

Benvenuti!

Piccola guida
per il **ben-essere** dei volontari

*Piccola guida per
valorizzare i volontari
e migliorare l'efficacia
dell'organizzazione*

Come nasce questa guida

Questa guida è frutto del lavoro congiunto dei Centri Servizi per il Volontariato della provincia di Belluno, Bergamo, Trento e Vicenza e dalla Federazione per il Sociale e la Sanità di Bolzano, a valle del progetto di formazione "Coach", realizzato tra ottobre 2012 e settembre 2013.

La guida è articolata in due sezioni: una introduttiva, in cui vengono esposti dei concetti base sulla gestione dei volontari; la seconda operativa, finalizzata a fornire strumenti, strutturata in schede.

Si rivolge a chi si occupa di ricerca, selezione, formazione, supporto e valutazione di volontari ed ha l'aspirazione di aiutare le organizzazioni di volontariato a sviluppare programmi e strategie per il benessere dei volontari.

I contenuti si propongono di:

- centrare l'incontro tra le aspirazioni dei volontari e i bisogni dell'associazione;
- identificare chiaramente le caratteristiche di un volontario per un determinato compito;
- comprendere le motivazioni dei volontari;
- perfezionare i processi di ricerca e reclutamento dei volontari;
- assistere i volontari nei compiti assegnati;
- promuovere il loro coinvolgimento nell'organizzazione e il loro senso di responsabilità;
- e quindi, migliorare il lavoro complessivo dell'organizzazione!

La guida è stata realizzata grazie al contributo di *aspiranti volontari, °volontari, #esperti di volontariato:

*Desirée Ambrosi, *Silvia Bortolotti, *Daniele Bridi, *Giacomo Brandani, #Paolo Capraro, °Cristina Casna, °Giulia Costa, °Sonia Dianesi, #Andreas Fernandez, *Manuel Fernandez, #Francesca Fiori, *Diana Florea, #Giovanna Galeaz, *Martina Giganti, *Giovanni Leolan, *Alessandra Longhi, °Irene Matassoni, °Natalino, °Francesco Pea, °Savitha Pedri, °Sonia Pedri, #Elena Maria Plebani, °Lorenzo Pupi, #Luca Quaratino, °Greta Maria Rigon, °Federico Roncador, #Alessandro Seminati, *Pietro Stolfi, *Claudio Tagliabue, #Simonetta Terzariol, #Teresina Torre, °Riccardo Zeni.

La storia di Olmo e Fiammetta è stata scritta da Elena Plebani con il contributo dei materiali elaborati dai corsisti durante le lezioni.

Fate conoscere questa Guida a tutte le persone interessate al tema!

Contenuti

- **Introduzione** **p. 4**

- **Primi passi - Il programma di gestione delle risorse volontarie** **p. 6**
 - 1. Il ciclo di gestione dei volontari **p. 7**
 - 2. Perché è utile adottare pratiche per la gestione dei volontari **p. 48**

- **I successivi 10 passi - Prepariamoci ad accoglierli** **p. 11**
 - 1. Analizzare l'organizzazione e comprendere di quali volontari ha bisogno **p. 12**
 - 2. Cercare i volontari **p. 16**
 - 3. Selezionare i volontari **p. 21**
 - 4. Orientare e inserire i volontari **p. 26**
 - 5. Formare i volontari **p. 35**
 - 6. Supportare i volontari **p. 42**
 - 7. Riconoscere il valore dei volontari **p. 48**
 - 8. Valutare l'operato dei volontari **p. 53**
 - 9. La capitalizzazione dell'apporto dei volontari **p. 58**
 - 10. L'uscita dei volontari **p. 63**

- **Consigli di lettura** **p. 68**
 - Consigli di lettura sul tema delle risorse umane nel volontariato e nel non profit

- **Miniglossario** **p. 69**

Introduzione

La presente guida nasce a valle di due importanti esperienze realizzate tra il 2012 e il 2013 da un gruppo di Centri Servizi per il Volontariato (Belluno, Bergamo, Mantova, Trento e Vicenza) e dalla Federazione per il Sociale e la Sanità di Bolzano.

Una ricerca empirica ('Incentivare il volontariato')¹ finalizzata a comprendere quali sono le modalità di gestione dei volontari attualmente adottate dalle associazioni di volontariato e a verificare la possibilità di sviluppare al loro interno una figura specificamente dedicata alla valorizzazione del capitale umano costituito dai volontari: il 'coach dei volontari'.

Un laboratorio di formazione, realizzato a livello inter-provinciale, il cui obiettivo consisteva nel sostenere lo sviluppo professionale di un gruppo di quindici aspiranti 'coach'. Il laboratorio, che è stato progettato a partire dai risultati della ricerca, si è caratterizzato per un approccio fortemente pratico e la realizzazione di *project-work* operativi all'interno delle associazioni di provenienza dei partecipanti.

