

I Centri di Servizio per il Volontariato della Regione Lombardia

I Centri di servizio
per il volontariato nascono
con l'obiettivo di supportare,
sostenere e qualificare
le organizzazioni
di volontariato e più in
generale di essere agenti
di sviluppo del volontariato
e della cultura della solidarietà.

Introduzione

Questo quaderno, che si aggiunge alla già ricca collezione di spunti e riflessioni della Collana curata dal Coordinamento Regionale, vuole iniziare ad affrontare un tema fondamentale per tutte le Organizzazioni di Volontariato: come avere cura e promuovere la risorsa più importante, quella umana costituita dai volontari.

Nel testo sono affrontate le varie tappe della “vita” di un volontario, cercando di integrare alcuni spunti teorici con indicazioni pratiche e metodologiche per migliorare il funzionamento dell'organizzazione in relazione ad essi. Gli spunti sono molti e vanno, ovviamente, scelti e adattati alla dimensione ed alle risorse già presenti in associazione. Proprio per venire incontro alla complessità delle organizzazioni di volontariato, il Coordinamento Regionale dei Centri di Servizio per il Volontariato, a partire da questo testo sta predisponendo uno strumento pratico di lavoro su supporto informatico (un Cd Rom all'interno della Collana). Il cd permetterà di trovare gli strumenti più adatti alla dimensione, alla tipologia ed alle altre caratteristiche specifiche della propria organizzazione. Il Coordinamento sta inoltre realizzando anche uno strumento adatto in particolare alle risorse costituite dai giovani volontari. Insieme questi strumenti intendono essere un contributo per aiutare il volontariato a svilupparsi e a raggiungere sempre meglio le proprie finalità, per il bene di tutti.

I singoli Centri di Servizio nelle diverse province, oltre alla diffusione di questo testo, sono a disposizione con diverse e multiformi azioni per aiutare le organizzazioni di volontariato nella loro promozione e per rafforzare e diffondere sempre più la cultura della solidarietà.

Marco Granelli,
presidente Coordinamento
regionale CSV della Lombardia

I Volontari... una risorsa

I volontari sono una risorsa umana strategica sia per i valori che esprimono sia perché permettono alle organizzazioni di essere flessibili ed innovative, di poter intervenire anche sull'urgenza, di rappresentare le esigenze della collettività e mobilitare risorse altrimenti non disponibili (tanto per citare alcune ragioni).

Le caratteristiche del lavoro volontario (azione gratuita frutto di una libera scelta, valori e motivazioni, alto livello di indipendenza dall'organizzazione, limitata disponibilità di tempo, abilità o capacità possedute...) sono dei punti di forza ma possono anche costituire dei punti di debolezza per un'organizzazione. Essa deve essere in grado di valorizzare i primi e “controllare” i secondi, di rendere coerente l'insieme delle motivazioni, conoscenze, competenze e comportamenti attraverso meccanismi operativi capaci di “governare” tali diversità in una prospettiva di sviluppo organizzativo e di crescita individuale.

Le associazioni, inoltre, cercano modelli organizzativi in cui sia possibile coniugare l'azione sociale e solidaristica con criteri di efficacia ed efficienza. In tale ottica uno degli elementi su cui occorre porre particolare attenzione è proprio il sistema di management delle risorse umane o più correttamente di gestione delle performance e delle potenzialità dei volontari. Una proficua e duratura collaborazione necessita di regole di lavoro chiare e coerenti, di ruoli definiti, di meccanismi operativi integrati che facilitino l'inserimento delle nuove risorse umane e che ne sostengano la motivazione a partecipare.

Un elevato turn-over, la difficoltà di 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 indicano che le attuali modalità di lavoro e di coordinamento dei volontari vanno riviste.

