volontari come per il personale retribuito, ma per i primi viene a mancare il più importante dei fattori igienici (la retribuzione). Per i volontari, inoltre, la qualità delle relazioni interpersonali sul luogo di lavoro deve essere considerata come un fattore motivante piuttosto che igienico, dal momento che la socialità è uno dei moventi fondamentali dell'impegno volontario. Pertanto, se per un lavoratore retribuito si può ipotizzare che fattori igienici e fattori motivanti abbiano più o meno lo stesso peso, per un volontario contano molto di più i fattori motivanti. Solo lavorando su questi fattori – attraverso la formazione, il *feedback* sulle attività svolte, l'attenzione a collocarli nelle attività più adatte alle loro esigenze/motivazioni – si può ottenere dai volontari il massimo dell'impegno e della continuità.

La teoria di McClelland e Atkinson

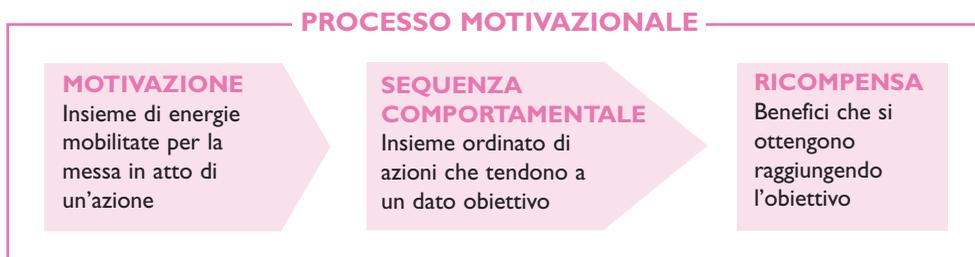
McClelland (1917-1998) e Atkinson (1923-2003) ritengono che il comportamento di ogni persona sia determinato da un mix di *motives* (motivi / moventi), intesi come insiemi di aspettative che si sviluppano intorno alle esperienze emozionali delle persone. I *motives*, in sostanza, sono allo stesso tempo *bisogni* e *aspetti della personalità* e si formano con essa. Ogni persona ha un *motive* dominante, che esercita un'influenza decisiva sul suo comportamento (anche se esso può mutare in rapporto a contesti diversi e/o nel corso del tempo). I tre **motives** fondamentali, individuati dagli studiosi, sono:

- **potere**, cioè il bisogno di influenzare gli altri;
- **successo**, cioè il bisogno di raggiungere dei risultati;
- **socializzazione**, cioè il bisogno di sentirsi parte di un gruppo.

Un'applicazione di questa teoria alla gestione dei volontari, è presentata nel capitolo *Dare continuità all'azione volontaria*.

La teoria dell'aspettativa-valenza di Vroom

Le teorie di Maslow, Herzberg e McClelland-Atkinson sono definite *teorie del contenuto*, in quanto cercano di spiegare *cosa* motiva gli individui. La teoria dell'aspettativa-valenza è invece una *teoria del processo*, perché cerca di spiegare *come* la motivazione influisce sul comportamento. Un processo motivazionale può essere schematizzato come segue:



In sostanza, ogni sequenza comportamentale è originata da una motivazione e tende al conseguimento di una ricompensa (materiale o immateriale). Secondo Vroom (1932) una sequenza comportamentale è sempre il risultato di una scelta consapevole tra alternative, basata su opinioni e attitudini personali. Il comportamento delle persone sarebbe di volta in volta determinato, in ultima analisi, dalla combinazione di tre opinioni, del tutto soggettive, che l'autore definisce:

- **aspettativa**, cioè la stima della probabilità di raggiungere un determinato risultato;
- **strumentalità**, cioè la credenza che, raggiunto l'obiettivo, si otterrà una ricompensa;
- **valenza**, cioè la supposta capacità della ricompensa di soddisfare le proprie esigenze.

Questi tre elementi guiderebbero l'individuo nella scelta dell'alternativa che egli reputa più desiderabile, in rapporto alle proprie personali esigenze, credenze, preferenze e attitudini. Il modello di Vroom può essere utile nella gestione dei volontari perché, attraverso un'analisi delle aspettative e delle valenze, che si può condurre attraverso semplici colloqui periodici, l'organizzazione può capire quali attività siano ritenute più motivanti e quali risultati vadano maggiormente enfatizzati.

La motivazione, come abbiamo visto, svolge un ruolo determinante nella prestazione lavorativa dei volontari, ancor più di quanto non avvenga per il personale retribuito. Vale la pena di sottolineare, in conclusione, la sua speciale rilevanza in rapporto a due aspetti fondamentali per l'attività di un'Organizzazione: qualità del servizio e continuità dell'azione. Lavorare sulla motivazione dei volontari significa pianificare per loro un percorso di crescita, sviluppare attenzione per le esigenze e i talenti individuali, e gettare così le basi per una collaborazione proficua e duratura.

Da un punto di vista pratico, occorre ricordare che la motivazione può essere rappresentata come un insieme di forze individuali, che danno avvio o sostengono la condotta lavo-

rativa, influenzandone in particolare:

- **la direzione**, cioè la scelta del tipo di attività da svolgere;
- **l'intensità**, cioè il livello d'impegno nell'attività;
- **la continuità**, cioè la determinazione a proseguire l'impegno di fronte a ostacoli, difficoltà e imprevisti.

L'Organizzazione deve, quindi, porre particolare attenzione su:

- **tipo di motivazione**;
- **livello di motivazione** dei suoi membri;
- **modo in cui tipo e livello di motivazione influenzano il comportamento e la performance**

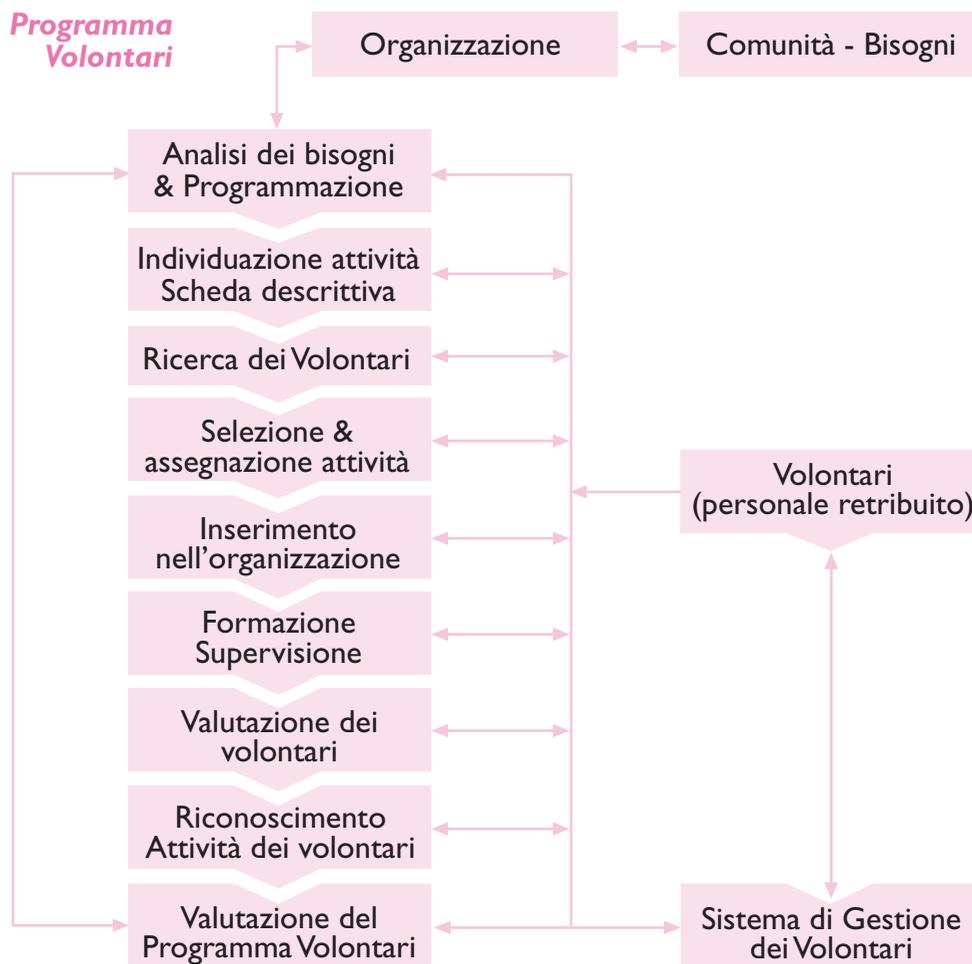
e, più in generale, sui bisogni e sulle aspettative (rispetto all'azione volontaria ed al contesto organizzativo) di ogni singolo volontario.

3. Il Programma Volontari

Quando un'Associazione decide di investire maggiormente sull'azione volontaria, come strategia per raggiungere i propri obiettivi, o avverte la necessità di migliorare le attuali modalità di relazione con i volontari è bene che avvii un processo di riflessione. Porsi le seguenti domande va considerata una pre-condizione all'avvio della progettazione di un coerente sistema di management dei volontari:

- Perché l'Organizzazione vuole coinvolgere i volontari?
- Chi sono i volontari?
- Perché si fa volontariato?
- Perché non si fa volontariato?
- Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'agire volontario?
- Di cosa hanno bisogno i volontari per lavorare bene ed essere soddisfatti?
- Perché un volontario decide di abbandonare l'Organizzazione?
- Perché l'Organizzazione ha dovuto rinunciare alla collaborazione di alcuni volontari?
- Cosa può fare per attirare potenziali volontari e dare continuità alla loro azione?

Queste domande aiutano a focalizzare l'attenzione su alcuni elementi (motivazione dell'Organizzazione / peculiarità del volontario / nodi critici della gestione corrente e possibili soluzioni) utili alla progettazione di un nuovo sistema di management dei volontari o al miglioramento di alcuni sui aspetti. E' importante tener presenti questi elementi, e considerare la loro influenza reciproca. Favorire e gestire la partecipazione dei volontari alla vita e alle attività dell'Associazione è, infatti, cosa molto complessa ed è opportuno guardare in un'ottica di sistema tutte le componenti di quello che d'ora in poi chiameremo appunto il "Programma Volontari".



Lo schema illustra le tappe fondamentali del Programma evidenziando anche i soggetti coinvolti.

Prima di tutto si tratta di valutare quali siano i bisogni della comunità a cui l'organizzazione vuole dare una risposta e quindi programmare i servizi o gli interventi. Ciò richiede la definizione delle risorse umane necessarie allo svolgimento delle azioni che saranno intraprese dall'organizzazione.

Da qui discendono le fasi successive che operativamente riguardano il sistema di gestione delle risorse umane volontarie.

La realizzazione del Programma richiede un'analisi delle attuali modalità di lavoro e di coordinamento dell'azione volontaria, delle tappe fondamentali del "ciclo di vita" di un volontario (dall'ingresso alla sua uscita dall'organizzazione) al fine di individuare i nodi critici e le strategie operative per definire un modello adeguato di gestione delle prestazioni e delle potenzialità dei volontari.

Questo lavoro di analisi e progettazione dovrebbe essere svolto da un gruppo di persone che, avendo ruoli e funzioni diverse, permettono di tener conto delle implicazioni delle nuove “politiche” sulle altre componenti dell’organizzazione. D’altra parte, queste politiche possono essere definite solo sulla base dei valori, delle attività, delle dimensioni, delle risorse disponibili (o recuperabili) e delle strategie di sviluppo che l’associazione nel suo insieme si prefigge.

Le **politiche di un’Organizzazione** non sono altro che le scelte (implicite o esplicite) di criteri operativi e comportamenti desiderati effettuate all’interno di una pluralità di alternative possibili e riguardano:

- valori e mission dell’Associazione;
- procedure e regole;
- comportamenti ed atteggiamenti.

e:

- tutti gli ambiti d’azione dell’Organizzazione;
- tutti i soggetti che a diverso titolo collaborano con l’Organizzazione.

Esse devono essere condivise da chi opera (e opererà) in quanto permettono di coordinare l’azione di ognuno verso obiettivi comuni e di determinare *un buon clima organizzativo*.

Esso si caratterizza per:

- chiara definizione dei ruoli e delle competenze;
- disponibilità a lavorare per gli obiettivi che l’Organizzazione si è posta;
- fiducia e rispetto reciproco tra il personale;
- tolleranza ed accettazione delle differenze professionali e personali;
- aperta e onesta comunicazione;
- forte senso di gruppo.

Il gruppo di lavoro dovrebbe definire le modalità con cui si intende:

- individuare le attività per i volontari;
- ricercare e selezionare i volontari;
- inserirli nell’Organizzazione;
- sostenerli nell’azione attraverso la formazione e la supervisione;
- valutarne la partecipazione e il lavoro svolto;
- rifiutare o interrompere una collaborazione.

Per una buona realizzazione del *Programma Volontari* occorre anche prendere in considerazione almeno i seguenti aspetti:

- **le relazioni tra i diversi soggetti coinvolti direttamente nella gestione dei volontari.** Il responsabile delle risorse umane o coordinatore dei volontari ha la responsabilità sull’impostazione complessiva e sull’implementazione del sistema ma altri possono avere responsabilità su alcune sue componenti (reclutamento, selezione o supervisione, ad esempio). E’ importante chiarire chi fa cosa, con che tempi, con quali obiettivi e quali risorse e come l’azione dell’uno si integri con quella altrui;
- **le relazioni tra i volontari e tra questi le altre persone dell’Organizzazione.** I volontari infatti hanno bisogno di sapere a chi si devono rivolgere in base alle esigenze o problemi che incontrano;

- **la disponibilità di spazi, strumentazioni, mezzi di trasporto necessari al lavoro dei volontari** ed il loro utilizzo;
- **le modalità con cui intende rinforzare la partecipazione dei volontari e ringraziarli** per la collaborazione ma anche prevenire e gestire i conflitti o situazioni di *burn-out*¹;
- **la definizione di un budget specifico per le attività del programma.** Coinvolgere i volontari ha un costo: attività di comunicazione per la loro ricerca, formazione, coordinamento, strumenti di lavoro, assicurazione, rimborso spese, etc, richiedono risorse economiche ed impegno di personale;
- **la predisposizione di un sistema di raccolta e registrazione delle informazioni** riguardanti ogni volontario (ad esempio: note del selezionatore, descrizione delle attività da svolgere, presenze e assenze, formazione seguita, note del supervisore, risultati della valutazione..) e quanto possa essere utile a monitorare e valutare i risultati raggiunti da volontari e l'efficacia del *Programma Volontari*.

Il risultato di questo lavoro di progettazione del sistema di gestione dei volontari deve portare all'**elaborazione di un documento** che contiene appunto le politiche che l'Organizzazione ha scelto di adottare. Il documento rappresenta un punto di riferimento per tutti i membri dell'Organizzazione e per effettuare una valutazione sull'efficacia delle politiche e dei meccanismi operativi scelti per coordinare l'azione dei volontari.

In esso le politiche devono essere presentate in modo:

- **conciso:** più brevi sono più facilmente saranno lette e con maggior probabilità usate e rispettate;
- **chiaro:** devono essere di facile lettura e comprensibili. Se si ricorre a termini tecnici bisogna spiegarli, anche preparando un dizionario;
- **direttivo:** lo staff e i volontari devono poter cogliere, anche dallo stile con cui sono state scritte, che alcune istruzioni non possono essere prese alla stregua di meri suggerimenti. Soprattutto nel caso in cui i volontari svolgano attività a rischio, le politiche devono essere scritte in modo direttivo;
- **positivo:** devono motivare, invitare e rendere le persone pronte all'azione.

L'esplicitazione e formalizzazione delle politiche non è volta ad "imbrigliare" i volontari e trasformare un'Organizzazione, per sua natura, flessibile in una struttura rigida quanto piuttosto a chiarire i termini della collaborazione volontario-organizzazione, a migliorare l'integrazione del contributo di ogni persona e a poterne verificare la funzionalità adeguandole quando necessario.

¹ *Burn-out*, cioè "Sindrome del bruciato": essa è caratterizzata da una progressiva perdita di energia, motivazione e interesse; è il risultato di uno squilibrio che si crea tra le richieste e le risorse personali disponibili, tra i fini che ci si pone (o che ci vengono posti) e i mezzi disponibili per raggiungerli.

4. Le figure chiave per la gestione dei volontari

Spesso le Associazioni di piccole dimensioni assumono una struttura gestionale molto informale, in cui o tutti fanno tutto o il fondatore/il leader tende ad assumere tutte le funzioni principali. In una fase di avvio dell'Organizzazione ciò può essere una strategia vincente ma con la sua crescita e l'aumentare dei volontari nonché delle attività da coordinare si possono creare confusione sulle responsabilità e sull'attribuzione delle attività.

E' opportuno sottolineare che nella gestione dei volontari vi sono alcune figure chiave:

- il direttore delle risorse umane;
- il coordinatore;
- il supervisore dei volontari (inteso come colui che affianca nell'operatività quotidiana i volontari).

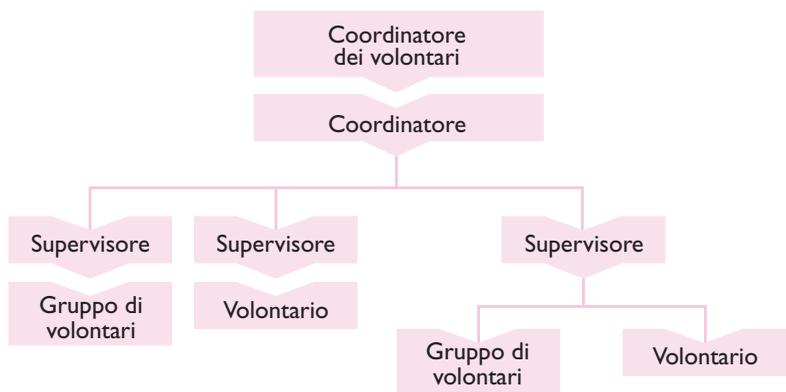
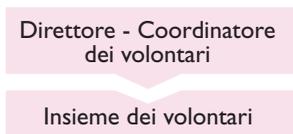
Queste tre figure non sono sempre previste, né, ad onor del vero, necessarie.