L'iniziativa nel suo complesso intendeva dare risposta alla seguente problematica: spesso le associazioni incontrano difficoltà nel valorizzare a pieno il contributo dei volontari in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale della propria azione e, parallelamente, i volontari, il cui impegno si fonda su una spinta motivazionale complessa e mutevole nel tempo, non sempre riescono a vivere e interpretare la propria esperienza come un momento di crescita personale e professionale, eventualmente spendibile in altri contesti.

E' convinzione del gruppo di persone, che hanno collaborato alla realizzazione di questa guida, che l'introduzione di processi e strumenti professionali di gestione e valorizzazione dei volontari possa costituire una risposta concreta ai problemi sopra evidenziati. La scelta di inserire formalmente all'interno della propria organizzazione la figura del "coach", che diventi nel complesso responsabile e punto di riferimento per lo sviluppo di tali pratiche di gestione, rappresenta un'opportunità di crescita e miglioramento per le associazioni.

Il termine coach deriva dall'inglese "coche" che corrisponde al moderno "wa-

¹ L'elenco stilato da Olmo è tratto da *Come trattenerne e valorizzare i volontari in associazione, Vademecum per le associazioni di volontariato di Parma e provincia*, capitolo *Trattenerne*, Internet: www.forumsolidarieta.it

gon" (carro) o "carriage" (carrozza: emerge quindi l'idea di trasporto. Quindi il coach è un veicolo di cambiamento, di crescita: "trasporta" le persone da uno stato di partenza alla meta desiderata: nel nostro caso attivarsi come volontario. Essendo il percorso di ricerca dei volontari un momento cruciale, richiede preparazione e consapevolezza, a più livelli. Il coach deve prima di tutto conoscere in modo approfondito la realtà nella quale opera: mission, obiettivi, organizzazione interna, governance dell'associazione, etc. Più saranno chiari e condivisi gli aspetti identitari, più l'organizzazione, attraverso il lavoro del coach, saprà confrontarsi con i nuovi venuti ed arricchirsi da essi.

L'obiettivo della guida è pertanto quello di mettere a disposizione di chi è interessato – associazioni e anche singoli individui – una sorta di "percorso guidato" che consenta di strutturare, in modo integrato e sistematico, la gestione dei volontari in tutte le sue fasi.

Si è optato per un'impostazione molto pratica che aiuti immediatamente 'a fare', offrendo suggerimenti concreti, riportando 'buone prassi' all'interno di schede pensate come strumenti operativi. Al contempo non si è del tutto rinunciato, attraverso piccoli riferimenti teorici, ad aiutare chi legge a comprendere le logiche e i problemi complessi sottostanti ciascuna attività di gestione dei volontari.

Per guidare il lettore, gli autori hanno scelto di raccontare in parallelo la storia di Olmo e Fiammetta: una storia di volontariato che racconta le difficoltà, i disguidi, gli ostacoli, le soddisfazioni che si possono incontrare, sia come volontario, sia come dirigente di un'organizzazione, nel bellissimo universo della solidarietà.

Buona Lettura!

Primi passi

Il programma di gestione delle risorse volontarie

Il ciclo di gestione dei volontari

Per valorizzare a pieno il contributo dei volontari in una prospettiva di miglioramento della qualità e dell'impatto sociale delle organizzazioni e per far sì che l'azione volontaria sia una vera e propria esperienza di crescita personale e professionale, diventa cruciale adottare strategie e strumenti per la gestione dei volontari.

Ciò permette di:

- centrare l'incontro tra le aspirazioni dei volontari e i bisogni dell'associazione;
- identificare chiaramente le caratteristiche richieste a un volontario per un determinato compito;
- comprendere le motivazioni alla base della scelta dei volontari e le modalità per riaccenderle in caso di disaffezione;
- promuovere il coinvolgimento dei volontari nell'organizzazione e il senso di responsabilità;
- migliorare il lavoro complessivo dell'organizzazione!

L'insieme di questi obiettivi definisce l'esigenza di un percorso che prende il nome di *Ciclo di gestione dei volontari* rappresentato nella figura sottostante.

IL CICLO DI GESTIONE DEI VOLONTARI



Di fatto, le esperienze più positive si hanno quando all'interno di un'organizzazione c'è una persona che si dedica ai volontari seguendoli nel loro percorso di inserimento, orientamento e crescita, favorendo quello scambio di esperienze, di capacità e di opportunità formative che tengono alta la loro motivazione e che permettono ai volontari di crescere.

La gestione delle risorse umane è indispensabile anche nelle organizzazioni di volontariato: deve diventare una pratica nell'agire quotidiano. Il cambiamento culturale delle organizzazioni si gioca anche sull'adozione di programmi specifici per i volontari.