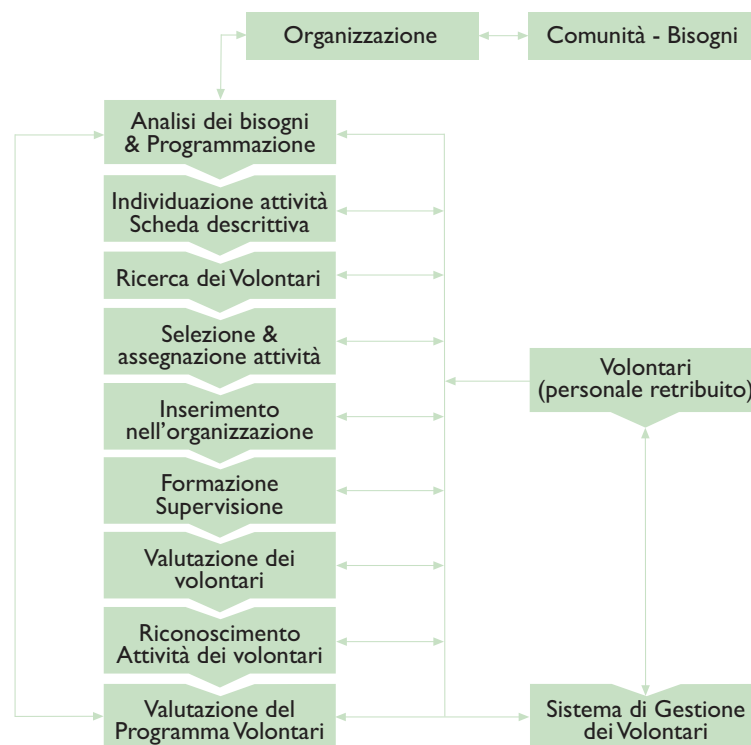
2 Il Programma volontari

Un'organizzazione che decide di investire sull'azione volontaria come strategia per raggiungere i propri obiettivi deve guardare in un'ottica di sistema a tutti gli elementi di quello che d'ora in poi chiameremo "Programma Volontari".

Lo schema 1 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.

Programma
Volontari



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 missione dell'organizzazione
 - 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.

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 e a poterne verificare la funzionalità.

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

- Individuare le attività volontarie
- Ricercare e selezionare i volontari
- Inserirli nell'organizzazione
- Sostenerli nell'azione attraverso la formazione e la supervisione
- Valutarne la partecipazione ed 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-out¹
- **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... 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 valorizzazione 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 ed 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.

Gestire le risorse umane è un processo articolato e complesso che in sintesi richiede di:

- preparare l'organizzazione (definizione delle politiche, dei meccanismi operativi, pianificazione del lavoro...)
- preparare i volontari (far conoscere l'organizzazione, formarli ...)
- aver cura nella quotidianità della relazione volontario-organizzazione (coordinamento, supervisione, valutazione...)

attraverso regole di lavoro che siano trampolino di lancio per uno sviluppo organizzativo basato sulle potenzialità dell'azione volontaria.

note

¹ Cioè “Sindrome del bruciato”, essa è caratterizzata da una progressiva perdita di energia, motivazione e interesse; è il risultato di uno squilibrio tra 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.