Nelle Organizzazioni più complesse per dimensione, per la presenza di più strutture dislocate sul territorio o di personale retribuito, il *direttore delle risorse umane* ha il ruolo manageriale più alto e coordina il funzionamento complessivo del sistema di gestione di tutto il personale (volontario e retribuito) e relaziona direttamente al Direttore e/o al Presidente dell'Organizzazione mentre il *coordinatore* assume la responsabilità delle attività inerenti la partecipazione dei volontari in un determinato settore di intervento (ad es. servizi rivolti ai minori). Il coordinatore a sua volta si avvale della collaborazione del o dei supervisori che affiancano e valutano singoli o gruppi di volontari nello svolgimento delle attività ed usualmente non prende decisioni riguardanti il programma nel suo complesso.

Nelle Organizzazioni di medie dimensioni si può avere un coordinatore (denominato spesso anche direttore dei volontari) e diversi *supervisori*; in quelle di piccole dimensioni spesso queste due figure coincidono oppure la funzione di supervisione viene delegata in modo implicito a chi collabora con i nuovi volontari ed ha più esperienza. Questo *modus operandi* tuttavia alla lunga non è certamente funzionale né alla gestione e valorizzazione della partecipazione dei volontari.

Ecco alcuni possibili organigrammi:

Esempi di Organigramma



Ogni Organizzazione in relazione alla propria struttura organizzativa, al numero di volontari e di progetti/attività realizzate, alle risorse disponibili può decidere la presenza o meno di tutte queste figure e del loro numero. L'importante è che sia i ruoli e le funzioni di ognuno sia le modalità di relazione e lavoro siano esplicitate.

4.1 Il coordinatore

Il responsabile del *Programma Volontari*, che sia definito come direttore o coordinatore non ha importanza ai nostri fini, ha il compito di gestire e "far funzionare" il Programma. Non è necessario che sappia svolgere direttamente tutte le attività da esso richieste; deve, piuttosto, avere la capacità di individuare le persone necessarie e di delegare, a collaboratori affidabili, alcune attività in modo che ognuno svolga quanto gli compete e che vengano raggiunti gli obiettivi prefissati. Egli può essere un professionista o un volontario che dovrà però avere capacità, conoscenze e competenze inerenti: la pianificazione del programma, la gestione delle risorse umane, le funzioni di controllo e i comportamenti individuali, di gruppo e organizzativi.

1) Pianificazione del programma e preparazione dell'organizzazione

- conoscenza dell'Organizzazione (missione, obiettivi, procedure e politiche che possono influenzare la sua azione);
- conoscenze sul territorio e sulla comunità (risorse, bisogni e vincoli) e capacità di recuperare informazioni necessarie per definire gli obiettivi del programma;
- competenze nella pianificazione e programmazione delle attività per la partecipazione dei volontari;
- capacità di prendere decisioni e di definire regole e procedure che facilitino il processo di lavoro;
- capacità di delega e di coordinamento.

2) Gestione del personale

- competenze nella pianificazione e conduzione di una campagna di reclutamento e di selezione;
- conoscenze sui processi di sviluppo del personale;
- capacità di motivare e sostenere la partecipazione;
- capacità di ascolto e comunicazione;
- capacità di riconoscere e valorizzare i successi ottenuti dai singoli;
- capacità di facilitare il processo di transizione dei volontari da una esperienza ad un'altra.

3) Funzioni di controllo

- capacità di monitorare e di valutare i risultati complessivi del Programma;
- competenze nel documentare i risultati e utilizzare tali informazioni per progetti successivi.

4) Comportamenti individuali, di gruppo ed organizzativi

- conoscenze e competenze nella gestione dei gruppi di lavoro e delle loro dinamiche;
- capacità di lavorare in gruppo e con singoli individui;
- conoscenze sulle organizzazioni sociali, sulle dinamiche e sui processi di cambiamento.

Semplificando, il successo di un *Programma Volontari* dipende principalmente dai seguenti fattori: avere volontari con le competenze e le conoscenze richieste e aver creato quelle condizioni organizzative e di clima interno che incoraggiano i volontari a voler fare bene il proprio lavoro. Egli deve fungere da “ponte” tra le esigenze dell’Organizzazione e quelle dei volontari.

Per svolgere efficacemente il proprio ruolo, avvalendosi di collaboratori, un coordinatore deve:

- definire regole condivise riguardanti la collaborazione dei volontari;
- valutare i bisogni dell’organizzazione e decidere quali sono le attività che i volontari possono svolgere;
- descrivere il tipo di competenze e di persone con cui la struttura vuole collaborare (*job description*);
- impostare il piano di promozione dei progetti nei quali necessitano volontari;
- programmare il reclutamento e la selezione;
- coordinare le attività di formazione e di supervisione;
- percepire e far percepire i volontari come una risorsa;
- ascoltare le richieste ed i commenti sul lavoro dei volontari (e dei professionisti, se presenti);
- prevedere meccanismi di rinforzo della motivazione;
- definire un sistema premiante, anche se non monetario, e le modalità per allontanare volontari “inadatti”.

Nello svolgimento delle sue funzioni il coordinatore dovrà mantenere stretti rapporti con il/i supervisore/i dei volontari. Le funzioni, le attività e le competenze necessarie ai supervisori saranno affrontate successivamente, qui ci limitiamo a sottolineare alcuni aspetti della relazione tra coordinatore e supervisore.

Tra questi, in generale, oggetti di confronto e di lavoro congiunto sono: le attività ed i tempi di svolgimento delle stesse da parte dei volontari ed eventuali cambiamenti; le relazioni tra volontari e personale retribuito; le modalità di relazione con i volontari che operano sul territorio e difficilmente supervisionabili nella quotidianità del lavoro.

Ad esempio: mentre il supervisore si deve rendere conto se per la realizzazione di un’attività i volontari necessitano di specifici corsi di aggiornamento, il coordinatore deve valutare le risorse disponibili e quelle necessarie per organizzarli, le modalità ed i tempi in relazione alle altre attività svolte dai volontari; se il supervisore valuta insufficiente il livello di prestazione di un volontario, dopo averne chiarito le ragioni ed individuato possibili supporti o rimedi, dovrebbe presentare la situazione al coordinatore, al fine di concordare le decisioni da prendere nel caso in cui il livello di prestazione non migliori entro un periodo di tempo definito; se il supervisore si trova in una situazione di conflitto con i volontari o sussistono tensioni all’interno del gruppo dei volontari o tra questi ed il personale retribuito, deve coinvolgere il coordinatore per superare la “crisi”.

Affinché la relazione e il lavoro del coordinatore e del supervisore siano efficaci è bene che alcuni punti siano chiariti fin dall’inizio; ad esempio chi abbia la responsabilità di:

- preparare e aggiornare la scheda descrittiva delle attività per i volontari;

- intervistare e selezionare i potenziali collaboratori per una specifica attività;
- raccogliere tutta la documentazione relativa;
- definire e organizzare la formazione;
- assegnare giornalmente le attività ai volontari;
- assicurare che il volontario sia informato su decisioni che lo riguardano;
- essere disponibile a discutere con il volontario problemi o difficoltà incontrate;
- valutare le prestazioni e correggere il comportamento del volontario o decidere il suo allontanamento;
- affiancare il volontario quando il personale retribuito con cui lavora non è presente;
- gestire le assenze dei volontari, la conseguente sostituzione nelle azioni loro assegnate e verificare le ragioni di un'assenza non notificata anticipatamente.

La definizione e la gestione di questi aspetti dipende dal tipo di attività nel quale sono coinvolti i volontari e dal loro numero.

4.2 Il supervisore

È colui che sostiene la partecipazione dei volontari accompagnandoli nell'operatività e creando le condizioni (organizzative e relazionali) che possono facilitare l'azione di ogni volontario. Generalmente le responsabilità e le attività del supervisore riguardano quattro ambiti principali: la preparazione e l'orientamento al lavoro dei volontari, il sostegno ai volontari, la documentazione e la valutazione.

1) Preparazione e orientamento al lavoro dei volontari

Il supervisore:

- partecipa alla definizione delle politiche e procedure generali della gestione dei volontari;
- definisce e scrive, con lo staff e/o con il coordinatore, la scheda descrittiva delle attività volontarie *job description*;
- individua eventuali rischi connessi alle attività del volontario e definisce, spesso insieme al coordinatore e agli altri collaboratori, le modalità per prevenirli o intervenire se accadono incidenti (*risk management*);
- spiega dettagliatamente le attività ai volontari;
- definisce e illustra il sistema di supervisione, di valutazione e il suo modo di operare;
- presenta i nuovi volontari alle persone con le quali lavoreranno.

2) Sostegno ai volontari

Il supervisore:

- individua i fabbisogni formativi e definisce la formazione necessaria;
- ricerca informazioni e prepara materiali di supporto per lo svolgimento corretto delle azioni dei volontari;
- affianca i volontari nell'azione;
- valorizza i volontari e si congratula con loro per il lavoro svolto.

3) Documentazione

Il supervisore prepara:

- schede di lavoro per le ore di impegno di ogni volontario;
- rapporti sulle attività svolte e sulla supervisione;
- relazione scritta periodica sui volontari;

- relazioni e incontri con il coordinatore o altri membri dello staff;
- rapporti sugli effetti del lavoro volontario.

4) Valutazione

Il supervisore:

- valuta il livello di prestazione e la qualità della collaborazione del volontario;
- presenta una relazione annuale sul lavoro complessivo del volontario.

Il supervisore, per svolgere la sua funzione di sostegno ai volontari nelle realizzazione delle attività, dovrebbe essere capace di ascoltare e confrontare, delegare, valorizzare il lavoro altrui, di gestire le proprie emozioni in situazioni conflittuali e deve possedere capacità comunicative.

La supervisione, per essere efficace, deve basarsi sulla reciproca fiducia e sul rispetto; per questo la persona che svolge tale funzione deve essere credibile, coerente, sensibile, amichevole ma professionale; deve saper assumere un atteggiamento positivo e costruttivo in modo tale che il suo comportamento sia considerato un modello di riferimento. Un bravo supervisore incoraggia la partecipazione attiva dei volontari anche nel definire criteri di lavoro, che in tal modo vengono condivisi; ciò favorisce una maggiore consapevolezza delle modalità di lavoro da rispettare e una più facile assunzione di responsabilità verso del proprio operato.

5. Cercare i volontari

La capacità delle Organizzazioni di Volontariato di raggiungere i propri obiettivi e di conquistare la fiducia della comunità, degli utenti e dei propri interlocutori (esponenti politici e istituzionali, sponsor, giornalisti, rappresentanti di altre organizzazioni) dipende dalla qualità dei servizi offerti e, quindi, dalle competenze e dalle caratteristiche personali di chi presta la propria attività. Le Organizzazioni che operano con volontari qualificati hanno maggiori possibilità di agire efficacemente nel proprio ambito d'intervento, di veder riconosciuto il proprio contributo e quindi di migliorare la propria immagine. Ciò, a sua volta, renderà più facile un successivo reclutamento, l'acquisizione di finanziamenti e di nuovi sponsor nonché, se necessario, la disponibilità anche di personale retribuito qualificato e motivato.

E' importante, quindi, pianificare e programmare le attività necessarie al reclutamento (*people raising*) tenendo conto che si tratta di una sequenza di azioni tra loro coordinate.

Il processo di *people raising* si compone di due fasi:

- ricerca: comunicazione all'esterno per "agganciare" potenziali volontari
- selezione: scelta tra i potenziali volontari.

In qualunque modo un potenziale volontario offra la propria disponibilità (per propria spontanea iniziativa o come risposta ad una richiesta) l'Organizzazione dovrà valutare se avviare o meno una collaborazione; ciò la pone di fronte ad un dilemma: offrire una possibilità di volontariato a tutti (tenendo conto di alcuni criteri minimi di selezione) o scegliere solo le persone che occorrono per le attività programmate? Ogni Associazione dovrà definire le politiche di massima che intende adottare nell' "acquisizione" delle risorse umane, tenendo

conto che i volontari sono sia una risorsa sia una strategia per la realizzazione della *mission* e che l'Organizzazione è anche un luogo di aggregazione sociale (contesto culturale che promuove la partecipazione attiva dei cittadini come valore in sé).

Quando un'Organizzazione decide di andare a caccia di ... Volontari dovrebbe:

- 1) individuare le attività adatte ai volontari (ambiti di attività dell'organizzazione e tipologie di attività);
- 2) preparare una scheda descrittiva (*job description*) per ogni tipo di lavoro/attività;
- 3) individuare le "fonti" e definire le strategie/strumenti di ricerca dei potenziali volontari;
- 4) individuare i criteri e le modalità di selezione;
- 5) individuare le persone più adatte al reclutamento/selezione.

Ciò permette di ottimizzare l'investimento, in termini di risorse umane e finanziarie, necessario per il reclutamento.

5.1 Le attività adatte ai volontari

Alcune Organizzazioni incontrerebbero meno difficoltà nel reclutare volontari se fossero più attente nell'analizzare le trasformazioni in corso nel volontariato della propria comunità, se considerassero un'opportunità, e non un limite, il fatto che le motivazioni dei potenziali volontari non sono riconducibili solo al "puro altruismo".

Occorre creatività nel diversificare le attività volontarie (tipo, modalità, luoghi e orari in cui possono essere attuate), innovazione nelle modalità di ricerca e nei luoghi in cui effettuare il reclutamento e, infine una attenta progettazione di nuovi meccanismi di gestione e di coordinamento tra le risorse umane e l'Organizzazione.

Per individuare le possibili attività volontarie occorre mettere in correlazione i bisogni/esigenze della comunità, degli utenti, dell'organizzazione e le caratteristiche generali dei volontari.

Le domande che seguono sono una traccia per guidare la riflessione verso la scelta, prima di tutto, di ambiti di lavoro in cui è possibile prevedere l'inserimento dei volontari:

- quali sono i bisogni insoddisfatti della comunità?
- quali sono gli obiettivi che non sono stati raggiunti?
- quali sono le attività in corso che avrebbero bisogno di maggiori risorse o di nuove capacità?
- quali sono le attività o i progetti ipotizzati e non ancora realizzati?
- quali sono i punti deboli dell'organizzazione che hanno bisogno di altre risorse (centralino, selezione, formazione, comunicazione esterna.....)?

Le attività dei volontari possono avere come focus del lavoro:

- le persone (aiutare genitori in attività educative con i bambini, servire pasti a mensa, visitare anziani...);
- le idee (trovare soluzioni a problemi, inventare progetti, ...);
- la gestione dell'Organizzazione (registrazione-archiviazione dati, preparazione di documenti, occuparsi della ricerca/selezione/formazione di nuovi volontari, di raccolta fondi.....).

Il passaggio successivo consiste nel definire in concreto il lavoro del volontario e le attività necessarie. È importante tener conto che **ogni lavoro per essere “accattivante” dovrebbe** avere le seguenti principali caratteristiche:

- **dare la possibilità di sviluppare un personale senso di appartenenza alle attività.** Il volontario deve percepire come propri i compiti e sentirsi direttamente responsabile delle proprie azioni. Il poter dire “questo è il mio lavoro” si sviluppa più facilmente nel caso di una relazione diretta con un cliente o quando si gestisce in toto un progetto. Se l’azione del volontario rappresenta solo una parte di un lavoro più ampio occorre dare il senso della continuità tra le azioni per il raggiungimento dell’obiettivo comune; in tal modo il lavorare in gruppo fa sviluppare il senso di appartenenza al plurale “questo è nostro lavoro”. Il senso di possesso verso le attività non deve però trasformarsi in isolamento e totale autonomia rispetto alle direttive dell’organizzazione;
- **permettere di pianificare** attribuendo l’autorità di progettare e modificare il lavoro, sia esso fatto individualmente o in gruppo;
- **promuovere il senso di responsabilità per i risultati:** questo è un elemento critico per incoraggiare i volontari a dare il massimo in quanto attribuisce loro importanza e ne riconosce la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Sentirsi ed essere responsabili per il risultato finale, e non solo per la singola attività, è un forte fattore motivante utile alla realizzazione complessiva del lavoro;
- **prevedere la valutazione:** alcuni ritengono che sia difficile, ma soprattutto inopportuno, valutare il lavoro di una persona che si impegna gratuitamente in attività perché questo potrebbe offenderla o demotivarla. È esattamente il contrario: si valuta sempre ciò che è importante!

Nell’individuare il lavoro, le attività e le modalità di realizzazione vanno prese in considerazione le diverse esigenze/risorse dei potenziali volontari e le ragioni che li spingono all’azione, i possibili ostacoli all’impegno solidale.

I potenziali volontari (uomini o donne; ragazzi, adulti o anziani; italiani o stranieri; professionisti, casalinghe, in cerca di prima/ nuova occupazione...):

- hanno disponibilità di tempo diversificate (talvolta in orari inaspettati!);
- hanno bisogno di orari flessibili;
- hanno una pluralità di motivazioni ed interessi;
- cercano attività brevi o durature o occasionali;
- sono disposti a collaborare pur restando a casa, o se possibile utilizzando le pause di lavoro;
- possono voler coinvolgere altri membri della famiglia;
- fanno parte di altri gruppi sociali che interagiscono sul territorio.

Inoltre, in generale i volontari collaborano con le Organizzazioni perché:

- viene chiesto loro di fare qualcosa di utile e significativo per la società, per l’utente o per l’organizzazione ed è gratificante per chi la realizza;
- hanno in mente un proprio progetto che vorrebbero attuare;
- cercano una soluzione ad un problema sociale;
- ritengono di avere delle competenze che vogliono mettere a disposizione;
- hanno motivazioni e interessi personali che determinate azioni di volontariato potreb-

bero soddisfare;

- vogliono sentirsi utili e sono disposti a svolgere qualsiasi attività.

Una volta individuate le attività, occorre analizzarne gli aspetti positivi (gli obiettivi che si possono raggiungere) e negativi (eventuali imprevisti o rischi cui si può andare in contro). Nella collaborazione con i volontari esistono dei potenziali rischi che un buon sistema di management (*risk management*) può ridurre, anche se non eliminare del tutto. Alcune situazioni critiche sono determinate da *eventi sfortunati*: incidenti durante i trasporti, o attività sportive che si stanno svolgendo con gli utenti, infezioni o malattie, furti; altre da *errori dell'organizzazione*: una non chiara definizione della attività dei volontari, una inadeguata selezione iniziale ed una insufficiente formazione e supervisione. La situazione di rischio può trasformarsi in una pericolosa realtà, quindi, per una serie di fattori coincidenti: alcuni sono ipotizzabili ed altri no, tenere sotto controllo i primi vuol dire ridurre al minimo l'incidenza degli altri. Identificare i potenziali rischi e valutarne la gravità e la frequenza con cui si possono verificare permette di decidere se le attività siano effettivamente appropriate per un volontario (o non richiedano piuttosto un professionista), se potrebbero essere svolte in maniera diversa e come ci si debba comportare se si verificano. In tal modo vengono anche chiarite le abilità, capacità e competenze di base richieste e la formazione/supervisione che deve essere offerta. L'Organizzazione, infatti, deve non solo informare il potenziale volontario ma prepararlo a gestire al meglio le situazioni critiche.