Perché è utile adottare pratiche per la gestione dei volontari

La qualità di un'associazione dipende dalla capacità di avvalersi di volontari stabilmente inseriti e capaci di finalizzare con responsabilità i propri impegni.

Qualunque sia la motivazione che spinge un volontario ad avvinarsi e ad aderire a un'organizzazione è necessario che essa sia in grado di cogliere e valutare le sue aspettative e propensioni inserendolo al proprio interno in maniera adeguata.

Un programma per i volontari consente di:

- individuare con precisione, attraverso l'**analisi dell'organizzazione**, le competenze di cui si ha bisogno e costruire una ricerca specifica;
- costruire una **ricerca mirata di volontari** al fine di avvicinare volontari che hanno i requisiti per rispondere ai bisogni organizzativi e che sono motivati ad assumersi l'impegno richiesto;
- nella fase di **selezione**, approfondire la reciproca conoscenza tra volontari e organizzazione: è il momento in cui i candidati chiariscono le loro attitudini e propensioni, e l'organizzazione illustra la posizione e le aspettative;
- inserire efficacemente i volontari nella realtà organizzativa attraverso un primo **percorso di orientamento e un coinvolgimento costante** che permettono di mantenere alta la loro motivazione, sviluppare il loro senso di appartenenza, consolidare la loro permanenza nelle organizzazioni limitandone l'abbandono;
- attraverso un programma specifico di **formazione** al ruolo, i volontari acquisiscono gli strumenti e le conoscenze per svolgere al meglio i loro compiti e l'organizzazione aumenta la qualità delle proprie performance;
- promuovere **azioni di riconoscimento dell'impegno dei volontari** è importante per ribadire il valore e per rendere manifesta l'utilità del loro impegno di fronte all'organizzazione e agli utenti;
- poter contare sul **supporto** di una figura dedicata al coordinamento e alla gestione dei volontari trasmette loro sicurezza e aiuta l'organizzazione a prevenire eventuali criticità che, se non gestite, possono avere come esito la disaffezione del volontario e addirittura l'abbandono;
- **supervisionare** il lavoro dei volontari consente di verificare se la relazione tra i due funziona e sta generando benefici per entrambi;
- **capitalizzare l'esperienza del volontario**, alla conclusione del suo percorso, permette all'organizzazione di mantenere alta la propria reputazione perché 'lascia' il volontario con un buon ricordo.

Un giovane si avvicina al volontariato perché esso rappresenta un'opportunità 'per conoscere'.

**CITAZIONE
DI UN RAGAZZO
ASPIRANTE VOLONTARIO
PARTECIPANTE
AL FOCUS GROUP**

Una figura dedicata a gestire i volontari 'ti aiuta a capire se hai le caratteristiche per operare in una determinata organizzazione di volontariato'.

**CITAZIONE
DI UN RAGAZZO
VOLONTARIO
PARTECIPANTE
AL FOCUS GROUP**

Il coach dei volontari dovrebbe essere una persona 'franca nel dirti quando sbagli, che ti valuti e spieghi dove fai bene e dove sbagli'.

**CITAZIONE
DI UN RAGAZZO
VOLONTARIO
PARTECIPANTE
AL FOCUS GROUP**

Il volontariato rappresenta 'un modo per conoscere se stessi – mettersi alla prova per crescere'.

**CITAZIONE
DI UN RAGAZZO
ASPIRANTE VOLONTARIO
PARTECIPANTE
AL FOCUS GROUP**

I successivi 10 passi

**Prepariamoci
ad accoglierli**

1. L'analisi dell'organizzazione

In pratica...

riflettere sui modelli che stanno alla base dell'associazione serve per chiedersi quali sono le risorse necessarie per raggiungerne gli scopi.

Conoscere i bisogni associativi ci permette di intraprendere una campagna di *people raising* con la consapevolezza delle caratteristiche curriculari che un volontario deve avere per svolgere al meglio il suo operato in associazione e per poter offrire ai volontari stessi maggiori garanzie e spazi di condivisione e discussione dei problemi: ad ogni progetto le giuste competenze. Questo ci evita frustrazioni, insuccessi e calo della motivazione. Per poter fare questo, il buon punto di partenza è l'analisi dell'organizzazione, conoscerne la storia e la struttura.

Si consiglia di mettere in atto griglie e strumenti per la mappatura delle *skills* individuali e organizzative, analizzandone potenzialità e collocazione. Si consiglia di comprendere al meglio i margini di sviluppo della struttura e i bisogni in materia di risorse umane, in modo da poter avviare campagne di ricerca volontari mirate in base alle reali necessità che l'associazione ha.