3 Le figure chiave per la gestione dei volontari

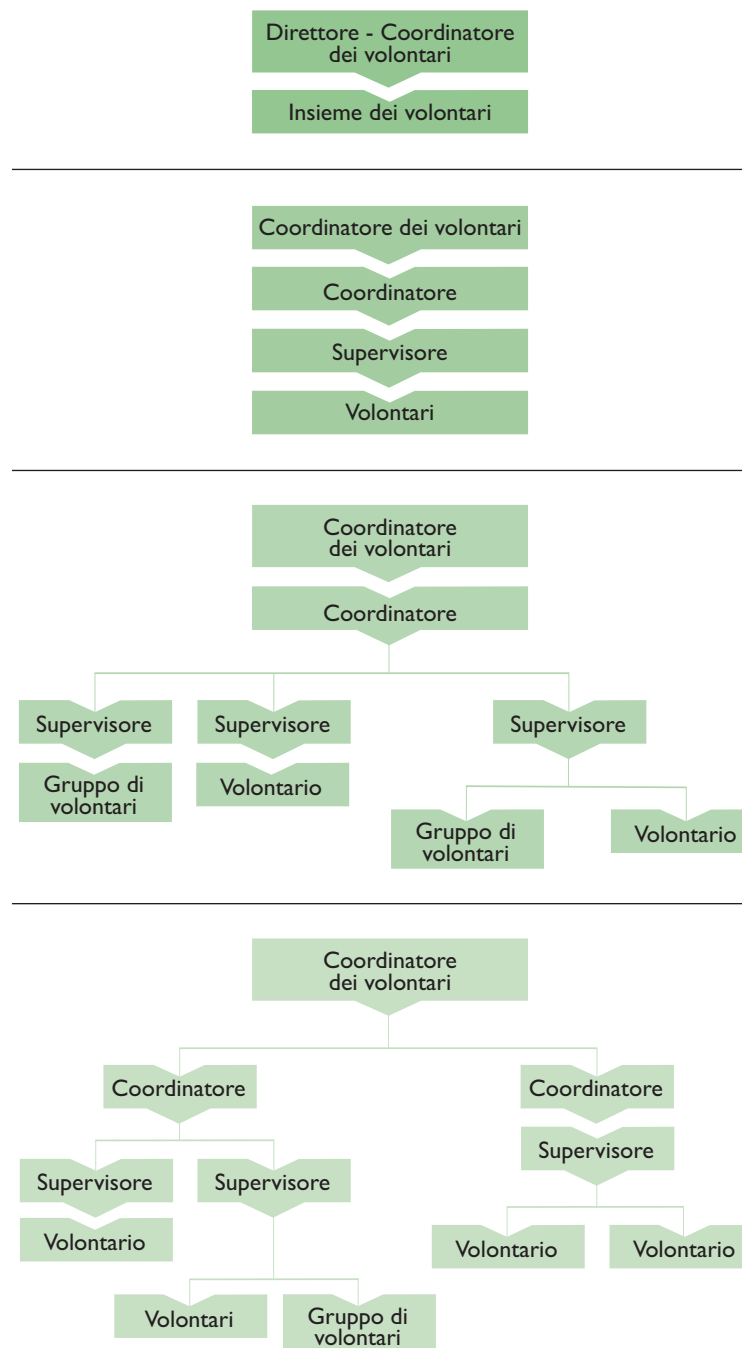
Spesso le associazioni di piccole dimensioni assumono una struttura gestionale molto informale, in cui o tutti fanno tutto o il fondatore/il leader tende ad assumere tutte le funzioni principali. In un fase di avvio dell'organizzazione ciò può essere una strategia vincente ma con la sua crescita e l'aumentare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

E' opportuno allora sottolineare che nella gestione dei volontari vi sono alcune figure chiave: il direttore delle risorse umane, il coordinatore e il supervisore dei volontari (inteso come colui che affianca nell'operatività quotidiana i volontari)

Il primo è presente nelle organizzazioni più complesse per dimensione, per la presenza di più strutture dislocate sul territorio o per la presenza di personale retribuito. Il direttore delle risorse umane (volontarie e non, se sono presenti professionisti) ha il ruolo manageriale più alto e coordina il funzionamento complessivo del sistema di gestione 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 (chiamato 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.

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 (vedasi schema n. 2). L'importante è che sia i ruoli e le funzioni di ognuno sia le modalità di relazione e lavoro siano esplicitate.



3.1 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 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 ed 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 è assente;
- 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.

3.2 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 ed 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 deve 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, comprensiva, amichevole ma professionale; deve saper assumere un atteggiamento positivo e costruttivo in modo tale che il suo comportamento sia considerato un modello di riferimento. Inizialmente la supervisione è stata concepita come un processo durante il quale il supervisore decide regole e norme e le comunica ai volontari o ai collaboratori che sulla base di queste realizzano le attività. Oggi si è consapevoli che una efficace supervisione richiede, invece, il pieno coinvolgimento di chi svolgerà le attività. Un bravo supervisore, quindi, incoraggia la partecipazione attiva dei volontari nel definire criteri di lavoro che in tal modo vengono condivisi e ciascuno assume con maggiore consapevolezza la responsabilità del proprio operato.

4 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.

In qualunque modo un potenziale volontario offra la propria disponibilità (su 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 se).

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

- **Le attività adatte ai volontari (ambiti di attività dell'organizzazione e tipologie di attività)**
- **Le strategie e gli strumenti di ricerca dei potenziali volontari**
- **Le modalità di selezione.**

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

4.1 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 relazione i bisogni/esigenze della comunità, 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...)?