Un aspetto che non va sottovaluto, ma neanche considerato insormontabile, è rappresentato dalle difficoltà oggettive che “frenano” la disponibilità di alcuni potenziali volontari. Se l'Associazione non è in grado di individuare strategie organizzative adeguate perde in partenza risorse umane.

Le difficoltà più comuni sono: gli impegni famigliari, la scarsa disponibilità di tempo, la presenza di figli in età prescolare o scolare, la mancanza di mezzi di trasporto etc.

L'Organizzazione può favorire la partecipazione dei volontari adottando alcune soluzioni del tipo:

- utilizzare il metodo del *job sharing* (stessa attività suddivisa temporalmente tra più volontari);
- organizzare un efficace sistema di sostituzione dei volontari (disponibilità a chiamata in sostituzione, tipo la “reperibilità dei medici”);
- prevedere attività che possono essere svolte da più membri della stessa famiglia (volontariato familiare);
- fornire un servizio di baby-sitter (svolto da volontari) mentre i genitori sono impegnati in altra attività di volontariato;
- prevedere modalità di trasporto organizzato con altri volontari e/o dall'Organizzazione.

5.2 La scheda descrittiva delle attività

Un utile strumento per sistematizzare le informazioni riguardanti le attività che verranno proposte ai potenziali volontari è costituito dalla “scheda descrittiva” (*job description*). **Essa dovrebbe contenere le seguenti informazioni:**

- 1) denominazione del lavoro da svolgere e ruolo da assumere;
- 2) nome del coordinatore del programma o del progetto;

3) sintesi del lavoro:

- attività e responsabilità;
- competenze, formazioni ed esperienze richieste (cioè cosa si deve sapere ed essere capaci di fare): queste possono essere distinte in indispensabili e desiderabili;
- richiesta di disponibilità di ore e per quanto tempo.

Quando viene utilizzata come strumento di comunicazione all'esterno per la ricerca di volontari dovrebbe anche fornire informazioni su:

- 1) **Organizzazione** (breve presentazione della missione e degli obiettivi, breve storia, attività...);
- 2) **problemi della comunità a cui i volontari potrebbero dare una risposta e obiettivi che si vogliono raggiungere;**
- 3) **area dell'intervento nel cui ambito si richiede la collaborazione.**

Inoltre, poiché le motivazioni/aspettative verso l'azione volontaria si sono modificate ed il reclutamento avviene spesso in un regime di forte concorrenza può essere utile inserire notizie riguardanti:

- benefici che i volontari possono trarre dall'esperienza;
- formazione che l'organizzazione si impegna a fornire;
- procedure e modalità di valutazione.

La scheda descrittiva delle attività ha molteplici funzioni:

- aiuta l'organizzazione a predisporre quanto sarà necessario per la realizzazione dell'attività (postazioni di lavoro, coordinamento interno, formazione...);
- serve al reclutamento (ricerca e selezione);
- costituisce il "contratto" tra volontario ed Organizzazione;
- rappresenta un punto di riferimento per la valutazione e la supervisione del lavoro.

La scheda deve essere considerata "una traccia di lavoro" che va personalizzata per ogni volontario, entro i limiti determinati dalle esigenze dell'organizzazione. Ogni qual volta nel corso della collaborazione si concordano variazioni sui tempi, sulle modalità, sui risultati da raggiungere è importante aggiornare la scheda poiché costituisce la storia della partecipazione del volontario e fornisce i dati necessari per la valutazione della collaborazione. È importante saper riconsiderare le attività in corso e progettarne altre, in funzione anche di inattese competenze ed abilità dei volontari che spetta all'Organizzazione valorizzare. Anche nel caso in cui l'organizzazione abbia deciso di accogliere volontari che possono svolgere altre attività, rispetto a quelle per cui ha attuato una campagna di reclutamento, andrebbe predisposta una scheda descrittiva dell'attività affidata al nuovo volontario: essa, infatti, rappresenta la base su cui si costruisce il rapporto tra Organizzazione e volontario poiché precisa le responsabilità e gli impegni reciproci.

5.3 La ricerca dei volontari

Nella ricerca attiva dei volontari entra in campo la capacità dell'Organizzazione di comunicare all'esterno in modo efficace la richiesta di risorse umane e di saper pianificare le diverse attività necessarie: scelta delle strategie, degli strumenti e del linguaggio da utilizzare. Come già sottolineato, la **scheda descrittiva delle attività** costituisce un punto il pun-

to di riferimento poiché **permette di definire il profilo del volontario “ideale”** (in termini di conoscenze, competenze, capacità, disponibilità di tempo) a cui affidare il lavoro.

Rispondendo alle seguenti domande si potrà costruire una più efficace strategia di ricerca di potenziali volontari personalizzando il messaggio in base al *target* di riferimento.

- **Chi potrebbe voler svolgere le attività?** (Quale professionalità hanno le persone che svolgono usualmente questo tipo di lavoro? A qualcuno piacerebbe fare il lavoro ma è occupato in altro ambito? A chi piacerebbe imparare a svolgere le attività? Quali scuole insegnano le competenze necessarie per queste attività?). Si ottiene così un prima lista di “categorie” di persone che potrebbero essere interessate, su cui bisognerà riflettere per individuare ulteriori punti di forza e di debolezza di ogni categoria giungendo così ad una lista definitiva.
- **Dove è possibile trovare queste persone?** L'abilità ed una certa creatività nell'identificare i luoghi (le “fonti”) più idonei (ove c'è maggiore possibilità di trovare persone con le caratteristiche desiderate) è essenziale per la riuscita del processo di reclutamento. In base alla lista precedentemente elaborata si può iniziare ad elencare le possibili fonti. In prima battuta si può scrivere tutto quello che viene in mente anche in termini generici (scuole, palestre, supermercati, benzinai etc) ma poi occorre: a) cancellare le fonti che non sembrano realmente utilizzabili, b) dare un ordine all'elenco partendo dalla fonte più fattibile, c) per ognuna di esse precisare il nome dei singoli luoghi all'interno di ogni categoria, d) dare un ordine ai luoghi specifici individuati in base ad alcuni criteri, tipo: vicinanza geografica all'organizzazione o al luogo in cui si svolgerà l'attività, affinità con la *mission/cultura* dell'organizzazione. Si dovrebbe tener conto anche conto, se una fonte è già stata utilizzata, dei risultati della precedente ricerca di volontari. Un altro aspetto da valutare è la presenza di persone che conoscono l'Organizzazione: può essere sempre un utile aggancio per poter presentare l'iniziativa per la quale si cercano volontari, per poter affiggere o distribuire volantini etc.
- **Come bisogna comunicare con i potenziali volontari?** Rispondere a questa domanda permette di individuare gli strumenti di comunicazione più appropriati scegliendo tra modalità indirette (es. invio lettere, distribuzione volantini..) e dirette (contatto personale). Sbagliare mezzo significa raccogliere domande di adesione non selezionate e con un'alta probabilità di errore rispetto ad un reclutamento efficace; si devono invece costruire messaggi convincenti usando un *editing* coerente e in sintonia con i *target* di riferimento.
- **Quali sono le motivazioni che possono spingere queste persone a svolgere il lavoro?** Definito il *target* di riferimento è più facile elencare le motivazioni e i bisogni delle persone che l'azione volontaria potrebbe soddisfare e che andranno quindi sottolineati nel messaggio. Ciò ci porta a riflettere sulle motivazioni dei potenziali volontari individuando così i contenuti specifici e lo stile del/dei messaggi di ricerca.
- **Chi deve fare il reclutamento?** Quando si decide di contattare personalmente i potenziali volontari, bisogna individuare con attenzione la persona più adatta in relazione alle sue capacità ma anche al ruolo assunto nell'organizzazione. Inoltre, quest'ultima deve, tramite corsi o seminari, formare i propri reclutatori per rendere omogenee le metodologie e le strategie comunicative.

Le strategie di reclutamento sono, quindi, il risultato di una valutazione tra la complessità ed i rischi delle attività di volontariato, le competenze necessarie al loro svolgimento, la quantità di volontari necessaria, e del “dove” possono essere individuate le persone giuste.

Le strategie possono essere:

- *specifiche*, quando si hanno in mente persone con determinate caratteristiche poiché le attività sono mediamente/altamente “rischiose” e richiedono competenze ed abilità particolari; quando si vuole limitare il numero delle “candidature” poiché si cercano pochi volontari. In questo caso la riflessione precedentemente proposta diventa fondamentale per evitare di sprecare energie, risorse e tempo nel cercare volontari in contesti sbagliati o senza aver costruito un messaggio di reclutamento appropriato al *target* individuato;
- *generiche*, quando si ha bisogno di molti volontari che possono essere cercati in qualsiasi posto/contesto in quanto le attività non sono “rischiose”, non richiedono persone altamente qualificate, o le competenze necessarie possono essere apprese facilmente da tutti ed in tempi brevi. L’obiettivo di questa strategia è quello di diffondere il messaggio ad un pubblico più ampio possibile, attenzione però perché se si cercano pochi volontari è allora forse più opportuno adottare una strategia mirata o il semplice “passa parola”.

Un’altra *strategia* molto diffusa è quella così detta “a centri concentrici”. Tale tipo di reclutamento, partendo dall’idea che chi conosce l’Organizzazione e l’apprezza sia più disponibile a farne parte, valorizza i contatti e le relazioni personali. Professionisti o volontari che già operano ma anche gli stessi utenti possono farsi promotori di un’ulteriore opera di sensibilizzazione e di coinvolgimento di parenti, amici, conoscenti. La maggior parte delle Organizzazioni inizialmente utilizza questa strategia ed i volontari vengono sollecitati attraverso le cosiddette ‘reti sociali’.

Gli strumenti di reclutamento sono tanti e devono essere scelti in base alla strategia adottata, alle risorse economiche disponibili, alle risorse umane necessarie, al numero di volontari cercati, e al profilo del volontario cercato.

Si possono utilizzare i diversi tipi di *media*: radio/televisione (locali o nazionali) per partecipare a trasmissioni o diramare annunci *ad hoc*; la stampa (quotidiani, periodici, riviste specializzate, newsletter della propria organizzazione o di altre, giornalini scolastici...) scrivendo articoli sulle attività o sui problemi più rilevanti della comunità alla cui soluzione i volontari sono invitati a contribuire. Si possono usare volantini/manifesti da distribuire per strada, da affiggere nei luoghi “strategici”, da inserire in riviste e nella cassetta della posta o da inviare per posta (se si è predisposto un database), anche solo per iniziare a sensibilizzare le persone e suscitare in loro interesse.

Si può partecipare ad eventi pubblici (fiere del settore e non, concerti, manifestazioni di vario genere) con uno stand o organizzare incontri nelle scuole, in imprese, in associazioni di professionisti, nelle palestre.... o approfittare di incontri organizzati per altri obiettivi (convegni, seminari, presentazione delle attività alla cittadinanza).

Leader o persone di rilievo nella comunità locale possono essere significativi *testimonial* anche per la ricerca di volontari e non solo per la raccolta fondi.

Inoltre, i Centri di Servizio per il Volontariato sono una risorsa sia per richiedere una consulenza nella fase di progettazione delle strategie e degli strumenti sia come canale vero e proprio di reclutamento.

Ognuno di questi strumenti presenta vantaggi e svantaggi (determinati dal costo dei materiali o delle risorse umane da impiegare, dalla facilità di utilizzo dello strumento....) che devono essere ben calibrati. L'analisi dei risultati ottenuti in precedenti campagne di reclutamento può anche dare suggerimenti utili per fare la scelta più appropriata e per migliorare la strategia nel suo complesso e i singoli strumenti.

Qualunque sia infine la decisione presa vi sono alcuni elementi di cui tener conto nella costruzione del messaggio che per linguaggio e stile deve essere adeguato ai diversi destinatari della comunicazione: è certamente cosa diversa comunicare con ragazzi delle scuole medie o con professionisti.

Ogni messaggio di reclutamento dovrebbe contenere:

- Presentazione dell'organizzazione
- Enunciazione del bisogno della comunità o dei clienti (e non dell'organizzazione) su cui si vuole intervenire
- Come i volontari possono essere di aiuto e contribuire a dare risposta alle necessità
- Vantaggi dell'azione volontaria ossia i benefici e le soddisfazioni che il volontario stesso potrà trarre dalla svolgimento delle attività.

Il messaggio deve riuscire a "toccare" direttamente le motivazioni del potenziale volontario, lo deve portare a pensare che la situazione debba essere risolta, che qualcuno debba fare qualcosa e che, attraverso lo svolgimento delle attività proposte, questa persona può essere anche proprio lui o lei.

Utilizzare internet per la ricerca di volontari

Sono moltissime le organizzazioni di volontariato che oramai hanno, o stanno creando, un proprio sito web. È, questa, un'opportunità da sfruttare anche per la ricerca di nuovi volontari: un canale di comunicazione che consente di accedere a un pubblico molto ampio e diversificato. Anche chi, navigando in rete, scopre per caso la vostra organizzazione può essere un potenziale volontario.

Se nell'organizzazione non ci sono le competenze necessarie per la creazione del sito o per impostare/gestire un'area specificatamente dedicata alla ricerca dei volontari, il primo passo sarà quello di cercare persone disposte a darvi una mano in questa impresa. Per chiarirsi le idee può essere utile anche andare a curiosare un po' sui siti di altre associazioni. Ecco alcuni suggerimenti per la ricerca di volontari tramite Internet:

- Dedicate sul sito uno spazio *ad hoc* per il volontariato e la ricerca di volontari;
- Inserite link alle pagine dedicate ai volontari in tutte le altre pagine del sito;
- Fate che tutti i materiali dell'associazione (carta intestata, biglietti da visita, brochures, newsletter, manifesti...) riportino in evidenza l'indirizzo web;
- Non mancate di comunicare in ogni occasione che "maggiori informazioni sul volontariato sono disponibili sul nostro sito web";
- Organizzate una conferenza stampa per lanciare il sito, se possibile, altrimenti cercate di far pubblicare la notizia sulla stampa di settore, oltre che, naturalmente, sulla vostra newsletter;

- Inserite link al vostro sito nei maggiori portali dedicati al volontariato/non profit, in modo da intercettare persone potenzialmente interessate alla vostra offerta che ancora non vi conoscono;
- Verificate se il sito del Centro di servizio per il volontariato della vostra zona ha un'area dedicata alla diffusione delle offerte di volontariato;
- Utilizzate anche le Reti civiche che danno informazioni sul volontariato e pubblicano i relativi annunci;
- *Mailing list* e *forum* tematici possono essere ulteriori canali da utilizzare per le vostre offerte.

Qualche indicazione per organizzare lo spazio *ad hoc* per il volontariato:

- Nella homepage il link alla sezione dedicata al volontariato deve essere ben evidente
- Nella pagina principale sui volontari non mancate di illustrare con sinteticità e chiarezza:
 - cosa fanno i volontari dell'associazione
 - chi sono
 - come vengono selezionati
 - come sono formati
 - come si... "divertono"!

Per ciascun punto, offrite un ulteriore *link* "per saperne di più"

- nei link secondari (da aggiornare periodicamente) potete inserire ad esempio:
 - schede descrittive delle attività per le quali state cercando volontari; quando inserite nuove offerte evidenziatelo in modo che siano più facilmente identificate e lette
 - foto di volontari al lavoro (che evidenzino le differenze in termini di età, sesso, nazionalità, attività in cui sono impegnati)
 - dati che presentino i successi raggiunti dai volontari in alcuni progetti
 - descrizioni di esperienze di volontariato scritte dai volontari stessi
 - se possibile, un breve video di presentazione
 - documenti ufficiali dell'associazione riguardanti i volontari e la vita nell'organizzazione
- per farvi contattare:

Potete inserire un link all'*e-mail* di riferimento (chi è interessato deve potervi contattare non solo telefonicamente!) in modo che possa essere inviato immediatamente un messaggio. Meglio ancora: create un meccanismo di risposta automatica, in modo che cliccando sul *link* apposito si apra una pagina con un *fin* da subito informazioni di base sul potenziale volontario che possono tornarvi utili per "guidare" la risposta da inviare. E' importante che chi vi scrive riceva subito una conferma del ricevimento del messaggio e in breve tempo una vera e propria risposta.

Il contatto diretto

Nel decidere se dare o meno la propria disponibilità entrano in campo non solo le motivazioni e la disponibilità di tempo ma anche timori rispetto all'attività in sé o alla propria capacità. Un *contatto diretto* tra il potenziale volontario e un rappresentante dell'Organizzazione aiuta a chiarire i dubbi, sostiene la motivazione e può sollecitare una candidatura. D'altra parte molti volontari affermano che hanno fatto questa scelta perché "qualcuno me lo ha chiesto". Certamente prevedere il contatto diretto come unica tecnica di reclutamento è troppo dispendioso ma esso va utilizzato il più possibile soprattutto

quando si è riusciti a restringere il cerchio dei potenziali volontari. In alcuni casi le Organizzazioni, dopo aver appunto individuato un certo numero di persone potenzialmente disponibili, programmano presso la propria sede periodiche occasioni in cui “presentano” l’Organizzazione stessa e reclutano nuove risorse.

Nell’incontro è possibile in modo più approfondito:

- **illustrare il contributo specifico del singolo volontario:** nella comunicazione è importante chiarire efficacemente il problema e i risultati che si possono ottenere attraverso la sua personale collaborazione;
- **chiarire i timori:** molte persone sono esitanti nell’aderire a qualsiasi progetto poiché non sanno esattamente quello che devono o possono fare o perché temono l’assunzione di nuove responsabilità. Il contatto diretto permette di ridurre tali ansie affrontandole esplicitamente e definendo il contesto organizzativo e culturale in cui opererà il volontario;
- **rispondere con chiarezza e precisione alle domande;**
- **dare maggiori informazioni** sull’Organizzazione e sui progetti che si realizzano;
- **individuare alcuni interessi e/o bisogni** della persona e spiegare come possano essere soddisfatti con l’azione volontaria.