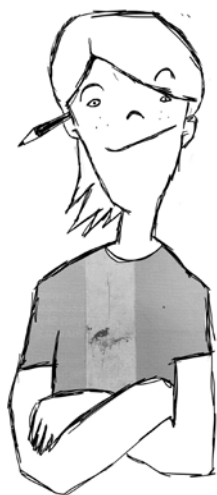
Questo approccio pone le basi per la creazione di strumenti e dispositivi per contrastare il calo della motivazione all'attività di volontariato e inoltre valorizza le caratteristiche personali sia del coach sia dei volontari.

Il coach in questa ottica diviene strumento e funzione assai preziosa per gli organi di governo e amministrativi delle organizzazioni, in quanto in grado di giocare un ruolo di sviluppo e contenimento allo stesso tempo.

La realizzazione di efficaci analisi organizzative, basate su concetti e strumenti adeguati a cogliere le dinamiche di specifiche realtà, è indispensabile sia per la valutazione delle performance delle strutture e delle persone sia, dal punto di vista della formazione, per realizzazione di efficaci analisi dei bisogni. In tal senso, ancor di più è consigliabile avere tale approccio nella creazione della funzione di *coaching*, in quanto portatrici, anche se in seconda istanza, di

possibili elementi di sviluppo dell'organizzazione anche al di là della stretta gestione dei volontari.

In sintesi si può affermare che conoscere l'associazione per l'inserimento dei volontari ri-afferma l'identità e la *mission*, favorendo processi di evoluzione e ri-organizzazione, aprendo infine nuove piste di sviluppo nel modo di stare e abitare la propria funzione di agente territoriale.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Il coach, per poter iniziare questa attività analitica, deve poter maneggiare prioritariamente le seguenti competenze:

- analizzare i bisogni - individuare problemi, carenze, aree di miglioramento, sprechi, elementi che possono pregiudicare il genuino sviluppo dell'organizzazione e dei volontari, ovvero quello di trovare opportunità possibili sulle quali intervenire successivamente attraverso azioni mirate che possono assumere forma di servizio, prodotto, programma, progetto.
- guidare un gruppo - accompagnare uno o più soggetti (organizzazione e/o persone) nella condivisione di un percorso di progettazione che riguardi diversi oggetti e finalità, attraverso incontri che facilitino l'individuazione di priorità, finalità, bisogni, attività, contesto, risultati da raggiungere, risorse.

È auspicabile che la persona individuata per ricoprire il ruolo di coach abbia le seguenti caratteristiche personali, in modo da semplificare l'attuazione dei processi e la realizzazione delle competenze: propensione ad ascoltare, capacità di pensiero laterale, atteggiamento analitico e allo stesso tempo empatico.



... è buona prassi

- Iniziare la propria funzione di *coach* con una analisi documentale della storia dell'associazione e dei suoi progetti.
- Conoscere i volontari e i livelli di *governance* dell'organizzazione.
- Effettuare la mappatura dei bisogni associativi.

... alcuni suggerimenti pratici

- Leggete il bilancio di missione e il bilancio sociale.
- Realizzate l'analisi documentale conoscitiva dei progetti.
- Realizzate interviste con consiglieri, volontari, soci e dipendenti.
- Organizzate focus group per singole aree di azione e di progetto.
- Approfondite la conoscenza del bilancio economico dell'associazione.

La storia di Fiammetta e Olmo – I° parte

Olmo è il coordinatore dei volontari dell'associazione CulturaViva. Il suo ruolo all'interno dell'organizzazione se l'è inventato lui, ritagliandolo con perizia sulla base delle sue capacità e competenze: lui è quello che, un po' per carattere e un po' per disponibilità di tempo, in questi anni ha accolto i volontari, li ha introdotti nel gruppo, li ha ascoltati nei momenti di sconforto e incoraggiati a non mollare anche quando si presentavano delle difficoltà, sia di ordine relazionale (qualche screzio con un altro volontario), sia di ordine pratico (troppi impegni familiari, scolastici o professionali che rischiavano di mettere a repentaglio la permanenza in associazione).

La sua maggiore preoccupazione era ed è tutt'oggi cogliere con massima attenzione le aspettative e i bisogni dei volontari. Da anni li ascolta durante tutto il periodo della loro esperienza di volontariato: quando arrivano per capire quale ruolo affidargli: perché Olmo si preoccupa che siano soddisfatti e che la loro esperienza dia buoni frutti all'organizzazione, ma soprattutto a loro; durante la fase di "ambientamento" per capire se sono contenti dei loro nuovi colleghi: perché Olmo sa quanto importante è condividere con buoni amici il volontariato e quanto la mancanza della giusta compagnia può demotivarli; quando ormai già da un paio di mesi stanno lavorando su obiettivi determinati, perché Olmo è consapevole del fatto che se i volontari svolgono positivamente il loro lavoro vanno gratificati e se invece, come può accadere in qualsiasi organizzazione, non hanno compreso appieno l'importanza del loro operato e lo svolgono svogliatamente o caoticamente, vanno ripresi, certo con rispetto e delicatezza, ma anche con fermezza per richiamarli alle loro responsabilità.