Si tenga conto che la partecipazione dei volontari può essere prevista per attività che riguardano:

- Persone (aiutare genitori in attività educative con i bambini, servire pasti a mensa, visitare anziani...)
- Idee (trovare soluzioni a problemi, inventare progetti, ...).
- A sostegno dell'organizzazione stessa
- Procedure (inserire dati al computer, preparare documenti...)
- Supporto amministrativo all'ufficio (servizi d'informazione, archiviazione...)
- Assistenza diretta allo staff (ricerca, formazione, aiuto informatico...)

- Attività rivolta all'esterno (ricerca fondi, reclutamento, marketing e valutazione...).

Da quanto detto sinora emerge che le attività su cui impegnare i volontari sono ad ampio spettro.

Il passaggio successivo consiste nel definire in concreto il lavoro del volontario e le attività che necessarie. E' 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 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. E' 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 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 o 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 potrebbero soddisfare
- Vogliono sentirsi utili e sono disposti a svolgere qualsiasi attività.

Una volta individuate 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 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 esse 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 familiari, 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
- 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.

4.2 La scheda descrittiva

Un utile strumento per sistematizzare le informazioni riguardanti le attività che verranno proposte ai potenziali volontari è costituito dalla “scheda descrittiva”. 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 della 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 usi:

- 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.

Essa, infatti, esplicitando in modo dettagliato le caratteristiche richieste permette di individuare "il profilo del volontario" più adatto e le conseguenti strategie e tecniche di ricerca.

La scheda deve essere predisposta anche nel caso in cui si scelga di accogliere volontari che possono svolgere altre attività rispetto a quelle per cui si intende attuare il reclutamento: essa infatti rappresenta la base su cui si costruisce il rapporto tra organizzazione e volontario poiché precisa le responsabilità e gli impegni reciproci. E' 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.

La scheda inoltre 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 fornisce i dati necessari per la valutazione della collaborazione.

4.3 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 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.

Rispondere alle seguenti domande può facilitare l'individuazione dei potenziali volontari.

- **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 queste attività?)
- **Dove è possibile trovare queste persone?** L'abilità ad identificare i luoghi più idonei (ove c'è maggiore possibilità di trovare persone sensibili, disponibili e con le caratteristiche desiderate) è essenziale per la riuscita del processo di reclutamento. Una certa creatività per cercare oltre i soliti luoghi o contesti (in cui tutti reclutatori intervengono con la conseguente competizione!) è importante. Da categorie ampie (scuole, palestre, supermercati, benzinai etc) bisogna passare all'individuazione di precisi posti più appropriati tenendo conto sia della vicinanza degli stessi rispetto all'organizzazione o al luogo in cui si devono svolgere le attività sia dei risultati di un precedente reclutamento effettuato in quella "fonte". 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 è più facile evidenziare i bisogni delle persone che l'azione volontaria potrebbe soddisfare e che vanno sottolineati nel messaggio. Ciò ci porta a riflettere sulle motivazioni dei potenziali volontari e quindi ad individuare i contenuti 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 quindi essere:

- **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.
- **Specifiche**, quando si hanno in mente persone con determinate caratteristiche poiché le attività sono mediamente/altamente "rischiose" e richiedono competenze ed abilità particolari. 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.

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 notevoli 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 a cui i volontari sono invitati a dare un contributo per risolverli.

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).

La diffusione dell'accesso a Internet permette di raggiungere molte persone, il proprio sito web o quello di altre organizzazioni, enti, società etc può essere quindi un utile strumento di comunicazione.

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 target 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 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.

Il contatto diretto

Nel decidere se dare o no 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. Alcune organizzazioni programmano, presso la propria sede, anche incontri che possono essere individuali o di gruppo.

L'approccio diretto è bene che sia preceduto da un primo screening: si risparmia tempo e risorse, e nel caso si siano raccolte informazioni sulle

persone da contattare, potranno essere utilizzate nell'incontro.

Nell'incontro è possibile in modo più approfondito:

- **Illustrare il contributo specifico del singolo volontario.** Nella comunicazione è importante chiarire efficacemente il problema ed 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
- **"Persuadere"** i potenziali volontari. Durante il colloquio si possono cogliere altri interessi e/o bisogni che opportunamente sottolineati motivano ulteriormente la persona.

Inoltre, chi gestisce l'incontro può tener conto anche dei seguenti suggerimenti:

- **Essere chiari** 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
- **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.