Sia che si tratti di un contatto faccia a faccia individuale o di gruppo, chi gestisce l’incontro può tener conto anche dei seguenti suggerimenti:

- **essere chiari e sinceri** su quanto si sta proponendo (obiettivi, modalità, attività);
- spiegare perché è importante la partecipazione dei volontari per gli utenti dell’Organizzazione;
- **non cercare di convincere chi non è interessato** ma farsi suggerire altre persone da contattare;
- **verificare il perché di un rifiuto** (a volte è basato su un preconcetto che può essere superato);
- **presentare la propria personale esperienza di volontariato.**

A chi deve essere affidata la ricerca dei volontari? Ogni Organizzazione dovrà decidere se la ricerca dei volontari debba essere affidata al coordinatore o ad una persona specifica. Questa scelta dovrà prendere in considerazione l’impegno richiesto e la disponibilità di personale. Se la ricerca di volontari è un’attività costante, date le numerose attività dell’Organizzazione, forse è meglio affidarla ad altra persona che collabori con il coordinatore. In ogni caso non bisogna sottovalutare che altri membri dell’Associazione possono avere contatti personale che facilitano, per esempio, la possibilità della pubblicazione di articoli su un giornale o di organizzare un incontro nelle scuole etc.

5.4 La Selezione

La finalità del processo di selezione è di individuare, tra una rosa di candidature, le persone che, per motivazioni, aspettative, disponibilità di tempo e competenze possedute (espresse in termini di conoscenze, capacità, qualità) sembrano più idonee a svolgere determinate attività di volontariato.

Un'accurata selezione è importante perché:

- protegge e tutela gli utenti e i volontari;
- permette di individuare immediatamente volontari "a rischio" e volontari che hanno notevoli potenzialità;
- facilita il processo di assegnazione delle attività;

e infine perché ogni volontario:

- con la propria azione rappresenta l'Organizzazione (e quindi influisce sulla sua reputazione ed immagine);
- entra a far parte di un gruppo influenzandone le dinamiche;
- ha diritto ad un'esperienza di volontariato di cui possa essere soddisfatto.

Non effettuare una corretta selezione vuol dire, quindi, correre il rischio di collaborare con persone che potrebbero non essere in grado di svolgere appropriatamente le attività (nonostante la formazione offerta), potenzialmente "improduttive" o che potrebbero diventare "volontari difficili" creando situazioni molto spiacevoli per l'Organizzazione, il volontario e gli utenti. Ciò a sua volta può determinare un alto rischio di *turn-over* e di *burn-out* dei volontari.

In relazione al tipo di attività da svolgere o al tipo di utenza con cui i volontari lavoreranno, si utilizzano, nella selezione, tecniche diverse come il colloquio (individuale e/o di gruppo), la somministrazione di test attitudinali o di personalità, le simulazioni, le prove sul campo. L'integrazione tra queste tecniche è particolarmente importante quando le attività che si propongono richiedono abilità o attitudini particolari.

Dal punto di vista organizzativo, la selezione può essere più o meno accentrata; si può decidere di affidarla:

- **a una sola persona che si assume la responsabilità del processo di selezione per ogni iniziativa dell'Organizzazione** (intervistare, controllare informazioni e verificare la congruenza tra i bisogni dell'organizzazione e quelli del potenziale volontario).

E questa persona non è detto che sia il coordinatore dei volontari!

- **a più persone che sono responsabili dei progetti o del settore dell'Organizzazione in cui dovrebbero operare i volontari.** Ciò è preferibile quando si cercano volontari con abilità specifiche o che debbano svolgere azioni "a rischio". Ciò, tra l'altro, "rassicura" soprattutto gli eventuali professionisti quando temono che la partecipazione dei volontari comporti una riduzione della qualità dei servizi di cui sono responsabili;
- a più persone senza nessuna responsabilità diretta sui progetti da realizzare; si tratta di un gruppo di persone che si limita però ad effettuare un primo screening, mentre la decisione conclusiva spetterà al coordinatore del programma o ai responsabili di settore.

Il colloquio di selezione

Esso è certamente lo strumento di base ma non per questo è semplice da utilizzare caratterizzato come è da condizioni psicologiche complesse sia per il potenziale volontario, il quale si trova in una posizione di squilibrio di potere in quanto richiedente, sia per il selezionatore, che inizialmente deve esercitare uno sforzo di empatia per entrare nel "mondo"

del suo interlocutore e poi valutarne freddamente l' idoneità o meno.

Tenendo conto di quanto indicato nella scheda descrittiva delle attività, e immaginando quali problemi operativi o di relazione il volontario potrà trovarsi ad affrontare, il selezionatore porrà attenzione ad alcuni aspetti principali:

- **conoscenze e competenze di base** (istruzione) e **specifiche** (curriculum lavorativo o esperienze assimilabili) della persona;
- **caratteristiche di personalità**: carattere, atteggiamenti, valori, capacità di adattamento/ mediazione, capacità di stabilire rapporti con gli altri;
- **valori**: condivisione della mission dell' Organizzazione e della cultura organizzativa;
- **motivazioni** al volontariato, all' impegno e alla specifica attività;
- **aspettative** rispetto all' azione volontaria e all' Organizzazione (e capire quanto l' Organizzazione è in grado di soddisfarle).

Risulta chiaro che il colloquio non può essere improvvisato e che richiede la definizione di criteri selettivi per ogni area di indagine. E' opportuno, quindi, che il selezionatore predisponga:

- una scaletta di domande per guidare l' intervista;
- una lista delle possibili questioni relative (tempo necessario, disponibilità a spostamenti, assicurazione, rimborso spese, regole da rispettare...);
- una scheda, da far completare al candidato, con una serie di domande per raccogliere informazioni di background;
- una lista di domande, aperte e/o chiuse, per esplorare gli interessi e le motivazioni;
- materiali relativi all' Organizzazione e ai suoi programmi;
- una lista di altre eventuali attività di volontariato disponibili.

Durante il colloquio l' intervistatore dovrebbe:

- **presentarsi e precisare che lo scopo dell' incontro** è quello di consentire una scelta accurata sia all' Organizzazione sia al potenziale volontario;
- **fornire informazioni sulla storia dell' Organizzazione** e rispondere ad eventuali domande su come vengono realizzati i programmi; in questa presentazione è anche importante evidenziare le ricadute che hanno sulla comunità i servizi offerti e le attività dell' Organizzazione;
- **presentare in dettaglio le attività per le quali si è avviata la campagna di people raising e/o le diverse azioni volontarie al momento disponibili**. Spiegare gli scopi e i contesti lavorativi e avviare un confronto su come il volontario svolgerebbe i compiti ed affronterebbe i relativi problemi e eventuali difficoltà. In questo modo è infatti possibile approfondire le motivazioni e le competenze che egli possiede e le sue capacità di gestire le diverse situazioni;
- **illustrare le richieste dell' Organizzazione**: tempo da dedicare alle attività, formazione necessaria, eventuali relazioni o documenti da preparare, rispetto della privacy e riservatezza delle informazioni. È importante far capire cosa l' Organizzazione si aspetta da chi collabora. Non bisogna, per timore di un rifiuto, aver paura di dire al potenziale volontario quali sono le regole, le procedure e le responsabilità che una volta assunte vanno rispettate. È molto meglio avere un potenziale volontario che onestamente rifiuta le attività proposte piuttosto che un' improvvisa defezione a lavori già in corso;

- **osservare la personalità del volontario** per capire in quale ambiente lavorativo sarebbe felice di operare. Occorre, infatti, riconoscere quei fattori della personalità che manterranno alto il livello della sua motivazione (ad esempio: preferisce lavorare in gruppo o da solo, svolgere attività di ufficio o a avere contatto con gli utenti, parlare in pubblico o...).

Il selezionatore dovrebbe tener conto che è importante:

- esprimere al volontariato apprezzamento per il suo interesse e per la sua disponibilità;
- creare un rapporto di fiducia;
- porre domande “ad imbuto”, prima generali, poi volte a chiarire i particolari;
- sollecitarlo a continuare la riflessione con brevi cenni del capo o riformulando, sotto forma di domanda, gli ultimi concetti espressi («lei stava dicendo che...»);
- lasciare tempo per riflettere;
- non interrompere continuamente.

Ogni colloquio dovrebbe concludersi riassumendo i punti essenziali affrontati e, qualora vi sia la reciproca disponibilità, fissando un altro appuntamento per proseguire il processo di selezione -se necessario- o decidendo quando avviare la collaborazione.

Quando il colloquio avviene a seguito di una spontanea richiesta del potenziale volontario può non essere sufficiente un solo incontro: infatti non ha risposto ad una precisa richiesta dell'Organizzazione ma offre una generica disponibilità che deve attentamente valutata dall'Organizzazione. Questa deve non solo capire che cosa egli possa fare ma anche cosa voglia fare, e decidere se inserirlo in attività già in corso o crearne nuove. Sia per i potenziali volontari sia per l'intervistatore può essere necessario, prendere un po' di tempo per valutare se, e quando, dare avvio alla collaborazione. Questo periodo dovrebbe essere, da parte dell'Organizzazione, il più breve possibile perché incide negativamente sulla motivazione e sull'interesse del volontario.

Anche se può sembrare banale è bene ricordare che il colloquio si deve svolgere in un luogo facilmente accessibile, riservato e in cui non si venga distratti da telefonate o altro. Il volontario ha il diritto di ricevere la piena attenzione e tempo necessario per acquisire le informazioni utili per prendere una decisione.

6. L'inserimento nell'Organizzazione

L'inizio di una nuova esperienza di volontariato è sempre una fase delicata, in cui si creano da parte sia del volontario sia dell'Organizzazione – attese e speranze, ma anche incertezze e perplessità. Spesso, tuttavia, non si dedica abbastanza attenzione alla pianificazione e alla gestione dell'inserimento, aumentando così il rischio di una precoce rinuncia alla collaborazione da parte del volontario.

Dopo la selezione è importante, invece, preparare adeguatamente anche l'inserimento nell'Organizzazione, poiché è in questa fase che si creano le premesse per una proficua e duratura collaborazione. Ogni volontario dovrebbe, fin dall'inizio, sentirsi accolto nel gruppo per imparare a convivere con esso. Imparare cosa fare e come farlo è importante, ma non è sufficiente. Tutti i nuovi arrivati dovrebbero, nella fase di inserimento, “fare la conoscenza” con l'Organizzazione nel suo insieme, con le sue regole e le sue procedure: per questo una fase di inserimento dovrebbe essere prevista anche per quei volontari che già

possiedono le competenze necessarie per svolgere le attività assegnate.

In sostanza, **ogni nuovo volontario ha bisogno di capire:**

- perché dovrebbe lavorare proprio per questa Organizzazione e per questo progetto/attività;
- quali sono le regole generali dell'Associazione, e quelle particolari del proprio lavoro;
- chi sono e che funzioni hanno gli altri membri;
- quali sono le regole di comportamento dell'Organizzazione, quelle sul lavoro e nei rapporti interpersonali.

Per soddisfare tali esigenze si può prevedere un percorso di inserimento individuale o per gruppi in relazione al numero di nuovi volontari e al tipo di attività che saranno svolte. Esso può essere articolato in diversi incontri o sessioni in cui si passerà gradualmente da informazioni generali, valide per tutti, a informazioni più specifiche per gli ambiti di attività di ciascuno.

Un buon inserimento è il prodotto della combinazione di tre componenti:

- orientamento
- formazione
- socializzazione.

L'**orientamento** riguarda sia l'Organizzazione nel suo insieme sia la "causa" specifica per la quale i volontari si impegnano a collaborare. Nella fase di selezione, il potenziale volontario è già stato informato su alcune caratteristiche principali dell'Associazione e dell'attività da svolgere, ma ciò non è sufficiente a garantire la qualità dell'impegno e la sua piena partecipazione.

E' importante quindi che vengano illustrate al volontario:

- la *mission* e i valori dell'Organizzazione;
- la storia dell'Organizzazione;
- la tipologia dei destinatari degli interventi e dei servizi complessivamente offerti;
- i piani futuri dell'Organizzazione;
- la struttura dell'Organizzazione (organigramma, ruoli, funzioni.....);
- il sistema generale di gestione dei volontari: politiche e procedure;
- i criteri generali di comportamento e gli obblighi nei confronti dell'Organizzazione;
- gli strumenti di lavoro e le risorse disponibili che possono essere utilizzate;
- le questioni amministrative a cui i volontari devono ottemperare;
- iniziative programmate che li riguardino (meeting, eventi sociali, etc);
- le tematiche su cui i volontari lavoreranno e la loro rilevanza per la comunità e per l'Organizzazione; come l'intervento dell'Organizzazione si differenzia da quello delle altre principali Organizzazioni del territorio;
- caratteristiche principali delle attività che saranno svolte.

Vi sono alcuni argomenti che possono essere presentati negli incontri di orientamento ma che, in relazione alla complessità delle attività, richiedono anche una vera e propria formazione:

- **attività:**
 - gli obiettivi da raggiungere
 - quello che occorre fare per raggiungere tali obiettivi

- quello che non si deve fare
- quello che si può fare in una situazione particolare
- **strumenti di lavoro:**
 - metodo di lavoro
 - quali strumenti sono disponibili e come si usano
 - dove sono e a chi ci si deve rivolgere
- **ruolo e responsabilità:**
 - con chi deve lavorare il volontario
 - come si integra/coordina il suo impegno con quello degli altri
 - chi sono i soggetti referenti per le specifiche attività che svolge
- **supporto da parte dell'Organizzazione**
 - successivi momenti di formazione
 - modalità della supervisione
 - caratteristiche della valutazione.

Su come progettare e attuare la formazione si rimanda al relativo capitolo (cap. 7).

Mentre gli incontri di orientamento generale possono essere gestiti dal coordinatore o dalla persona delegata come responsabile di questa fase, quelli di approfondimento/formazione dovrebbero essere gestiti dal supervisore o dal responsabile del progetto per il quale i volontari collaboreranno.

Per facilitare l'inserimento nell'Organizzazione, e soprattutto se le attività da svolgere sono complesse, può essere opportuno che il nuovo volontario sia affiancato inizialmente da un *tutor*, in modo da sapere sempre a chi rivolgersi per qualsiasi dubbio e problema riguardante le modalità operative o i comportamenti da assumere. Il coordinatore o il supervisore dei volontari dovrebbe comunque costituire sempre un punto di riferimento.

Gli incontri devono svolgersi in un clima di disponibilità che comunichi il valore attribuito dall'Organizzazione ai volontari ed alla loro partecipazione. Questo si coglie non solo da una corretta programmazione degli incontri, delle tematiche da trattare e del tempo dedicato ad ascoltare e a dare risposta alle domande ma anche da "piccole cose" troppo spesso sottovalutate (ad esempio, la presenza di bevande da offrire, disponibilità sufficiente di sedie, funzionamento degli eventuali strumenti audiovisivi utilizzati). E' bene, inoltre, ricordare di preparare per l'orientamento una cartellina che contenga: lettera di benvenuto, depliant e rapporto annuale dell'Organizzazione, organigramma, lista dei collaboratori e dei volontari e ogni altra informazione possa risultare utile allo svolgimento delle singole attività. Non bisognerebbe neppure dimenticare di preparare una scheda di valutazione dell'incontro/i al fine di raccogliere informazioni utili per migliorare nel suo complesso le attività di inserimento del volontario.

La terza componente dell'inserimento, cioè la **socializzazione**, è trasversale: deve essere tenuta presente in tutte le attività che si svolgono. Non bisogna, infatti, dimenticare che il nuovo volontario entra a far parte di un gruppo di persone, che egli ha necessità di conoscere non solo dal punto di vista organizzativo (ruoli e funzioni) ma anche sul piano personale. Entra a far parte di un sistema sociale che si è dato delle regole e che "vive" della personalità, dei bisogni, delle motivazioni dei suoi membri. È bene, dunque, far partecipare,

oltre ai “vertici” dell’Associazione, anche i responsabili di alcune funzioni chiave dell’Organizzazione o di alcuni progetti rilevanti per il lavoro dei volontari. Se i nuovi volontari collaboreranno con altri volontari o professionisti è utile che anch’essi partecipino ai momenti di orientamento, presentando ad esempio la propria esperienza o sottolineando gli aspetti cruciali per una buona collaborazione. Ciò favorisce la costruzione di relazioni positive tra volontari e staff, tra nuovi e “vecchi” volontari, rafforzando la disponibilità a lavorare insieme nel rispetto delle reciproche competenze e capacità. Può essere utile, soprattutto quando l’inserimento riguarda molti volontari, organizzare una piccola festa di benvenuto, o prevedere nel breve periodo un momento sociale (es. una cena in sede o in pizzeria,...) e/o consegnare un gadget dell’organizzazione come simbolo di appartenenza.

In sintesi, **nel programmare le modalità e le caratteristiche principali della fase dell’inserimento si devono tener presenti:**

- programmazione periodica delle attività, del reclutamento;
 - numero di volontari da inserire;
 - tipologia delle attività da svolgere;
 - tempo a disposizione (dell’Organizzazione e dei volontari);
 - risorse da mettere in campo (umane ed economiche);
- e gli obiettivi specifici di ciascuna delle tre componenti:
- per l’orientamento:
 - rafforzare la motivazione e l’adesione all’Organizzazione e alla sua causa, con una maggiore consapevolezza degli impegni assunti;
 - fornire tutte le informazioni necessarie affinché il volontario possa far propri i valori, lo stile di lavoro e l’approccio alle problematiche dell’Organizzazione.
 - per la formazione:
 - sviluppare sapere, saper essere, sapere fare;
 - acquisire strumenti/competenze di lavoro;
 - conoscere le regole di lavoro del gruppo.
 - per la socializzazione:
 - favorire un clima di fiducia e disponibilità;
 - creare un gruppo di lavoro coeso.

7. Preparare i volontari

La formazione, la supervisione e la valutazione delle prestazioni andrebbero considerate come funzioni “fisiologiche” dell’Organizzazione e strumenti essenziali delle politiche di sviluppo delle risorse umane per diverse ragioni:

- un’esperienza di volontariato è comunque caratterizzata da continui apprendimenti (anche se non formali e non pianificati);
- c’è la richiesta di sempre maggiore “professionalizzazione” e del rispetto di standard di qualità negli interventi;
- un’Organizzazione per funzionare bene ha bisogno di una cultura e di regole di lavoro condivise;
- un’Organizzazione apprende (migliorando la propria capacità di operare sul territorio e conseguentemente di sopravvivere in un contesto in rapida evoluzione) quando i suoi collaboratori acquisiscono nuove conoscenze/competenze che applicano nelle attività;

- un sistema di gestione che preveda la formazione, la supervisione e la valutazione sostiene la motivazione dei volontari (e trasforma il “sapere individuale” in “saper fare organizzativo”).