In questo periodo però Olmo è un po' triste, diremo scoraggiato. Un paio di volontari hanno lasciato l'associazione senza dare spiegazioni e Olmo non si dà pace: cosa è accaduto? Di chi è la responsabilità di questo abbandono? Forse sono stato troppo duro con loro? Non li ho ascoltati abbastanza e se li ho ascoltati non ho capito il loro messaggio? Questi i crucci di Olmo.

Ma Olmo fin da piccolo si è convinto, come dicevano i romani, che il nome descrive la propria personalità. Lui è un uomo forte, un sostegno costante per i volontari, uno che riesce a ritrovare la motivazione dentro di sé. Allora, si rimbocca le maniche, e inizia a ricercare i motivi del ritiro dei nostri.

Per prima cosa, da buon detective, inizia a ragionare sulle possibili cause che hanno spinto i volontari ad andarsene: ripercorre con il pensiero gli ultimi loro mesi in associazione, cerca di ricordare il colloquio iniziale con loro e va a ripescare dal raccoglitore le loro schede personali. Rilegge con attenzione soprattutto cosa si aspettavano dall'esperienza di volontariato, quali erano i ruoli cui avrebbero ambito, quali le disponibilità di tempo e spostamento. Ragiona poi su quanto era stato loro offerto, il tipo di lavoro, l'impegno in termini di tempo e il gruppo in cui erano stati inseriti.

E scopre che ... *(continua)*

2. La ricerca dei volontari

In pratica...



Sono il bene più prezioso di un'associazione di volontariato. Coloro che dedicano il loro tempo spontaneamente e gratuitamente per sostenere una causa, per risolvere problematiche, per immaginare e progettare un nuovo mondo più solidale e umano. Sono i volontari.

Ma come intercettare la disponibilità dei cittadini desiderosi di dedicare un po' del loro tempo ad attività di volontariato? La ricerca dei volontari è un momento cruciale nella vita di un'organizzazione in quanto, da una parte prevede la necessità di conciliare le aspettative del volontario con gli obiettivi e la *mission* dell'associazione, dall'altra incide sul grado di visibilità dell'organizzazione e delle sue attività rispetto al territorio in cui opera. Per queste ragioni diventa fondamentale l'elemento della comunicazione, che definisce e qualifica le relazioni tra gli individui e, di conseguenza, anche i processi che determinano il reclutamento dei volontari nelle organizzazioni.

Il nodo cruciale per un'associazione di volontariato è come presentarsi alla società civile. Come farsi conoscere. Come riuscire a raccontarsi in modo efficace. Dunque interrogarsi su quali strategie di comunicazione è necessario attivare in questa fase.

Le domande da porsi sono essenzialmente due:

- cosa muove il potenziale volontario verso un'associazione piuttosto che un'altra?
- cosa cercano i volontari in una specifica organizzazione che le altre non hanno?

Per riuscire a polarizzare più persone l'associazione deve essere innanzitutto capace di essere attrattiva: farsi conoscere e proporre cose interessanti. Quello che un'organizzazione di volontariato realizza deve appassionare la gente, toccare i valori e la vita della comunità, facendo scattare la voglia di partecipare.

È importante, pertanto, che l'organizzazione non sia concentrata solamente sulla dimensione del fare, ma sia anche in grado di far risaltare la sua vision, vista come capacità di comunicare i propri valori. È evidente che se i volontari si avvicinano all'associazione perché sanno quali sono i principi e gli obiettivi cui s'ispira, è probabile che le loro azioni saranno più vicine e utili al raggiungimento delle finalità sociali della stessa.

La comunicazione esterna per la ricerca di nuovi volontari è possibile ed efficace solo a fronte di una riflessione interna con tutte le componenti dell'organizzazione. Essa dovrà far tesoro dell'identità dell'associazione e progettare azioni che la rappresentino di fronte al pubblico, soprattutto nei confronti di coloro che l'associazione avrà scelto come destinatari privilegiati del suo appello.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Il percorso di ricerca dei volontari è un momento cruciale che richiede preparazione e consapevolezza, a più livelli. Il coach deve prima di tutto conoscere in modo approfondito la realtà nella quale opera: *mission*, obiettivi, organizzazione interna, *governance* dell'associazione, etc. Più saranno chiari e condivisi gli aspetti identitari, più l'organizzazione, attraverso il lavoro del coach, saprà confrontarsi con i nuovi venuti ed arricchirsi da essi.