4.4 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

ed 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 un corretto screening 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 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, per la selezione si utilizzano 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:

- **Ad una sola persona che si assume la responsabilità del processo di reclutamento/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". In tal modo si «rassicurano» 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 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 lista di altre eventuali attività di volontariato disponibili
- 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 ed ai suoi programmi.

Durante il colloquio l'intervistatore dovrebbe:

- **Presentarsi e precisare che lo scopo dell'incontro** è quello di consentire una scelta accurata sia all'organizzazione e 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 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 a collaborare
- Creare un rapporto di fiducia
- Porre domande «ad imbutto», 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.

5 L'inserimento

L'inizio di una nuova esperienza di volontariato è sempre una fase delicata in quanto la poca conoscenza tra organizzazione e nuova risorsa umana crea attese e speranze ma anche incertezze e perplessità. Spesso tuttavia si tende a sottovalutarla considerandola una perdita di tempo o uno spreco di risorse con la probabile conseguenza di una tempestiva rinuncia alla collaborazione da parte del volontario.

Dopo la selezione è invece importante preparare adeguatamente anche l'inserimento nell'organizzazione poiché si creano le premesse per una chiara e duratura collaborazione. Ogni volontario deve, fin dall'avvio dell'esperienza, potersi sentire accolto e a proprio agio, conoscendo l'organizzazione nel suo insieme e le regole che regolano operativamente la sua azione.

Per questo una fase di orientamento/socializzazione dovrebbe essere prevista anche per quei volontari che già possiedono le competenze necessarie per svolgere le attività assegnate: tutti hanno bisogno di conoscere meglio il contesto organizzativo e sociale in cui operano e le problematiche per la cui soluzione hanno dato la propria disponibilità. Nel preparare i momenti di orientamento si deve ricordare che il nuovo volontario ha l'esigenza di capire:

- Perché dovrebbe lavorare proprio per quel progetto/attività
- Quali sono le regole generali dell'organizzazione e quelle specifiche rispetto al proprio lavoro
- Chi sono e che funzioni hanno gli altri membri dell'organizzazione

Le informazioni ricevute nella fase di selezione non sono infatti sufficienti.

Per soddisfare tali esigenze si può prevedere un percorso di orientamento individuale o per gruppi in relazione al numero di volontari e all'ambito delle attività assegnate. Esso può essere articolato in diversi incontri o sessioni volte a passare da informazioni generali (valide per tutti i nuovi volontari) a informazioni più specifiche per gli ambiti di attività di ognuno.

E' importante che negli incontri introduttivi si illustrino:

- Le tematiche su cui i volontari lavoreranno e la loro rilevanza per la comunità e per l'organizzazione;
- La tipologia dei destinatari degli interventi e dei servizi complessivamente offerti
- La mission e i valori dell'organizzazione

- La storia dell'organizzazione (e cosa la distingue da altre che operano nello settore)
 - 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)
- Attraverso il confronto su questi aspetti il volontario può giungere ad una condivisione dei valori, rafforzare la propria motivazione ad operare per il soddisfacimento della mission dell'organizzazione conoscendone anche il funzionamento complessivo, le sue regole e procedure a cui dovrà attenersi nonché il proprio ruolo al suo interno.

Nei successivi incontri si approfondiranno alcuni degli aspetti già illustrati fornendo ulteriori informazioni più pertinenti rispetto alle attività del volontario, come ad esempio:

- Le modalità di realizzazione delle attività
- Gli obiettivi da raggiungere
- Quel che non si deve fare e perché
- Come ci si deve comportare in eventuali situazioni "critiche"
- Le persone con cui il volontario dovrà collaborare, il loro ruolo e la loro funzione
- Quando e come avviene la supervisione
- Come si affronteranno le questioni relative al livello della prestazione del volontario
- Chi dovrà informare della sua presenza o delle sue assenze
- Dove sono reperibili i materiali o gli strumenti di lavoro che il volontario è autorizzato ad usare ed a chi deve rivolgersi per richiederne altri
- Dove è possibile lasciare i propri effetti personali.

Nel corso di queste giornate è bene chiarire le reciproche aspettative, definire meglio i fabbisogni formativi del volontario nonché i tempi della supervisione iniziale che serve a verificare le modalità e la qualità dell'inserimento nell'organizzazione.