7.1 La Formazione

La finalità generale della formazione è quella di mettere in grado i volontari di realizzare con successo le attività. Il primo passo, quindi, per impostare correttamente un processo formativo è quello dell'analisi dei bisogni, cui seguiranno la progettazione e la realizzazione degli interventi formativi nonché la valutazione dei suoi risultati.

Nell'analisi dei bisogni occorre rilevare in maniera precisa ed approfondita:

- i bisogni “professionali” cioè le esigenze che scaturiscono dai ruoli organizzativi e dalle attività da svolgere;
- i bisogni “individuali”: cioè le esigenze di formazione avvertite direttamente dal volontario, nell'ambito di tre aree:
 - *sapere*
 - *saper fare*
 - *saper essere*.

Questo vuol dire prima di tutto chiedersi quali siano:

- le informazioni
- le competenze
- gli atteggiamenti necessari al lavoro da svolgere,

quindi verificare il “bagaglio” del volontario attraverso un colloquio di approfondimento (quello di selezione, nel caso di un nuovo volontario, non è certamente sufficiente), la compilazione di un questionario ad hoc e/o attraverso l'osservazione diretta.

Questo permette di individuare l'obiettivo principale della formazione: acquisizione di nuove conoscenze (*sapere*); apprendimento di tecniche, strumenti, strategie di relazione... (*saper fare*) o sviluppo della consapevolezza di sé (*saper essere*) ed i suoi contenuti.

Si è così passati alla *fase di progettazione* che riguarda: metodologie didattiche e strumenti, scelta dei formatori e/o docenti, definizione dei tempi e degli aspetti logistici.

In base all'obiettivo di formazione principale e ai contenuti vanno scelte le metodologie didattiche. Se ad esempio l'obiettivo è quello di sviluppare una maggiore consapevolezza di sé (motivazioni, atteggiamenti) i giochi di ruolo, i giochi psicologici, i giochi di gruppo sono più appropriati delle simulazioni o delle testimonianze o dello studio dei casi che invece è bene utilizzare nel caso della formazione centrata sul *saper fare*. Se l'obiettivo sono le conoscenze, e quindi l'apprendimento è di tipo cognitivo, si può utilizzare la lezione tradizionale (con letture e discussioni per consentire una maggiore partecipazione dei volontari). Non sembra qui il caso di approfondire ulteriormente l'argomento, tuttavia è bene ricordare che non tutti apprendiamo allo stesso modo e che esso viene favorito da un attivo coinvolgimento dei partecipanti e che quindi la possibilità di variare le metodologie didattiche è un punto di forza poiché integra operativamente le tre aree della formazione. Inoltre, ogni metodologia sviluppa alcune capacità più di altre: ad esempio il *role-play* sviluppa la comunicazione, il metodo dei casi (“situazione-problema” e “caso da completare”) la capacità di diagnosticare problemi e formulare soluzioni.

Nella scelta dei docenti o dei formatori non sempre è necessario rivolgersi all'esterno: oltre a professionisti possono esserci volontari che hanno acquisito molta esperienza sul campo e possono anche avere le capacità per trasmettere le loro conoscenze ad altri. Ciò ha vari vantaggi: economico (non vorranno certamente essere pagati), valorizza e rafforza la motivazione delle risorse interne (l'essere scelto per insegnare o supervisionare è una dichiarazione di stima), e formativo (arricchimento dei contenuti determinato dall'esperienza diretta e svolta esattamente nella stessa organizzazioni in cui il partecipante al corso andrà a svolgere le attività).

I Centri di Servizio per il Volontariato costituiscono un'importante risorsa per la formazione dei volontari di ogni Organizzazione non solo poiché offrono corsi a calendario su svariate tematiche ma anche perché offrono supporto alla progettazione di corsi autonomi da parte delle Organizzazioni. Possono inoltre essere un ottimo canale per individuare i docenti necessari o avere a disposizione locali e strumentazione necessari alla formazione o, in alcuni casi, veder finanziato direttamente il progetto formativo.

Nella definizione dei tempi della formazione occorre necessariamente "far incontrare" la disponibilità di tempo dei volontari e le esigenze dell'Organizzazione. Percorsi di formazione troppo teorici o troppo lunghi, soprattutto in fase di inserimento nell'Organizzazione, possono demotivare un volontario e divenire strumento di selezione. Generalmente può essere più funzionale individuare una gradualità nelle attività da svolgere in modo da poter effettuare una formazione iniziale più breve e valorizzare maggiormente la formazione on the job e la supervisione.

Le Organizzazioni che operano anche con professionisti non dovrebbero sottovalutare l'importanza di creare occasioni di formazione congiunta, soprattutto tra i volontari e professionisti che collaborano o collaboreranno tra loro. La formazione è infatti occasione per integrare meglio le competenze, le conoscenze e le abilità necessarie alle attività così come per favorire la coesione e la collaborazione. Inoltre, se da un lato i volontari hanno bisogno di prendere dimestichezza con le tematiche e/o situazioni critiche e di imparare a lavorare con i professionisti, dall'altro lato questi ultimi devono imparare a dialogare con i volontari ed a valorizzarne il contributo e le potenzialità.

In sintesi, nella progettazione occorre tener presente:

- gli obiettivi organizzativi rispetto alle azioni dei volontari;
- gli obiettivi formativi: cosa deve cambiare negli individui e come ottenere il cambiamento;
- gli obiettivi didattici: i contenuti di conoscenza, abilità, atteggiamenti da trasmettere ai partecipanti;
- le caratteristiche dei partecipanti e le loro esigenze;
- i metodi didattici più appropriati in funzione dei contenuti e dei partecipanti;
- i tempi a disposizione;
- la scelta dei docenti/formatori;
- le disponibilità economiche ed i costi della formazione;
- la valutazione dei risultati.

Quest'ultimo aspetto è importante poiché la *valutazione permette di verificare la qualità e l'efficacia del processo formativo.*

A tal fine vanno presi in considerazione quattro ambiti:

- *la reazione iniziale dei partecipanti* (giudizi espressi anche tramite questionari, più o meno strutturati, che permettono di cogliere i punti di forza e di debolezza di tutto l'impianto formativo (contenuti, docenze, metodi, tempi, organizzazione logistica...));
- *la misurazione degli obiettivi di apprendimento* (verifica tramite esercitazioni o questionari dell'assimilazione e capacità di utilizzare le conoscenze e gli strumenti oggetto di formazione; la valutazione riguarda non tanto il livello di "gradimento" del corso quanto un confronto fra il bagaglio di sapere, saper fare e saper essere posseduto dai partecipanti all'inizio e alla fine del percorso formativo);
- *la misurazione dei cambiamenti nei comportamenti di lavoro* (verifica *on the job* di quali nuove conoscenze, competenze e atteggiamenti, acquisiti con la formazione, sono poi effettivamente utilizzati nella realizzazione delle attività);
- *l'impatto della formazione sull'Organizzazione* (verifica quanto i vari risultati di apprendimento abbiano realizzato un miglioramento del livello globale di funzionamento dell'Organizzazione, della qualità dei servizi rispetto all'investimento finanziario e di risorse umane richiesto per la progettazione e realizzazione della formazione).

Solitamente le Organizzazioni non hanno molte risorse economiche da utilizzare per la formazione e questo deve essere considerata una ragione in più per imparare dall'esperienza: la valutazione, se ben preparata, può offrire tutte le informazioni necessarie per migliorare gli stessi percorsi formativi e per progettarne nuovi.

7.2 La Supervisione

La finalità della supervisione, come viene qui intesa, è quella di creare condizioni che incoraggino e supportino i volontari a fare bene il proprio lavoro, a raggiungere gli obiettivi prefissati ed ad assumere il ruolo atteso dall'Organizzazione.

In altri termini, **la supervisione serve a:**

- monitorare lo svolgimento del lavoro;
- valutare le prestazioni e i risultati delle attività;
- definire le priorità nel lavoro;
- condividere informazioni attinenti l'Organizzazione e il lavoro;
- identificare eventuali problemi (o fattori che incidono negativamente sul lavoro) e cercare soluzioni;
- prevenire e/o gestire eventuali conflitti;
- valutare le modalità di supervisione e la relazione volontario-supervisore.

Lo stile e i tempi della supervisione vengono determinati dalla cultura organizzativa, dalle dimensioni della struttura, dallo stile generale di management, dalle attività da svolgere e dalle caratteristiche personali del volontario.

Non tutti i volontari possono avere avuto precedenti esperienze di lavoro o di volontariato in cui sono stati supervisionati, per questo è importante chiarire quali sono usualmente le modalità e come possano essere "personalizzate". Il supervisore può quindi preparare una scaletta di domande del tipo:

- hai avuto precedenti esperienze di supervisione? Cosa ti è piaciuto e cosa no?
- come descriveresti il supervisore "ideale"?

- come reagisci alle critiche riguardanti il tuo lavoro?
- i supervisori possono aiutare le persone a realizzare un buon lavoro? In che modo?
- come ti comporteresti se il tuo supervisore commettesse un errore?
- se avessi contrasti con gli altri volontari o con il personale retribuito, come si dovrebbe comportare il supervisore?
- la nostra Organizzazione, se necessario, può decidere di allontanare i volontari: cosa pensi a riguardo?
- cosa chiede, secondo te, un supervisore ad un volontario?
- cosa dovrebbe fare un supervisore quando vede un volontario in difficoltà?

Attraverso un confronto aperto, sulla base domande elencate è possibile chiarire le reciproche aspettative e gli impegni.

Un buon supervisore per svolgere pienamente la sua funzione dovrebbe essere in grado di:

1. *esprimere il proprio entusiasmo* per la *mission* dell'Organizzazione e per gli obiettivi del progetto o attività del volontario: ciò motiva e rafforza il valore attribuito all'impegno del volontario;
2. *dimostrare la propria competenza* rispondendo in modo accurato alle richieste di chiarimento e di supporto alla realizzazione delle attività (cosa e come bisogna fare);
3. *costruire una relazione positiva con il volontario*: essere disponibile sia in termini di tempo da dedicare al volontario sia nelle modalità. Mostrarsi sempre interessato a quanto viene detto o richiesto, e se ha altro lavoro da portare avanti dovrebbe individuare immediatamente qual è il momento migliore per incontrarsi con il volontario e dedicargli la dovuta attenzione. Assumere un comportamento amichevole che inviti al dialogo franco;
4. *trovare un equilibrio tra senso di stabilità e necessità di cambiamenti* che possono derivare da fattori interni al gruppo o al lavoro in corso e/o da fattori esterni. In generale, i cambiamenti devono essere pianificati ma se accadono emergenze è necessario spiegare le ragioni dei cambiamenti ai volontari e dar loro modo di esprimere le proprie opinioni;
5. *dare ad ogni singolo volontario la propria scheda descrittiva (job description)* affinché possa assumere responsabilità chiare rispetto alle proprie attività. Ogni membro del gruppo deve sapere cosa gli altri devono fare e come le diverse attività devono essere coordinate per la buona riuscita dell'iniziativa e le azioni altrui possono influire sulle proprie;
6. *assegnare le giuste attività ad ogni volontario* e valutare se e quando offrire momenti formativi. Non sottovalutare né sopravvalutare le potenzialità dei volontari ma individuare come integrare le loro personali risorse per la miglior riuscita del progetto;
7. *offrire costanti feedback*: commenti e osservazioni, se poste in modo positivo, aiutano i volontari a migliorare le prestazioni così come valorizzare il superamento delle difficoltà motiva a proseguire e ad imparare dall'esperienza;
8. *dare adeguate ed aggiornate informazioni* che possono riguardare il volontario direttamente ma anche l'organizzazione in generale o suoi ambiti. Il volontario ha bisogno di essere considerato parte di essa e quindi di sapere quanto in essa succede o quali altri programmi o nuove iniziative vengono realizzate;
9. *esprimere il proprio apprezzamento* sia nella quotidianità del lavoro che in occasioni appositamente organizzate in collaborazione con il coordinatore, come la festa annuale dei volontari.

La funzione del supervisore deve essere valorizzata all'interno dell'Organizzazione e sostenuta da uno stretto rapporto tra questi ed il coordinatore; mentre quest'ultimo pone atten-

zione all'insieme degli aspetti organizzativi e gestionali che riguardano i volontari per integrarli nell'Organizzazione, il supervisore pone più attenzione alla qualità delle attività svolte ed alla qualità delle relazioni all'interno del gruppo di lavoro offrendo un sostegno giorno per giorno.

7.3 Valutare l'azione dei volontari

Valutare vuol dire confrontare, individuare le differenze, esprimere un giudizio e agire di conseguenza; ciò può comportare anche l'assunzione di decisioni non sempre facili da gestire, come ad esempio il dover interrompere la collaborazione con un volontario.

La valutazione è però uno strumento di analisi utile sia al volontario che all'Organizzazione: essa permette di verificare da un lato se le competenze, i comportamenti operativi e relazionali adottati dai volontari sono coerenti con i valori e le regole dell'Organizzazione e, dall'altro se i processi di lavoro e i meccanismi di gestione delle risorse umane sono funzionali all'azione volontaria ed al raggiungimento degli obiettivi. Quasi sempre una prestazione non appropriata da parte del volontario è il risultato di un sistema di gestione inadeguato o non chiaramente definito.

Il compito di chi valuta non è solo quello di formulare un giudizio sui risultati raggiunti dal volontario ma anche quello di assicurare una gestione continuativa della sua prestazione in un'ottica di apprendimento "professionale", di accrescimento delle capacità e delle competenze nonché di valorizzazione delle potenzialità del volontario. L'attenzione deve essere posta, quindi, anche su tutti gli aspetti che possono aver favorito o ostacolato la sua azione e su conoscenze, abilità o capacità che possono essere utilizzate in future attività.

I volontari, come i professionisti, si interrogano sui risultati del proprio operato poiché vogliono contribuire in modo "significativo" al raggiungimento degli obiettivi dell'Organizzazione, vogliono svolgere azioni che abbiano impatto sulla comunità e sugli utenti. Valutare i risultati del lavoro svolto vuol dire allora attribuire importanza a quanto realizzano, sostenerli nel loro impegno, individuare le attività più appropriate e, quindi, aumentare anche il loro livello di soddisfazione. Allo stesso tempo valutando si sottolinea l'importanza delle regole organizzative e dei comportamenti che i volontari sono chiamati a rispettare per garantire qualità nelle azioni svolte, si ribadisce il valore attribuito alla propria mission, agli obiettivi, ai bisogni della comunità o degli utenti, e ai propri collaboratori. Sapere che anche le prestazioni dei volontari saranno oggetto di valutazione rassicura anche gli eventuali professionisti (i quali spesso temono che la partecipazione dei volontari possa ridurre il livello di qualità dei servizi) ma anche i cittadini e gli enti finanziatori; ciò ha una forte influenza sull'immagine dell'organizzazione e sulle sue prospettive di sviluppo e crescita.

I risultati della valutazione devono portare all'assunzione di decisioni coerenti, che consentono:

- ai volontari di lavorare al meglio delle proprie potenzialità;
- all'Organizzazione di coinvolgerli in modo più efficace, individuando soluzioni ad eventuali specifici problemi e modificando il sistema di gestione delle risorse umane, se il problema è generalizzato.

Intesa in tale modo, la valutazione viene vissuta sia da chi valuta sia da chi è valutato come un'occasione da non perdere e non come una minaccia o un rischio!

Alcuni suggerimenti per creare un efficace sistema di valutazione

Per raggiungere i suoi obiettivi la valutazione deve attuarsi in un clima organizzativo in cui vi sia chiara definizione dei ruoli, fiducia e rispetto reciproco, tolleranza ed accettazione delle differenze nonché un forte senso del gruppo ed una comunicazione aperta e onesta. Il volontario, quindi, deve aver avuto modo di conoscere e condividere i valori, l'insieme delle regole che governano l'Organizzazione, il sistema di gestione delle risorse umane, quanto richiesto rispetto alla sua specifica collaborazione ma anche come avviene la valutazione e le decisioni che ne possono derivare.

Ciò vuol dire aver definito cosa è oggetto di valutazione, chi deve svolgere questa funzione, quando e con quali modalità.

Gli aspetti da valutare sono:

- i comportamenti (rispetto delle regole e dei valori);
- le competenze specifiche (in relazione alle azioni da svolgere) e capacità generali (ad esempio: *problem solving*, lavorare in gruppo e per obiettivi etc);
- i risultati raggiunti (rispetto ai compiti assegnati ed in relazione al supporto ricevuto dall'Organizzazione);
- le relazioni all'interno del gruppo.

I momenti di valutazione possono essere programmati in base alla complessità delle attività ed ai risultati attesi dal volontario e prontamente organizzati quando si riscontrano problemi nella qualità del lavoro o situazioni di tensione o conflitto. Essi dovrebbero essere gestiti, almeno in prima battuta, dalla persona che ha la "responsabilità" diretta del volontario e quindi non dal coordinatore se vi è un supervisore o un responsabile del progetto a cui il volontario collabora. Il coordinatore ha responsabilità più ampie sulla gestione complessiva della partecipazione dei volontari, dovrebbe quindi essere chiamato in causa quando sono necessari interventi che riguardano ambiti di sua competenze (nuova formazione, periodo di pausa...) o quando i problemi sono riscontrati per più volontari e richiedono modifiche al sistema di management delle risorse umane.

Diversa è la situazione se il volontario si rivolge direttamente al coordinatore in quanto ha problemi con il suo supervisore o responsabile di progetto. In questo caso il coordinatore dovrà ascoltare entrambe le parti in causa prima separatamente e poi insieme in modo da concordare una possibile soluzione.

Per creare un buon sistema di valutazione è opportuno prevedere un "periodo di prova" e di affiancamento, soprattutto all'inizio della collaborazione e quando le attività da svolgere sono molto complesse, nonché aver stabilito:

- momenti di supervisione e di formazione;
- modalità di registrazione delle presenze/assenze nonché delle attività svolte;
- modalità di sviluppo e di aggiornamento della scheda descrittiva;
- procedure per gestire le situazioni in cui perduri un insufficiente livello di performance o problemi di comportamento;

- a chi il volontario può proporre suggerimenti o far conoscere le proprie “lamentale” e le difficoltà incontrate;
- come festeggiare i successi e premiare i volontari.