Lo strumento principale del coach, nell'esercizio della propria funzione è ovviamente il linguaggio e la capacità di relazionarsi con le persone, campandone esigenze, aspirazioni e difficoltà.



... è buona prassi

Moderare la tendenza delle organizzazioni a essere troppo legate alla *mission*, intesa come quello che si fa, e far risaltare la *vision*, vista come capacità di interpretare i bisogni del territorio e di comunicare i propri valori, tenendo presente che i cambiamenti sociali determinano nuovi profili del volontario.

... alcuni suggerimenti pratici

- Descrivete il profilo dei volontari da 'attirare'.
- Personalizzate il messaggio a seconda del volontario.
- Selezionate con cura i canali e gli strumenti di comunicazione e costruite il messaggio seguendo lo schema AIDA:
- Attirare l'attenzione dei potenziali volontari
- Stimolare il loro Interesse
- Trasformare il loro interesse in Desiderio
- Spingerli all'Azione
- Approfondite la conoscenza della mission dell'associazione e trasmettete questa conoscenza agli aspiranti volontari.
- Concentratevi sulla costruzione della relazione fra i volontari e l'organizzazione.

La storia di Fiammetta e Olmo – II° parte

L'associazione CulturaViva si propone di avvicinare chiunque sia interessato all'arte e alla cultura quali mezzi per ampliare i propri orizzonti e per divertirsi in compagnia. L'attività principale consiste nell'organizzare, a livello locale, manifestazioni culturali e artistiche, corsi, spettacoli, e altri eventi.

In questi anni Olmo, insieme al volontario che si occupa della "direzione artistica" delle manifestazioni e delle attività culturali, ha coordinato i volontari nel difficile compito di gestire gli eventi.

È incredibile quante cose bisogna fare per ottenere successo anche da un evento che, ai meno esperti, potrebbe sembrare di piccola portata: preparare un piano d'azione e una tabella di marcia per monitorare i progressi fatti e per modificare, se necessario, strategie e obiettivi; chiedere consigli a chi ha già organizzato un evento analogo; scegliere una sede che abbia i requisiti adatti; individuare il periodo migliore (una volta avevano allestito una magnifica mostra su un pittore naïf del luogo. Ma quella volta era stata l'associazione ingenua! ... l'aveva prevista durante il periodo estivo e, purtroppo, non si erano presentati molti visitatori non essendo la cittadina un luogo attrattivo o di interesse culturale); programmare gli aspetti logistici; preparare una bozza del programma; chiedere i permessi al comune e stipulare un'assicurazione per proteggere l'associazione; ma, soprattutto, assegnare i compiti ai volontari in base alle attitudini personali, chiarendo mansioni, compiti e responsabilità di ciascuno.

I volontari hanno sempre lavorato con dedizione e passione agli eventi proposti dal direttivo, o dai volontari stessi, cogliendo con entusiasmo l'opportunità di far crescere l'associazione e consentire soprattutto ai volontari giovani di fare un'esperienza che potesse rivelarsi un giorno utile anche nel mondo professionale. Ultimamente, però, nel corridoio, nei pressi della macchinetta del caffè, nel cortile, Olmo sentiva un brusio e i "suoi" volontari si zittivano al suo avvicinarsi. Caspita! Ma che sta succedendo? Olmo non riusciva a spiegarsi la sensazione di disagio che provava, perché appunto era solo una suggestione, nulla di concreto. In effetti, solo un chiacchiericcio che poteva tranquillamente riguardare questioni private tra i volontari, estranee all'associazione. Ma perché, allora, questa cosa lo pungolava?

Dopo una notte quasi insonne, in cui gli unici pensieri che riusciva a formulare erano "Perché non parlano con me?" e "Questa storia deve essere in qualche modo collegata all'abbandono dei due volontari", Olmo si reca in associazione, aspetta con ansia il tardo pomeriggio per chiamare i colleghi volontari e convocarli a un incontro la sera stessa il cui oggetto, apparentemente, è l'organizzazione dell'evento in programma, ma in realtà, lo sappiamo, è un altro.

I volontari arrivano, a dire la verità un po' infastiditi dal fatto che la riunione sia stata convocata senza un giusto tempo di preavviso, e Olmo li accoglie, come sempre, con un gran sorriso e informandosi del loro lavoro e della famiglia. Olmo, però, sa perché è lì e va subito al sodo. Chiede direttamente cosa c'è che non va, anticipando che è pronto ad ascoltarli per risolvere qualsiasi questione. Per primo si fa avanti Luigi, uno dei volontari più anziani (non per l'età – un giovanotto di 60 anni, ma per la permanenza in associazione, oltre 10 anni): è un bravo

tecnico, pignolo nell'esecuzione di tutte le attività che gli vengono assegnate, con la giusta dose di curiosità per raccogliere dai colleghi informazioni sull'associazione e metterle in relazione traendone così un pensiero più ampio. Insomma, una persona molto analitica.