Mentre gli incontri introduttivi possono essere gestiti dal coordinatore o dalla persona delegata come responsabile della fase di orientamento,

quelli di approfondimento dovrebbero essere gestiti dal supervisore o dal responsabile del progetto per il quale i volontari collaboreranno. Inoltre non bisogna dimenticare che gli incontri sono un'importante occasione di socializzazione per cui sarebbe bene invitare il responsabile dell'organizzazione così come i responsabili di alcune funzioni chiave o di alcuni progetti che sono rilevanti per il lavoro dei volontari. Se questo verrà svolto in stretta collaborazione con altri volontari o professionisti è utile che anch'essi partecipino ai momenti di orientamento, presentando ad esempio la propria esperienza o sottolineando 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. 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' utile, inoltre, preparare 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 orientamento del volontario. Per facilitare l'inserimento nell'organizzazione, e soprattutto se le attività da svolgere sono complesse, può essere opportuno che il nuovo volontario sia affiancato 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 dei volontari dovrebbe comunque costituire sempre un punto di riferimento.

In sostanza il nuovo volontario, alla fine della fase di orientamento/socializzazione, deve potersi sentire a proprio agio, aver rafforzato la propria "adesione alla causa e all'organizzazione" ed aver acquisito quelle conoscenze che gli permettono di contribuire efficacemente agli obiettivi dell'organizzazione.

6 Preparare i volontari

La formazione, la supervisione e la valutazione delle prestazioni dovrebbero essere 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").

6.1 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 ed 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 sapere 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 organizzazione 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.

Usualmente 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.

6.2 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 il lavoro e le prestazioni
- Valutare le prestazioni e i risultati delle attività
- Definire priorità nel lavoro
- Condividere informazioni attinenti l'organizzazione ed 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 lo staff, 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?

In tal modo si potranno chiarire le reciproche aspettative e gli impegni.

Il supervisore, così come il selezionatore nel colloquio iniziale, per svolgere pienamente la sua funzione dovrebbe essere in grado di:

- 1) **Esprimere il proprio entusiasmo** per la missione 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 ed 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 attenzione 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.

6.3 Valutare l'azione dei volontari

Valutare vuol dire confrontare, sottolineare 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 dovrebbero 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 competenza (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:

- 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 ed 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 prestazione 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. E' 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) deve 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
- E' 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).

In sostanza nel momento della valutazione il volontario può trovarsi in una delle seguenti situazioni:

- **Motivato e Capace** - probabilmente l'origine dell'insufficiente livello di prestazione potrà risiedere in un'aspettativa poco chiara rispetto alle attività ed al lavoro che svolge o in difficoltà di relazione con gli collaboratori.
- **Motivato ma Non Capace** - in questo caso l'organizzazione ha sopravvalutato le competenze/abilità del volontario. Occorre quindi analizzare in dettaglio quali siano quelle necessarie e definire le modalità con cui possono essere acquisite.
- **Capace ma Non Motivato** - questa situazione evidenzia come l'organizzazione non sia stata in grado di fare un accurato screening o di sostenere la motivazione iniziale del volontario o di attribuire la attività che meglio risponde alle sue motivazioni, o che l'interesse e le motivazioni del volontario siano cambiate.
- **Non Capace e Non Motivato** - in questo caso l'organizzazione può cercare di capire 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.

In base ai risultati del colloquio 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 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 insoddisfacente rendimento 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 dei volontari o con l'eventuale personale retribuito. Per evitare ciò è opportuno che gli incontri periodici di valutazione permettano di rispondere anche ai seguenti quesiti:

- Cosa vuol dire essere volontari nella struttura?
- 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? Con il personale retribuito?
- Come ti sembra che funzioni l'organizzazione nel suo insieme?

Potrebbe anche essere utile 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 staff, 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 ed 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.

7 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 quindi 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 quindi un volontario può lasciare per sua scelta la struttura, questa a sua volta ha il diritto di chiedere al volontario di rinunciare allo svolgimento delle attività.

Una struttura che apprezzi realmente il contributo dei cittadini e voglia mantenere alto il livello di qualità dei propri interventi e progetti si troverà necessariamente ad affrontare 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/disponibili
- 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. È 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 ad 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 ed 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 formazioni 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 successivamente 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 avere infatti 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 come 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) le 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.