Come gestire i momenti di valutazione

Nell'effettuare la valutazione si dovrebbe tener presente che essa è il risultato di un processo di percezione che filtra ed elabora gli stimoli provenienti dall'esterno e proprio per questo possono anche verificarsi errori sia da parte del valutatore sia dal parte del volontario.

Chi valuta può:

- essere troppo indulgente o troppo severo;
- utilizzare solo i valori centrali della scala di giudizio di riferimento, per mancanza di sufficienti informazioni o per desiderio di non sbilanciarsi;
- attribuire ad una persona un giudizio complessivo sotto l'influenza positiva o negativa di una sola caratteristica o qualità;
- misurare gli altri con lo stesso metro con cui giudica sé stesso;
- non adeguare il proprio giudizio ai cambiamenti avvenuti nel volontario.

In errori di giudizio possono incorre anche i volontari, quando sono chiamati ad esprimere una valutazione sul proprio comportamento e sulle prestazioni. Essi possono:

- avere ad esempio una percezione di sé sopravvalutata o al contrario sottovalutata;
- non essere consapevoli di comportamenti e o caratteristiche che sono invece percepiti chiaramente dagli altri;
- cercare di presentarsi secondo il modello ritenuto ideale, vincente e premiato dall'Organizzazione.

Valutare e auto-valutarsi non sono certamente processi semplici: la realtà viene filtrata soggettivamente da chi valuta dando così origine anche a distorsioni nel giudizio per questo è importante aver definito dei criteri di valutazione, tener memoria degli eventi e dei risultati delle precedenti valutazioni.

Chi gestisce i momenti di valutazione, per prendere le giuste decisioni, dovrebbe:

- incontrare privatamente il volontario o i volontari favorendo un confronto aperto e sincero;
- chiarire che l'obiettivo della valutazione è di migliorare la collaborazione;
- analizzare la prestazione e i comportamenti del volontario;
- illustrare, con esempi precisi, i problemi rilevati;
- offrire l'opportunità al volontario di esprimere un giudizio su se stesso e sulle sue prestazioni nonché di spiegare la situazione e le ragioni del suo comportamento;
- cercare di capire le reali cause del comportamento e/o di uno scarso livello di *performance*: è importante precisare cosa è stato osservato, quali sono i comportamenti inappropriati, documentare gli effetti delle azioni, ricordare la responsabilità che il volontario si è assunto e quanto sia importante per l'organizzazione che i comportamenti e le attività siano in linea con gli standard di qualità definiti;
- evitare di esprimere giudizi precipitosi; ascoltare attentamente senza interrompere e rispettare i momenti di silenzio perché permettono di riflettere e di valutare come

- esprimere i propri pensieri;
- esprimere apprezzamenti su qualità/comportamenti dell'interlocutore (difficile essere disponibili a correggere atteggiamenti o ad impegnarsi maggiormente se ci si sente messi totalmente in discussione o non apprezzati per gli sforzi fatti);
 - offrire e incoraggiare un onesto *feedback* evitando atteggiamenti difensivi e usando sempre un linguaggio che presuppone una risoluzione positiva del problema;
 - ricercare le possibili soluzioni da concordare con il volontario;
 - decidere congiuntamente un tempo entro cui il problema (relazionale o di prestazione) debba essere risolto altrimenti la decisione non potrà che essere quello di allontanare il volontario.

Le cause più diffuse di una prestazione insoddisfacente sono determinate dal fatto che il volontario:

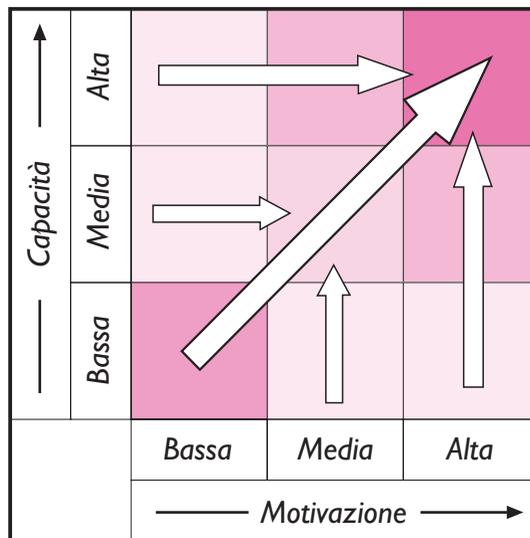
- non sa esattamente cosa e come deve svolgere l'azione;
- ha ricevuto informazioni incomplete o ha avuto indicazioni non sufficientemente precise se non addirittura sbagliate;
- non condivide le priorità attribuite al lavoro e/o ritiene che debba essere svolto in altro modo;
- sa che non ci sono conseguenze negative per prestazioni insoddisfacenti;
- ci sono problemi di relazione con gli altri collaboratori;
- pensa che la qualità della propria azione sia sufficiente;
- non è più motivato nei confronti del lavoro che svolge e/o le sue esigenze iniziali sono cambiate;
- è in *burn-out*
- ha problemi esterni al contesto dell'Organizzazione (sono avvenuti cambiamenti nella vita privata e personale che influiscono sul comportamento e/o sono cambiate priorità o interessi).

Due fattori entrano principalmente in gioco nel determinare il livello di prestazione di un volontario: le capacità possedute e la motivazione. In sostanza nel momento della valutazione il volontario può trovarsi in una delle seguenti situazioni:

- **Motivato e Capace** – Questa è la situazione a cui si deve aspirare, tuttavia però anche in questo caso il livello di impegno/prestazione può essere non soddisfacente. Ciò potrebbe dipendere da un'aspettativa poco chiara rispetto alle attività ed al lavoro che svolge o in difficoltà di relazione con gli collaboratori. L'Organizzazione può non aver chiarito in modo sufficientemente chiaro quali obiettivi occorra raggiungere con l'attività affidata al volontario;
- **Motivato ma Non Capace** - in questo caso l'Organizzazione ha inizialmente sopravvalutato le competenze/abilità del volontario. Occorre, quindi, analizzare in dettaglio quali siano quelle necessarie all'attività che svolge e definire le modalità con cui possano essere acquisite;
- **Capace ma Non Motivato** - questa situazione può evidenziare che l'Organizzazione non sia stata in grado di fare un accurato screening iniziale, o di sostenere la motivazione iniziale del volontario o di attribuire la attività che meglio risponde alle sue motivazioni/interessi, o che quest'ultimi sono mutati nel tempo;
- **Non Capace e Non Motivato** - in questo caso l'Organizzazione può cercare di capi-

re le motivazioni e i nuovi interessi del volontario al fine di proporre un'altra attività ed attivare i necessari percorsi formativi; qualora non sia possibile in tempi brevi creare posizioni di lavoro o non ci sia disponibilità e motivazione sufficiente, da parte del volontario, ad impegnarsi diversamente all'Organizzazione non resta altro che terminare la collaborazione.

Lo matrice riportata di seguito permette di visualizzare schematicamente le diverse situazioni in cui può trovarsi un volontario. Le frecce indicano, caso per caso, in che direzione sia preferibile lavorare per migliorare il contributo del volontario.



In base ai risultati della valutazione si potrà quindi decidere se sia il caso di:

- offrire maggiore supervisione o adottare un diverso stile di supervisione;
- offrire una nuova formazione;
- ridimensionare l'impegno richiesto e/o la quantità del lavoro;
- affidare nuove attività;
- cambiare il gruppo di volontari in cui è inserito o chi lo affianca;
- offrire un periodo di pausa dalle attività;
- rinunciare alla sua collaborazione.

Valutare la relazione organizzazione volontario

Come si è evidenziato, alcune delle cause che determinano un insoddisfatto impegno del volontario sono correlate a *deficit* nel sistema di management o nelle modalità di lavoro dell'Organizzazione o a problemi di relazione all'interno del gruppo. Per evitare ciò è opportuno che gli incontri periodici di valutazione permettano di rispondere anche ai seguenti quesiti:

- cosa vuol dire "essere volontario" nell'Associazione?
- come "lavora" l'Organizzazione con i volontari?

- come valuti il “clima organizzativo”?
- cosa rende più significativo o soddisfacente il tempo che trascorri presso l'Organizzazione?
- come valuti la relazione con gli altri volontari? E con il personale retribuito?
- come ti sembra che funzioni l'Organizzazione nel suo insieme?

Potrebbe essere utile anche elencare le diverse componenti del sistema di management (selezione, inserimento, formazione e supervisione ...) e valutarne il funzionamento e l'efficacia non solo in riferimento al singolo volontario ma in generale. Una valutazione periodica della qualità della relazione anche tra volontari e personale retribuito, con incontri individuali o di gruppo o con questionari, completa il quadro informativo generale. Non bisogna neppure dimenticare di valorizzare le informazioni ottenute dai colloqui di conclusione del rapporto tra volontario e Organizzazione, né tanto meno di tener in debito conto i commenti espressi in incontri informali o “colti al volo”.

Il volontario deve sempre avere l'opportunità di esprimere considerazioni sui nodi e le difficoltà riscontrate, di suggerire possibili miglioramenti per una sua più attiva e soddisfacente partecipazione. In sintesi, si tratta di *rivedere il passato, analizzare il presente e pianificare il futuro* individuando soluzioni organizzative che meglio integrino il volontario nella struttura e che mantengano alta la sua motivazione.

Le soluzioni organizzative individuate devono permettere di migliorare il sistema di management dell'azione del volontario tenendo conto anche di aspetti che troppo spesso vengono sottovalutati, come, ad esempio, la disponibilità o meno di sufficienti strumenti di lavoro, la collocazione della stanza denominata ufficio dei volontari.

8. Allontanare i volontari “inadatti”

La partecipazione attiva dei cittadini è un valore fondante del volontariato ma l'Organizzazione deve anche garantire standard di qualità nei servizi offerti, un clima di collaborazione e sostegno reciproco tra le risorse umane nonché un'immagine positiva nella comunità in cui opera.

Rifiutare la disponibilità di potenziali volontari o “allontanare” coloro che già collaborano sembra un “mettere in gioco” questo valore; eppure talvolta non ci sono le premesse per avviare la collaborazione o si sono venute a creare situazioni irreversibili (problemi di *performance*, comportamenti inaccettabili, richieste e aspettative tra volontario e Organizzazione non sono compatibili, conflitti non superabili tra il personale) per cui tale decisione deve essere presa.

La relazione tra Organizzazione e volontario si basa su una condivisa scelta reciproca che si rinnova periodicamente nel rispetto degli obiettivi, della cultura/ regole organizzative e delle esigenze dei volontari. Se un volontario può lasciare per sua scelta l'Associazione, questa a sua volta ha il diritto di chiedere al volontario di rinunciare allo svolgimento delle attività.

Un'Organizzazione che apprezzi realmente il contributo dei cittadini e voglia mantenere alto il livello di qualità dei propri interventi e progetti si troverà necessariamente ad affron-

tare situazioni di crisi, ed è bene, quindi, che si prepari a gestirle stabilendo quando e in quali circostanze può essere opportuno rifiutare la collaborazione di un volontario e con quali modalità.

La conoscenza e condivisione delle “politiche” dell’Organizzazione e della scheda descrittiva (che rappresenta una sorta di “contratto” tra le parti) è fondamentale ma l’Organizzazione deve anche aver definito le modalità per sostenere una partecipazione attiva e qualificata da parte del volontario (formazione, supervisione, valutazione, sistema premiante) e avere un sistema di registrazione dei problemi, dei comportamenti inappropriati in cui possono incorrono i volontari.

Tre sono i momenti in cui l’Organizzazione può rinunciare alla disponibilità di un volontario:

1. a conclusione del colloquio di selezione;
2. alla fine del periodo di prova;
3. nel corso della collaborazione.

1. A conclusione del colloquio di selezione

Ci si trova costretti a rinunciare alla disponibilità del volontario quando:

- non ha le caratteristiche necessarie allo svolgimento delle attività previste;
- non c’è un lavoro adatto al volontario;
- il volontario ha aspettative che l’Organizzazione non può soddisfare;
- il volontario e l’Organizzazione non hanno valori o filosofie compatibili.

In ognuno di questi casi l’astensione dalla collaborazione dovrebbe essere automatica nell’interesse del potenziale volontario e dell’Organizzazione. In alcuni casi quando l’intervistatore non è pienamente convinto che il volontario sia “inadatto” può prevedere un secondo colloquio in presenza anche della persona che affiancherà/supervisionerà il volontario. Qualunque siano le ragioni del rifiuto, esse vanno spiegate con chiarezza e rispetto per le persone tenendo conto, inoltre, che in futuro potrebbero essere i volontari giusti per altre attività. E’ allora utile creare un archivio da consultare in successive occasioni e, quando la struttura promuove eventi sociali o manifestazioni, potrebbero essere invitati o chiamati a partecipare per preparare e gestire tali iniziative. Si può anche invitare il potenziale volontario a rivolgersi ai Centri di Servizio per il Volontariato che potranno aiutarlo a individuare l’Organizzazione più adatta ai suoi interessi, alle sue motivazioni o alla sua disponibilità di tempo.

2. Alla fine del periodo di prova

Molte Organizzazioni prevedono anche un periodo di prova/formazione che permette di verificare sul campo l’opportunità o meno della collaborazione. Attenzione però a non utilizzare il periodo di prova come un modo per posporre la decisione! Sarebbe uno spreco di tempo e risorse da parte di entrambi!

Certamente tale periodo può permettere all’Organizzazione e al volontario una reciproca maggiore conoscenza e la possibilità di valutare meglio se il lavoro e le modalità di realizzazione corrispondano alle reciproche aspettative ed esigenze. Quando un volontario non ha le capacità che si erano ipotizzate e l’Organizzazione non è in grado di fornire formazione supervisioni sufficienti a garantire una certa qualità del lavoro volontario è meglio rinunciare per evitare che la collaborazione sia frustrante per entrambi. Un volontario che

non rispetta in partenza le regole organizzative o gli impegni presi (anche la partecipazione alla formazione di base richiesta ed usata anche come criterio di selezione) difficilmente sarà affidabile in futuro.

3. Durante lo svolgimento delle attività

Nonostante si sia posta molta attenzione alla selezione e alla formazione, possono verificarsi situazioni in cui il livello di prestazione non è quello atteso (di questo si è scritto precedentemente), di conflitto per incompatibilità personali o divergenze di interessi con l'Organizzazione o con gli altri volontari o si verificano ripetutamente comportamenti non appropriati.

Allontanare un volontario che già collabora con l'Organizzazione è certamente più complesso e difficile per i legami che si sono creati e per l'investimento fatto sulla persona. Ogni situazione critica va osservata da vicino e con molta cura ed attraverso un dialogo aperto e sincero con il volontario che porti all'individuazione di possibili soluzioni.

Se nonostante chiarimenti e aiuti non intervengono cambiamenti è preferibile rinunciare alla collaborazione. Il coordinatore, infatti, deve tenere conto di quanto la qualità dell'intervento del volontario possa influenzare l'intera Organizzazione o il gruppo di lavoro e di quanto possa incidere sulla qualità dei servizi offerti agli utenti. Bisogna offrire l'opportunità di modificare i comportamenti ma con un limite che tuteli il buon lavoro del gruppo e dell'Organizzazione.

La decisione può, infatti, avere ripercussioni sul gruppo, sulle attività, sugli utenti seguiti dal volontario e sull'immagine esterna dell'Organizzazione. Poiché interrompere una collaborazione influisce sia sul clima del gruppo sia sui singoli volontari, è opportuno che ognuno venga informato sulle cause generali di questa decisione evitando di sentirsi minacciato da un'azione di questo tipo; è bene, quindi, discuterne insieme per dissipare dubbi e perplessità e per prevenire altre situazioni a rischio ed informare gli utenti che saranno seguiti da un nuovo volontario.

Comunicare al volontario la decisione di allontanarlo non sarà mai una situazione piacevole; per rendere il tutto meno "doloroso" possibile si può tener conto di quanto segue:

- *il colloquio deve avvenire in una situazione privata* che possa preservare la dignità dei soggetti che vi partecipano;
- *l'obiettivo è comunicare la decisione e non discuterne*: la decisione infatti è già stata presa, i momenti di valutazione e quelli successivi sono serviti a trovare soluzioni alternative che però non hanno ottenuto i risultati sperati;
- *preparare una nota scritta* che riassume il perché di questa decisione e consegnarla al volontario (può contenere la lista delle mancanze, con indicazioni precise rispetto a come e quando ci sono stati comportamenti inappropriati; documentazioni scritte degli incontri di valutazione e supervisione...);
- *non cambiare decisione* anche se ancora una volta il volontario sembra motivato a modificare alcuni suoi comportamenti;
- *avere un atteggiamento gentile ma determinato*: il volontario deve comunque sentirsi rispettato e stimato come persona. Può essere utile suggerirgli di rivolgersi ad altre Organizzazioni o ai Centri di Servizio per il Volontariato per individuare altri contesti in cui svolgere l'azione volontaria e soddisfare i suoi interessi e le sue motivazioni.

In sintesi, un'Organizzazione può dover rifiutare la collaborazione di un volontario perché alcuni aspetti del Programma Volontari non sono stati svolti con la dovuta attenzione, ad esempio:

- a) il processo di reclutamento si è rivolto ad un target inappropriato;
- b) il processo di selezione non ha funzionato e cioè le modalità dell'intervista o i criteri di screening non erano adeguati rispetto alle attività da svolgere;
- c) la formazione e la supervisione non sono state sufficienti;
- d) e situazioni di tensione non sono state affrontate per tempo o la loro gestione non ha saputo tener conto di tutti gli elementi in gioco.

Dover rinunciare alla collaborazione deve essere vista come un'occasione per riflettere sul funzionamento del sistema di management dei volontari.

9. Dare continuità all'azione volontaria

Nonostante la consapevolezza che i volontari siano una risorsa strategica per l'Associazione spesso l'investimento in termini di valorizzazione del loro contributo costituisce un punto debole della gestione organizzativa e ciò comporta spesso la "perdita" di volontari.