Luigi parla senza preamboli, lui ha già fatto le sue considerazioni ed è arrivato a questa sintesi: "I volontari non hanno il coraggio di dirtelo, ma sono stanchi di questa situazione: gli è richiesto di lavorare troppo e questo li affatica e allontana da altri impegni familiari o interessi personali. Le risorse umane scarseggiano e tocca sempre agli stessi lavorare. Questo, e non solo, è il motivo per cui i nostri due colleghi se ne sono andati".

Olmo proprio non se l'aspettava! Lui che ha sempre dedicato la massima attenzione al benessere dei suoi volontari ... ma come ha fatto a non capirlo?! Respirando piano, Olmo chiede: "Qual è l'altro motivo per cui se ne sono andati?" Ma come, ancora stenti a capirlo?, pensa Luigi. Sempre con la franchezza che lo caratterizza, Luigi risponde che i volontari non erano soddisfatti del loro ruolo: avevano domandato di occuparsi di promozione degli eventi e invece erano costretti a seguire tutte le pratiche burocratiche per la richiesta dei permessi e degli spazi. Era diventato routine chiedere a loro e loro, essendo timidi e gentili, non si decidevano a dirlo, preferendo andarsene via con una qualsiasi scusa preparata alla bell'e meglio.

A quel punto Olmo saluta tutti, ringrazia Luigi e gli altri della sincerità e di avergli consentito di aprire gli occhi su aspetti che non aveva tenuto in considerazione. Olmo si riscalda una tazza di tè, si siede di fronte al PC, avvia un concerto di Mozart (lo rilassa) e mette insieme i pezzi. Ora è tutto più chiaro: rileggendo le schede, la settimana prima, in effetti, non gli era sfuggito che i due volontari avevano descritto con precisione le loro skills, chiedendo però che venissero rilevate eventuali altre competenze di cui magari non avevano consapevolezza (come dice Shakespeare, "Noi sappiamo ciò che siamo, ma ignoriamo ciò che possiamo essere"), e avevano suggerito le attività che avrebbero voluto svolgere e che sarebbero state, secondo loro, più adeguato per garantire il successo della loro esperienza di volontariato. E scongiurare, aggiungiamo noi, il pericolo "calo della motivazione".

Olmo quindi non aveva capito appieno i loro desideri, le aspettative anche di crescita personale e professionale che avevano risposto in questa esperienza. A causa della solita penuria di persone, si era focalizzato sulle attività associative, tralasciando di verificare se i volontari fossero soddisfatti. A questo punto a Olmo vengono in mente i funghi. Eh sì, pensa, quando si va nel bosco a raccogliere i funghi si mettono tutti assieme nello stesso cesto, ma la frittata è buona se la fai con i finferli, e il risotto con i porcini non è più buono di quello con i chiodini? Ecco l'errore! Ogni ricetta va fatta con i giusti ingredienti. Per ogni progetto ci vogliono le giuste competenze.

Per migliorare il clima dell'associazione e sventare il pericolo di altre fughe, Olmo si decide ad avviare una campagna di people raising con la consapevolezza che, per ottenere il meglio dai volontari, bisogna non oberarli di lavoro, essere chiari su cosa ci si aspetta da loro e informarli su cosa l'associazione può offrire.

Allora Olmo ... (continua)

3. La selezione dei volontari giusti

In pratica...

**“È possibile insegnare a un tacchino a salire su un albero, ma è meglio scegliere uno scoiattolo”
(Antico modo di dire dei selezionatori).**

La selezione è la fase del ciclo di gestione in cui si verifica la corrispondenza tra il profilo personale e professionale di volontario definito dall'associazione all'inizio della ricerca e i candidati che si presentano. L'obiettivo è quello di scegliere i volontari più adatti – per disponibilità di tempo, competenze, motivazione e valori – alla propria cultura organizzativa e al tipo di lavoro che saranno chiamati a svolgere. Si tratta di una 'selezione' reciproca in cui l'associazione verifica la possibilità di soddisfare un proprio bisogno di competenze/tempo/lavoro e il volontario quella di realizzare le proprie aspettative individuali.

Un' accurata selezione è indispensabile, in quanto protegge gli utenti e i volontari già presenti dall'ingresso di "soggetti a rischio", facilita l'assegnazione delle attività ai nuovi arrivati e, soprattutto, costituisce un momento di comunicazione esterna che influisce sulla reputazione e l'immagine dell'organizzazione (ad esempio, un'Associazione che conduce i colloqui di selezione in modo non professionale finirà per crearsi una cattiva fama sul territorio scoraggiando i potenziali volontari dal contattarla).