8 Trattenere i volontari

Nonostante la consapevolezza che i volontari sono una risorsa strategica per l'associazione spesso l'investimento in termini di valorizzazione del loro contributo costituisce ancora 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 turnover 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. Come già sottolineato le premesse di una duratura collaborazione 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 integrino.

Azione volontaria e qualità del contesto organizzativo

Generalmente la motivazione dei volontari è spesso infatti 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 piace, "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 motivazioni che lo inducono a partecipare (cioè quali bisogni vuole soddisfare partecipando alle attività), nella seconda quelle che lo portano a restare (cioè quali elementi considera nella propria scelta di non abbandonare l'organizzazione). 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 una organizzazione non sono più sufficienti 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. E' 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.

Le motivazioni e la ricerca della soddisfazione dei propri interessi influisce non solo sulla scelta dell'organizzazione cui offrire il proprio tempo e la propria dedizione ma anche sulle attività da svolgere.

Di ogni potenziale volontario bisognerebbe quindi conoscere qual è la motivazione predominante poiché la scelta dell'attività non è legata solo al suo contenuto specifico, ma anche alle modalità con cui si potrà realizzare e ai benefici che il volontario potrà trarne.

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

- **Potere:** è il bisogno di influenzare gli altri.
- **Successo:** è il bisogno di raggiungere dei risultati.
- **Socializzazione:** è il 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 (anche se l'uno rinforza l'altro) 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 ed 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 lavoro rispettando la gerarchia e come *punti di debolezza*: la tendenza ad essere dominante, a discutere e a parlare troppo, ad assumere atteggiamenti intimidatori. I *bisogni principali* sono: di essere riconosciuto come leader, di ottenere riconoscimenti pubblici e avere 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; *punti di debolezza* sono invece determinati dalla scarsa tendenza alla delega e all'assunzione di rischi (se non ben calcolati), la tendenza alla perfezione. I *bisogni* sono: 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 e 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 ed aiutare, il poter esprimere le proprie emozioni, di 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.

Non bisogna, inoltre, dimenticare che le motivazioni mutano nel tempo ed è per questo importante 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.

Questo ci porta a sottolineare che 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
- E' 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.
- E' 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
- E' indicato come "il migliore"
- Riceve un premio per uno specifico lavoro svolto e gli viene assegnato dalle persone con cui collabora

3) Una persona caratterizzata da un bisogno di socializzazione apprezzerà:

- Un invito a cena
- Un bigliettino 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.

Un ulteriore elemento bisogna considerare al fine di migliorare il "Programma Volontari": 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 volontaria 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.

Bibliografia essenziale

- Adirondack S.** (1998, 3^a 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 non profit"*, 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,
- Crescenzi M.** (2002) (a cura di), *"Manager e management Non Profit"*, ASVI
- Connors T.D.** (1995) (a cura di) *"The Volunteer Management Handbook"*, John Wiley & Son Inc., New York
- De Palma E.** *"Dare continuità all'azione volontaria: come incentivare la partecipazione dei volontari"* di prossima pubblicazione in *"Relazioni Solidali. Rivista del Terzo Settore"* n. 1, 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
- Fiorentini G.** (1997) *"Organizzazioni nonprofit e di volontariato"*, EtasLibri, Milano
- 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 non profit"*, 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

Indice degli argomenti

AZIONE VOLONTARIA E STRATEGIE ORGANIZZATIVE

Come migliorare la presenza e la partecipazione dei volontari

Introduzione	pag 2
1 Volontari... una risorsa	pag 3
2 Il Programma volontari	pag 4
3 Le figure chiave per la gestione dei volontari	pag 8
3.1 Il coordinatore	pag 10
3.2 Il supervisore	pag 13
4 Cercare i volontari	pag 15
4.1 Le attività adatte ai volontari	pag 16
4.2 La scheda descrittiva	pag 19
4.3 La ricerca dei volontari	pag 21
4.4 La selezione	pag 26
5 L'inserimento	pag 30
6 Preparare i volontari	pag 33
6.1 La Formazione	pag 33
6.2 La Supervisione	pag 37
6.3 Valutare l'azione dei volontari	pag 39
7 Allontanare i volontari "inadatti"	pag 46
8 Trattenerne i volontari	pag 50
Bibliografia essenziale	pag 58