Il *turn-over* è un fenomeno "fisiologico", presente in tutte le Organizzazioni ma certamente più consistente in quelle di volontariato (visto che questi collaboratori non hanno rispetto all'Organizzazione gli stessi "vincoli" dei professionisti). Esso può essere un elemento che ne favorisce lo sviluppo in quanto i nuovi volontari, se ben selezionati, portano altre idee, competenze, capacità e rapporti sociali. Allo stesso tempo però un alto livello di *turn-over* pone le Organizzazioni in una situazione complessa: non sono in grado di programmare le attività - non sapendo se la disponibilità delle risorse umane rimarrà invariata, perdono il *know-how* accumulato dalle persone, devono dedicare ulteriore tempo e risorse alla ricerca di nuovi collaboratori e al loro inserimento nell'Organizzazione. Inoltre tale ricambio potrebbe avere degli effetti negativi anche nei rapporti con l'utenza del servizio generando una qualche forma di disaffezione.

Soprattutto quando ad interrompere la collaborazione sono le persone più motivate, è importante capirne le ragioni: quasi sempre infatti un alto livello di *turn-over* è segnale di un malfunzionamento organizzativo.

Le premesse di una duratura collaborazione, come già sottolineato, si basano su una attenta pianificazione del *Programma Volontari*, quindi sulla definizione di politiche inerenti tutti gli aspetti necessari alla partecipazione di queste risorse umane (preparazione dell'Organizzazione ad accoglierli, ricerca/selezione, assegnazione delle attività, inserimento e "vita" nell'Organizzazione) e gli strumenti più idonei allo sviluppo delle competenze del volontario (per esempio tutoraggio, formazione, supervisione, valutazione), creando un ambiente lavorativo in cui esigenze/bisogni dell'organizzazione e del volontario si integrano.

Azione volontaria e qualità del contesto organizzativo

Generalmente la motivazione dei volontari è un misto tra *altruismo* – desiderio di aiutare le persone in bisogno, servire la comunità – e *interessi personali*: desiderio di incontrare altre persone, acquisire crediti formativi o competenze utili per un lavoro, fare qualcosa che pia-

ce, “mettersi alla prova”, sentirsi utili e rimanere attivi tanto per citarne alcuni.

Per dare continuità all'azione volontaria occorre progettare un sistema di gestione che garantisca funzionalità all'Organizzazione ma che metta anche in primo piano il volontario con le sue motivazioni ed esigenze.

Identificare le motivazioni di ogni volontario è utile sia nella fase di reclutamento e selezione (*volontario potenziale*) sia in quella di posizionamento organizzativo e di mantenimento (*volontario effettivo*) perché fornisce elementi importanti per l'assegnazione appropriata delle attività, per favorire il suo impegno e per adeguare, per quanto possibile, il contesto organizzativo e le modalità di lavoro. Nella prima fase occorre conoscere quali bisogni vuole soddisfare partecipando all'organizzazione e alle attività (*motivazione a partecipare*), nella seconda ciò che induce a persistere nell'impegno e a confermare la propria disponibilità (*motivazione a rimanere*). In altri termini il volontario dovrebbe essere considerato come un “cliente”, cui offrire diverse possibilità d'impegno e come un “lavoratore” che ha bisogno di determinate condizioni lavorative per dare il meglio di sé.

La condivisione della *mission*, dei valori e degli obiettivi di un' Organizzazione non sono più sufficienti spesso a dare stabilità al legame organizzazione-volontari; essa è certamente importante, spesso una pre-condizione per dare la propria disponibilità, ma solo per alcuni rappresenta il principale “collante”. I volontari sono interessati a svolgere attività/lavori che ritengono significativi per gli utenti o la comunità, utili all'Organizzazione ma anche interessanti. Ciò che può essere poco importante o noioso per un potenziale volontario può essere invece percepito estremamente stimolante per un altro. La diversificazione delle motivazioni e degli interessi delle persone è quindi una risorsa, ma le aspettative di una loro soddisfazione richiedono uno sforzo maggiore di ascolto, comprensione e adeguamento da parte dell'Organizzazione.

Non bisogna, infatti, dimenticare che anche nel caso dei volontari il rapporto con l'Organizzazione si basa su uno scambio, anche se non monetario come per i professionisti. È importante allora capire i contenuti di tale scambio e chiarire le reciproche aspettative, ciò usualmente avviene durante la fase di selezione e quella di inserimento nell'Organizzazione. Fasi molto delicate che possono pregiudicare l'effettiva possibilità di dare avvio ad una collaborazione in cui le aspettative non siano poi disattese. Ricordiamoci però di verificare periodicamente se motivazioni/aspettative sono mutate nel corso della collaborazione.

Le motivazioni e la ricerca della soddisfazione dei propri interessi influisce non solo sulla scelta dell'Organizzazione ma anche sulle attività da svolgere. Inoltre, di ogni potenziale volontario bisognerebbe conoscere qual è la motivazione predominante poiché la scelta dell'attività non è legata solo al suo contenuto specifico (cosa si fa), ma anche alle modalità con cui si potrà realizzare (come si fa) e ai benefici che il volontario potrà trarne.

Come accennato, secondo la teoria di McClelland e Atkinson le persone agiscono sulla base di tre categorie di bisogni principali: *potere*, *successo*, *appartenenza*.

- **Potere:** bisogno di influenzare gli altri.
- **Successo:** bisogno di raggiungere dei risultati.
- **Socializzazione:** bisogno di sentirsi parte di qualcosa, di essere accettati, di cooperare e di entrare in contatto con altre persone o gruppi.

L'individuazione del bisogno predominante permette di conoscere l'approccio al lavoro, i

punti di forza, di debolezza, i bisogni e, quindi, il tipo di lavoro che più si adatta ma anche quale forma di apprezzamento/ringraziamento è più appropriata.

In generale, i volontari preferiscono lavori in cui possono valorizzare le proprie abilità e competenze, apprendere nuove, e attività che possono essere gestite con una certa flessibilità, che permettono loro di avere una certa autonomia decisionale e per le quali gli sia riconosciuta la responsabilità sui risultati.

Persone con una diversa motivazione dominante presentano vantaggi e svantaggi rispetto al tipo di attività che si vuole loro offrire e al contesto organizzativo e culturale in cui andranno ad operare.

Ecco alcune indicazioni generali:

- **una Persona orientata al Potere** presenta come *punti di forza*: l'essere uno stratega, il lavorare rispettando la gerarchia; come *punti di debolezza*: la tendenza a essere dominante, a discutere e a parlare troppo, ad assumere atteggiamenti intimidatori. I *bisogni principali* sono: l'essere riconosciuto come leader, l'ottenere riconoscimenti pubblici e l'aver prestigio. Conseguentemente i *lavori* da svolgere devono caratterizzarsi per la possibilità di avere una certa influenza sulle decisioni da prendere e offrire prospettive di "carriera" (cioè assumere sempre maggiori responsabilità).
- **una Persona orientata al Successo** ha come *punti di forza*: il saper organizzare e programmare, l'essere innovativa, intraprendente e capace di risolvere i problemi; i *punti di debolezza* sono invece rappresentati dalla scarsa tendenza alla delega, all'assunzione di rischi (se non ben calcolati) e alla perfezione. I *bisogni* sono ad esempio: un costante feedback, il volersi impegnare in situazioni difficili per crescere, lo svolgere attività che richiedono un alto livello di qualità, scadenze precise e assunzione di importanti responsabilità. Conseguentemente i *lavori* devono prevedere la programmazione e l'attribuzione di chiare responsabilità, il riconoscimento degli obiettivi raggiunti e spesso la possibilità di lavorare individualmente.
- **una Persona orientata alla Socializzazione** ha come *punti di forza*: un buon livello di sensibilità e di capacità di ascolto, una disponibilità al gioco di squadra; come *punti di debolezza*: un'eccessiva sensibilità e possibili reazioni inappropriate causate dall'emozione, difficoltà nella gestione di conflitti e a svolgere attività con persone che non conosce. I *bisogni* di cui tener conto sono: il sentirsi aiutata e aiutare, il poter esprimere le proprie emozioni, l'essere supervisionata amichevolmente, personalmente valorizzata e ringraziata per il lavoro. Conseguentemente i *lavori* più adatti sono quelli in cui le attività sono svolte in gruppo ed in cui la cooperazione è fondamentale, o che comunque prevedono relazioni dirette con gli utenti o attività di pubbliche relazioni.

Poiché le motivazioni mutano nel tempo bisogna essere attenti ai cambiamenti nei livelli di partecipazione e nella qualità della prestazione: capire se questi cambiamenti dipendono da situazioni personali o da insoddisfazione verso l'esperienza di volontariato permette di individuare le strategie migliori per "rivitalizzare" la partecipazione e l'impegno del volontario. Si può, per esempio, cambiare il tipo di attività, attribuire maggiori responsabilità, offrire ulteriore formazione, modificare lo stile della supervisione, cambiare le persone con cui collabora o proporre un periodo di pausa. La prontezza con cui si sarà stati in grado di cogliere e gestire i cambiamenti nella motivazione è certamente strategica al fine di evitare una totale disaffezione non solo nei confronti dell'attività ma anche dell'Organizzazione.

Il volontario è motivato a continuare la collaborazione non solo in base al contenuto specifico dell'azione volontaria e alle modalità con cui essa si può realizzare ma anche in base alla qualità del contesto organizzativo in cui opera.

Un'Organizzazione caratterizzata ad esempio da continue tensioni tra il personale, da confusione su ruoli, funzioni e responsabilità, da poca chiarezza rispetto agli obiettivi da raggiungere e alle modalità di lavoro avrà poche possibilità di riuscire a dare continuità alla partecipazione dei volontari. Questi, infatti, hanno bisogno di un contesto organizzativo sappia governare le diversità dei suoi collaboratori dando un senso di unitarietà al contributo di ognuno e che quindi abbia definito le proprie politiche su tutti i principali ambiti e aspetti della vita organizzativa. Sebbene il volontario sia a conoscenza di tali politiche si possono creare situazioni di contrasto che determinano un "clima organizzativo" che non sostiene la partecipazione e la qualità dell'azione volontaria.

Le Organizzazioni sono formate da individui che hanno un proprio modo di "vedere" le cose e che anche quando condividono ideali e obiettivi comuni, li interpretano in modo personale; così in un gruppo di lavoro si condivide un senso di unità, di appartenenza e di responsabilità verso impegni presi congiuntamente ma anche un senso di "diversità". Le differenze dovrebbero essere considerate un'opportunità per confrontarsi: così facendo i valori e le idee di ognuno possono dare un contributo all'attività del gruppo o dell'organizzazione tuttavia in alcuni casi portano a conflitti che devono essere gestiti e risolti al più presto per evitare che sfocino in una vera e propria crisi organizzativa.

La maggior parte dei conflitti deriva da:

1. differenze di idee rispetto a:

- potere e autorità;
- visione, scopi e priorità dell'organizzazione;
- procedure e regole di lavoro;
- comportamenti;
- problemi e possibili soluzioni.

2. aspetti organizzativi - gestionali:

- inadeguato sistema di management;
- inadeguate risorse organizzative per il lavoro da svolgere;
- procedure troppo complesse o regole troppo rigide.

3. questioni personali:

- incompatibilità caratteriali;
- precedenti conflitti rimasti irrisolti.

Per giungere all'individuazione della soluzione del conflitto è necessario che:

- ogni persona possa definire il problema dal proprio punto di vista; chiarire fatti ed opinioni; spiegare perché vuole che si faccia qualcosa rispetto alla situazione;
- vengano identificati gli interessi comuni e, se possibile, gli obiettivi comuni; i punti su cui è essenziale o possibile un accordo;
- vengano proposti e discussi suggerimenti per la soluzione di ogni aspetto oggetto di conflitto;

- si trovi un accordo su una specifica soluzione ed i conseguenti passi da intraprendere; su come verificarne l'efficacia;
- vi sia disponibilità da parte di tutti a sperimentare la soluzione individuata, anche se non è pienamente condivisa;
- si definisca come comportarsi con le persone che non sono d'accordo sulla soluzione (fanno ancora parte del gruppo o dell'Organizzazione?).

Un altro aspetto che influisce profondamente sulla disponibilità di un volontario a continuare la collaborazione è che i volontari vogliono “lavorare bene” cioè avere le competenze necessarie, sapere se stanno raggiungendo gli obiettivi, se e come devono modificare il metodo di lavoro.

Ciò richiede all'Organizzazione di definire le modalità con cui intende sviluppare le loro capacità o conoscenze e sostenerli nell'azione. Offrire formazione, affiancamento, supervisione e momenti di valutazione evidenzia che l'Organizzazione attribuisce un valore rilevante all'impegno del volontario chiedendogli di rispettare degli standard di qualità ma fornendogli, allo stesso tempo, gli strumenti necessari. L'utilizzo di questi strumenti dovrebbe, per quanto possibile, tener conto anche delle esigenze (stile, tempi, contenuti) dei singoli volontari affinché non siano percepiti solo mezzo di “controllo”. La supervisione e i momenti di valutazione sono, inoltre, strategici per cogliere segnali di demotivazione, per individuare punti critici nel volontario, per ascoltare proposte, richieste o suggerimenti che possono migliorare la sua relazione con l'Organizzazione.

I volontari non vogliono essere ringraziati ma...fa piacere sentirsi dire “grazie” ed essere apprezzati per l'impegno!

Le Organizzazioni spesso pongono poca attenzione sul sistema di apprezzamento dell'azione svolta da ogni volontario. Eppure festeggiare i successi, i risultati ottenuti e riconoscere il contributo di ognuno è importante in quanto rafforza il senso di appartenenza e sottolinea l'importanza attribuita all'azione del volontario. È importante allora definire nell'impostazione del *Programma Volontari* le modalità (formali o informali) ed occasioni specifiche (inizio e fine della collaborazione, anniversario dell'associazione, giornata internazionale del volontario...) in cui ringraziare e festeggiare i volontari. Queste occasioni possono essere realizzate all'interno della struttura o all'esterno con la partecipazione della comunità in generale. Entrambe sono gratificanti per il volontario, tuttavia la seconda ha ulteriori vantaggi in quanto permette anche di dare maggiore visibilità esterna al lavoro svolto, di promuovere l'interesse della collettività alla missione dell'organizzazione e di attirare nuovi volontari.

La scelta delle modalità con cui ringraziare dovrebbe tener conto delle motivazioni/interessi del singolo volontario cioè dovrebbe essere “personalizzata” affinché sia percepita non come un'azione di routine bensì meritata.

In generale si può dire che

1. una persona guidata dal bisogno di potere sarà gratificata se:

- riceve una lettera di ringraziamento dal direttore dell'Organizzazione;
- vede il proprio nome su articoli del giornale dell'Organizzazione o riviste locali;
- è invitato a svolgere un ruolo di maggiore prestigio;

- ha la possibilità di parlare in pubblico o essere intervistato o di rappresentare l'Organizzazione in incontri e riunioni di lavoro;
- è il leader dell'Organizzazione che ha deciso di dargli un premio di riconoscimento.

2. una persona spinta dal **bisogno di successo** sarà contenta se:

- può partecipare a corsi di formazione aggiuntivi;
- è indicato come "il migliore";
- riceve un premio per uno specifico lavoro svolto e gli viene assegnato dalle persone con cui ha collaborato.

3. una persona caratterizzata da un **bisogno di socializzazione** apprezzerà:

- un invito a cena;
- un biglietto di auguri per il compleanno;
- una nota personale del supervisore o del coordinatore;
- un regalo offerto durante un evento di gruppo;
- il premio che gli è dato attraverso il voto dei suoi pari e consegnato alla presenza degli utenti con cui lavora.

E' soprattutto nella quotidianità del lavoro svolto che questo "grazie" diventa particolarmente significativo.

Come *ulteriore elemento al fine di migliorare il Programma Volontari* occorre ricordare che l'Associazione non dovrebbe mai "lasciare andar via" un volontario senza *aver prima capito cosa l'abbia indotto a decidere di interrompere la collaborazione*. Se questa decisione è stata determinata da "incompatibilità" con l'Organizzazione sarà utile individuare insieme gli elementi critici del rapporto al fine di trarne indicazioni utili per non commettere in futuro gli stessi errori e per migliorare il sistema di gestione dei volontari.

Per questo **si dovrebbe sempre prevedere un colloquio di chiusura del rapporto** che permetta di valutare con il volontario i seguenti punti:

- l'illustrazione delle attività proposte (contenute nella *job description* e nel colloquio iniziale) e la realtà operativa;
- la valenza emotiva e il significato del lavoro per il volontario;
- il grado di difficoltà e le condizioni lavorative;
- il grado o tipo di apprezzamento ricevuto per il lavoro svolto;
- la qualità della formazione e della supervisione ricevuta;
- la qualità della relazione tra personale retribuito e volontari.

Questo colloquio offrirà elementi interessanti per migliorare il funzionamento complessivo dell'Organizzazione e della gestione dei volontari e per individuare soluzioni a situazioni specifiche. Allo stesso tempo però non bisogna dimenticare che nella collaborazione volontario-organizzazione devono essere previsti momenti di valutazione dell'esperienza che permettono di migliorare, strada facendo, la condizione lavorativa e di realizzare gli aggiustamenti necessari a ridurre la probabilità di un abbandono da parte del volontario.

10. Volontari e personale retribuito: come favorire la collaborazione

Molte Organizzazioni di volontariato si avvalgono, ormai, anche di personale retribuito (consulenti, dipendenti, collaboratori) con ruoli e funzioni molto diversi: dallo svolgimento di attività professionali nell'erogazione diretta dei servizi (medici, infermieri, psicologi, educatori...) a ruoli amministrativi gestionali (direttori, coordinatori di progetti, responsabili delle campagne di raccolta fondi...). La "co-abitazione" di volontari e personale retribuito pone però specifici problemi gestionali, perché pur condividendo valori e obiettivi comuni li interpretano in modo personale, percepiscono e "vivono" l'Organizzazione in modo diverso, collaborano con essa sulla base di motivazioni, aspettative e valori in parte diversi, e adottano di conseguenza diversi stili di partecipazione, d'impegno e di disponibilità. Queste diversità tuttavia sono spesso, e andrebbero così considerate, un'opportunità per migliorare la qualità dei servizi e per una reciproca crescita personale e "professionale". Volontari e professionisti devono, quindi, rispettare e valorizzare le competenze e le esperienze di ognuno e imparare a guardare le 'cose' anche attraverso il punto di vista degli altri. Non in tutte le Organizzazioni volontari e professionisti si trovano a lavorare fianco a fianco, e ove ciò accade spesso riguarda un gruppo limitato di volontari. In ogni caso però le diversità possono entrare in attrito, creando tensioni o sfociando in veri e propri conflitti. E' importante, quindi, definire strategie di lavoro e di gestione delle risorse umane che tengano conto di questo problema e puntino alla qualità delle prestazioni attraverso l'integrazione delle competenze tecniche del personale retribuito e del valore aggiunto caratteristico dell'azione volontaria.

Non si può negare che esitano timori e pregiudizi da parte di entrambe queste due tipi di risorse umane, e il primo passo per impostare meccanismi operativi che facilitino la vita associativa e lavorativa è quello di esplicitarli e di tenerne conto nella definizione del sistema di gestione.

Generalizzando si può dire che i professionisti ritengono che i volontari siano dilettanti e inaffidabili - vista la maggior libertà di scelta di cui godono e la mancanza di un vincolo economico con l'Organizzazione; oppure pensano che essi vogliano realizzare solo quanto sanno già fare e siano riluttanti ad imparare o a partecipare a corsi di formazione; o ancora, che non vogliano essere valutati e non siano in grado di rispettare i livelli di qualità e di performance attesi. Inoltre, temono che lavorare con i volontari possa limitare la propria autonomia professionale.

Per contro i volontari temono prima di tutto che la presenza di personale retribuito possa "snaturare" l'identità stessa dell'Organizzazione. Altri timori dei volontari riguardano il rischio di una graduale perdita di importanza del loro impegno (essere relegati a svolgere solo e sempre le stesse attività, o attività sempre più marginali rispetto alla *mission* dell'Organizzazione), la presenza di diffidenza nei loro confronti o all'opposto che ci siano troppe aspettative, la mancanza di apprezzamento da parte dei professionisti per il lavoro svolto. Temono, inoltre, che venga chiesto loro il rispetto di regole e impegni basati più sulle esigenze dei professionisti e/o che non condividono, che i loro suggerimenti e proposte non saranno più ascoltate mentre i professionisti avranno sempre l'ultima parola.

Al fine di creare le premesse per un buon livello di integrazione può essere opportuno tener presente le seguenti indicazioni operative:

- **preparare l'Organizzazione all'inserimento del personale retribuito.** La scelta di inserire i professionisti deve essere ben ponderata, soprattutto quando rappresenta

una strategia di sviluppo nell'Associazione. L'inserimento potrebbe essere considerato, in particolare nei casi in cui riguarda più ambiti d'azione dell'Organizzazione, come uno snaturare l'identità dell'Associazione e i volontari potrebbero, quindi, decidere di interrompere la collaborazione. E' per questo importante che la scelta sia stata il più possibile discussa e condivisa, che venga percepita come un modo per incrementare la qualità dei servizi, sempre più complessi, che vengono erogati. Inoltre, l'inserimento potrebbe essere graduale, limitandosi ad inserire i professionisti per gli ambiti in cui non è possibile trovare volontari che abbiano le professionalità e le disponibilità di tempo richieste.

- **definire i valori che devono guidare i comportamenti e le modalità di relazione** all'interno del gruppo attribuendo pari dignità a entrambe le tipologie di risorse umane. Queste "politiche" devono essere rese note a tutti i membri dell'Associazione e rispettate, prevedendo "sanzioni" per la loro violazione.
- **organizzare l'inserimento dei professionisti** tenendo conto che anche per loro vale quanto indicato per i volontari. L'orientamento all'Organizzazione e alla causa sono altrettanto importanti, poiché devono portare alla condivisione dei valori e della *mission* nonché devono fornire le informazioni necessarie affinché i professionisti possano svolgere adeguatamente il proprio lavoro utilizzando le strutture/regole dell'Organizzazione. Un'attenzione particolare deve essere posta alla dimensione della socializzazione: è importante fin dall'inizio favorire un dialogo e confronto aperto tra volontari e professionisti.
- **prevedere momenti di formazione congiunta.** In molti casi per superare i pregiudizi e/o i timori dei professionisti e dei volontari è utile programmare giornate di formazione congiunta: esse rappresentano un'occasione comune di crescita, di comprensione e di valorizzazione delle diversità, un modo per favorire l'integrazione, ed infine per sottolineare che il metodo di lavoro promosso dall'Organizzazione è basato sulla cooperazione.
- **formare dei gruppi di lavoro misti** in cui gli obiettivi, e quindi le attività da svolgere, richiedano competenze, abilità, esperienze e disponibilità di tempo che possono essere ottenute solo dalla partecipazione congiunta di professionisti e volontari. Deve essere ben chiaro, inoltre, che tutte le attività hanno pari importanza per il raggiungimento degli obiettivi. Un altro aspetto da considerare nella composizione dei gruppi è quello delle relazioni personali, essenziale per il buon funzionamento dello stesso. Personalità e carattere dei singoli devono essere prese in considerazione per evitare, per quanto possibile, situazioni di incompatibilità. In ogni gruppo vanno anche definite specifiche regole di lavoro e modalità di comportamento per cui né il personale retribuito né quello volontario si sentano posti in secondo piano ed a cui tutti devono attenersi.
- **prevedere appositi momenti di socializzazione:** anche il personale retribuito sviluppa un senso di appartenenza all'Organizzazione e al gruppo che rafforza la motivazione e la disponibilità al lavoro congiunto; far parte dell'Organizzazione vuol dire anche essere invitato agli eventi sociali dell'Organizzazione (cene, festeggiamenti) che possono riguardare i volontari.
- **dare importanza alla valutazione del lavoro:** è opportuno che la valutazione dell'operato non riguardi solo il lavoro volontario ma anche l'impegno e i risultati raggiunti dai professionisti. È bene prevedere dei momenti di valutazione cui partecipano tutti

membri del gruppo (volontari e professionisti) non solo per ribadire l'eguale valore dell'impegno ma anche per migliorare l'azione congiunta.

- **monitorare la qualità del clima organizzativo** e delle relazioni all'interno del gruppo in modo da poter intervenire ai primi segnali di tensione o di malcontento.

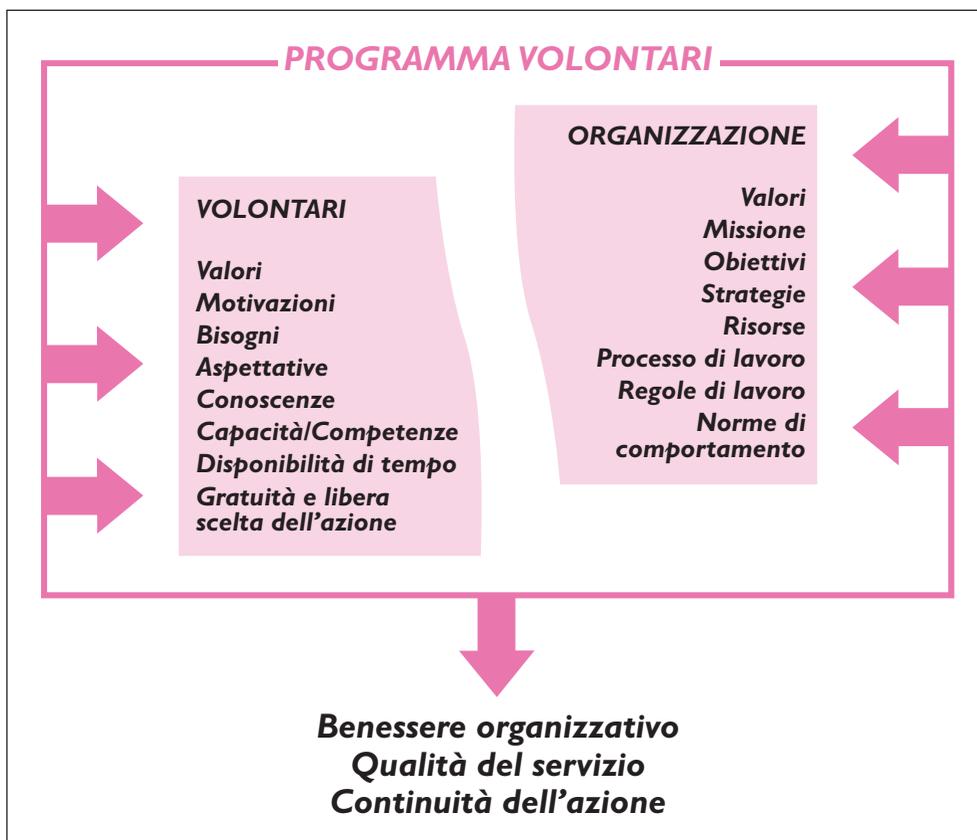
All'inizio, il processo di interazione ed integrazione tra volontari e professionisti non è per nulla facile, e solo il superamento di reciproci preconcetti e l'impostazione di un corretto sistema di gestione possono creare le premesse per una buona collaborazione. E' bene ricordare che il buon funzionamento e l'armonia all'interno di un gruppo di lavoro non sono casuali ma si costruiscono lentamente attraverso un'attenta gestione dei bisogni dei singoli individui (professionisti e/o volontari) e dei bisogni del gruppo come insieme.

11. Conclusioni

Come scrive Pierce (1994) "Il volontariato organizzato ha una natura intrinsecamente contraddittoria: è *lavoro* – si tratta infatti di lavorare nell'ambito di una struttura formale per fornire un servizio a terzi – ed è *impiego di tempo libero* – qualcosa che si fa quando è possibile in quanto personalmente gratificante". Se, quindi, da un lato "l'organizzazione deve creare un ambiente di lavoro 'amichevole', fondato su un *ethos* di socievolezza e socialità, e motivante, cioè capace di rinnovare continuamente i motivi ideali che legano il singolo all'organizzazione" (Colozzi, 1996), dall'altro un assetto organizzativo informale, destrutturato e basato solo sulle buone relazioni interpersonali e il coinvolgimento sui valori può, nel corso del tempo, non essere più sufficiente a garantire qualità nei servizi e continuità d'azione. Le organizzazioni di successo, infatti, tendono a crescere (a meno che rifiutino di farlo per scelta) e, crescendo, possono raggiungere livelli elevati di complessità – per il maggior numero di volontari da gestire, l'inserimento di personale retribuito, la diversificazione dei servizi offerti, la nascita di nuove strutture nel territorio, e così via – e in un'organizzazione complessa, un coordinamento efficace delle attività non può più basarsi solo sull'adattamento reciproco. Trovare un equilibrio, che non può che essere dinamico, tra la "produzione di una attiva *membership* volontaria e la gestione di un'efficace attività di servizio" (Ranci, 2006), ossia tra la funzione associativa (o partecipativa) e la funzione gestionale non è affatto semplice: un eccesso di informalità può provocare, infatti, un *deficit* di competenze professionali, mentre un eccesso di formalizzazione e rigidità organizzativa può compromettere l'attenzione alla dimensione relazionale e fiduciaria che assicura la motivazione e la disponibilità dei volontari. Questo è il dilemma che si trovano ad affrontare, oggi, tante associazioni di volontariato in Italia, dopo l'espansione del Terzo settore della fine degli anni Ottanta e il riconoscimento di un loro ruolo essenziale nel nuovo sistema di welfare. Diventa necessario, pertanto, dotarsi di un sistema di lavoro e di gestione dell'organizzazione che favorisca la congruenza di motivazioni e comportamenti specifici dell'azione volontaria con modelli di produzione e di erogazione di servizi di qualità, in cui i meccanismi operativi promuovano l'integrazione delle conoscenze, delle abilità e delle competenze in una prospettiva di crescita sia individuale sia organizzativa (Ambrosio, Bandini, 1998; De Palma, 2002; Mason, Melandri, 1999).

Investire capacità progettuale nella promozione della cittadinanza attiva, così come nella creazione di contesti organizzativi che facilitino e sostengano l'azione volontaria, è oggi più

che mai strategico per le associazioni di volontariato. Il *Programma Volontari*, qui presentato, vuol essere uno strumento di supporto al lavoro dei coordinatori, che devono adottare un'ottica sistemica e analizzare tutti gli aspetti della partecipazione per delineare le scelte di gestione più appropriate. Scelte che riguardano non solo la programmazione, il reclutamento e la selezione, ma anche l'inserimento dei volontari nell'organizzazione, il loro lavoro e la loro crescita personale (valutazione delle prestazioni effettive e potenziali, formazione, supervisione, incentivazione), nonché la gestione di fenomeni come il *burn-out*, il *turn-over*, la conflittualità. Il *Programma Volontari* non serve a integrare i volontari nell'Associazione, ma a integrare i volontari e l'Associazione: il che significa tenere conto delle loro specificità, come gruppo e come singoli, con l'obiettivo di stabilire regole di lavoro e meccanismi operativi che creino benessere organizzativo, mettendo i volontari in condizione dare il meglio di sé, e l'Organizzazione in grado di ottenere qualità del servizio e continuità dell'azione.



Il coordinamento dei volontari, quindi, deve basarsi sul rapporto con le persone, con la loro intelligenza, le loro emozioni, sentimenti, motivazioni, competenze e abilità, per far convergere le loro energie non tanto verso astratti obiettivi di efficacia ed efficienza dell'organizzazione, quanto verso obiettivi condivisi e ricchi di significato etico, capaci di mobilitare e

alimentare risorse motivazionali. In altri termini, la soluzione del dilemma non consiste nell'estensione al volontariato di un "aziendalismo" di maniera, che tradirebbe la sua stessa identità, ma piuttosto nel necessario passaggio da modalità "spontanee" a modalità "professionali" di comunicazione, trasmissione e condivisione dei valori fondanti della partecipazione.

Bibliografia

Adirondack S. (1998, 3a edizione) "Just About Managing? Effective management for voluntary organizations and community groups", London Voluntary Service Council, London, Gran Bretagna

Ambrosio G. - Bandini F. (1998) "La gestione del personale nelle organizzazioni nonprofit", EtasLibri, Milano

Ambrosio G. – Bonacina R. (2000) (a cura di) "Manuale per la gestione delle organizzazioni non profit", Etas, Milano

Atzei P. (2003) "La gestione dei gruppi nel terzo settore. Guida al cooperative learning", Carocci Faber

Cerri M. (2000) "Il risk management al servizio del nonprofit" Ed Egea, L. 25.000

Colozzi I. (1996) "La specificità organizzativa dei soggetti del terzo settore", in Donati P. (a cura di), Sociologia del terzo settore, La Nuova Italia Scientifica, Roma

Connors T.D. (1995) (a cura di) "The Volunteer Management Handbook", John Wiley & Son Inc., New York

De Palma E. (2004) "Azione Volontaria e Strategie Organizzative", Coordinamento regionale dei centri di servizio della Regione Lombardia, Milano

De Palma E. "Dare continuità all'azione volontaria: come incentivare la partecipazione dei volontari" in Relazioni Solidali. Rivista del Terzo Settore, n. 0 (due)/2004, Ed. Auser, Roma

De Palma E. (2003) "La valutazione dell'operato dei volontari: strumento strategico per lo sviluppo delle risorse umane", in Terzo Settore n. 9 settembre 2003 (pp. 37-44), supplemento per abbonamento al Sole 24 ore

De Palma E. (2003) "Professionisti e Volontari: superare i timori per integrare le risorse", in Non Profit n. 3. 2003 (pp. 589-606), Maggioli Editore

De Palma E. (2002) "I volontari, una risorsa da valorizzare", Città Aperta Edizioni

De Palma E. (1998) "Famiglie Solidali e Volontari. Strategie per la collaborazione tra cittadini e organizzazioni", Comune di Bitonto (Ba)

Ellis J. S. – Melandri V. (2003) "People Raising. Manuale pratico per la ricerca di volontari", Carocci Faber

Fryar A., Jackson Rob., Dyer F. (a cura di) (2007, 2° ed.) "Turn your organization into a volunteer magnet", scaricabile da internet al sito <http://www.energizeinc.com/art/documents/VolunteerMagnet1.2.pdf>

Graff L. (2005) "Best of all: a quick reference guide to effective volunteer involvement", Linda Graff And Associates Inc., Dundas, Ontario, Canada

Herman Robert D. & Associates (1994) (a cura di) "The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management", Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Hudson M. (1999, II ed.) "Managing Without Profit", Penguin Books, London, Gran Bretagna

Lee F. J. - Catagnus J. M. (1999) "What we learned (the hard way) about Supervising Volunteers", PA: Energize Inc., Philadelphia

Mason D. E.- Melandri V. (1999) "Il management delle organizzazioni nonprofit", Maggioli, Rimini

Morganti M. (1998) "Nonprofit: produttività e benessere", Franco Angeli, Milano

MacKienzie M. (1988) "Dealing with difficult Volunteers", Heritage Arts Publishing, Downers Grove, Illinois

Pearce J. L. (1994) "Volontariato. Motivazioni e comportamenti nelle organizzazioni di lavoro volontario", Raffaello Cortina Editore, Milano

McCurley, S. - Lynch R. (1996) "Volunteer management. Mobilizing all the resources of the community", Heritage Arts, Downers Grove, Illinois, Usa

Ranci C. (2006) "Il volontariato. I volti della solidarietà", Ed Il Mulino, Collana Farsi un'idea, Bologna

Ranci C., Ascoli U. (1997) (a cura di), "La solidarietà organizzata. Il volontariato italiano oggi", Fivol, Roma

Scheier H. I. (1993) "Building staff/volunteer relations", PA: Energie Inc., Philadelphia, Usa

Tosi H. L., Pilati M., Mero N. P., Rizzo J. R., (2002) "Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione", Egea, Milano

Vineyard S. (1991), "Secrets of Motivation:how to get & keep volunteers &paid staff", Heritage Arts, Downers Grove, Illinois, Usa

Indice degli argomenti

Premessa	2
Introduzione	2
1. Le caratteristiche del lavoro volontario	4
2. Capire la motivazione	6
3. Il Programma Volontari	10
4. Le figure chiave per la gestione dei volontari:	14
4.1 Il coordinatore	16
4.2 Il supervisore	18
5. Cercare i volontari	19
5.1 Le attività adatte ai volontari	20
5.2 La scheda descrittiva	22
5.3 La ricerca dei volontari	23
5.4 La selezione	28
6. L'inserimento nell'organizzazione	31
7. Preparare i volontari	34
7.1 La formazione	35
7.2 La supervisione	37
7.3 La valutazione dell'azione dei volontari	39
8. Allontanare i volontari "inadatti"	44
9. Dare continuità all'azione volontaria	47
10. Volontari e professionisti: come favorire la collaborazione	53
11. Conclusioni	55
Bibliografia	58