Per selezionare i volontari, lo strumento più efficace consiste in un colloquio individuale in cui esplorare a fondo le motivazioni e le competenze dei candidati. In relazione al tipo di incarico che si intende affidare al volontario (ad esempio contatto diretto con situazioni emotivamente stressanti) è possibile integrare tale colloquio con un breve periodo di prova sul campo.

E' importante gestire con trasparenza e tempestività l'esito del colloquio di selezione:

- quando i candidati non sono adeguati occorre prendersi la responsabilità di indirizzarli altrove al fine di evitare delusioni reciproche (non tutti i

volontari sono 'giusti' per la nostra associazione, ma potrebbero esserlo per un'altra!);

- nel caso in cui l'aspirante volontario "potrebbe" essere adeguato, è importante accordarsi per un periodo di prova al termine del quale fare una valutazione reciproca rispetto all'opportunità di proseguire in maniera stabile o interrompere la collaborazione;
- se un candidato appare proprio quello 'ideale', è necessario metterlo subito nelle condizioni di operare, curando il suo inserimento con attenzione e senza perdere tempo.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Per realizzare una buona selezione dei candidati volontari, il coach deve innanzitutto possedere una approfondita conoscenza dell'organizzazione: quali attività vengono svolte, quali sono i valori di fondo che ispirano l'iniziativa e in quali ambiti dell'associazione esistono esigenze di inserire di nuovi volontari. Parallelamente il coach dovrebbe avere una spiccata sensibilità nella gestione delle dinamiche comunicative che si attivano durante il colloquio con il candidato: decodificare le emozioni positive e negative emergenti, leggere il non verbale, saper fare ascolto attivo, non farsi influenzare dai propri pregiudizi nella valutazione dell'aspirante volontario (ad esempio, "le persone con esperienza sono più adatte", "qui da noi vanno meglio le donne", ecc.).

Infine, sono necessarie alcune abilità specifiche che caratterizzano le tecniche di selezione: saper analizzare un curriculum vitae; saper fare domande esplorative durante il colloquio; essere in grado di definire obiettivi, tempi e modalità di verifica di un periodo di prova; saper costruire un progetto individualizzato di inserimento in associazione del nuovo volontario.



... è buona prassi

Selezionare i candidati volontari avendo in mente il futuro e non l'immediato presente: spesso una scelta fatta sotto la pressione dell'urgenza porta a far entrare in associazione persone non adatte che nel tempo finiscono per generare difficoltà interne e diventano molto difficili da far uscire senza conflitti. Una buona selezione previene spesso problemi futuri!

... alcuni suggerimenti pratici

- Per il colloquio scegliete un luogo accogliente e riservato, spegnete il telefonino e dedicate tutta la vostra attenzione al candidato.
- Spiegate con chiarezza perché cercate nuovi volontari e che cosa vi aspettate da loro in termini di contributo operativo e modalità di partecipazione alla vita dell'associazione.
- Ascoltate chi avete davanti per capirne motivazioni e competenze reali (conoscenze tecniche, capacità concrete, caratteristiche di personalità).
- Durante la conduzione del colloquio osservate alcune semplici regole pratiche: lasciate il tempo di riflettere (senza spaventarvi di un momento di silenzio), fate domande 'esplorative', riformulate spesso quanto dice il candidato per verificare di avere capito bene, non interrompete continuamente.

La storia di Fiammetta e Olmo - III° parte

Olmo non è un grande esperto di comunicazione. A dire il vero, per reclutare nuovi volontari l'associazione si è sempre affidata al passaparola e, grazie anche alla considerazione di cui gode e alle attività che propone, molte persone negli anni si sono presentate spontaneamente per collaborare. La selezione è sempre avvenuta con un breve colloquio di presentazione dell'organizzazione e delle sue attività senza però andare a fondo sui diversi compiti che i nuovi arrivati avrebbero potuto svolgere e, soprattutto, su quanto loro si aspettassero dall'esperienza di volontariato. Questi aspetti sono stati un po' trascurati: si è sempre pensato, Olmo per primo, che la buona volontà da parte del volontario, la disponibilità a coinvolgerlo da parte dell'organizzazione e la condivisione degli ideali associativi da parte di entrambi, fossero elementi sufficienti a far funzionare e consolidare le relazioni, a creare un bel clima collaborativo e a far andare avanti le cose senza intoppi.

Ma, come aveva rivelato Luigi, non sempre le cose sono come appaiono.

Olmo è un innovatore, una persona aperta al cambiamento e, per fortuna, la sua organizzazione gli dà lo spazio e la possibilità di mettere in atto dei rinnovamenti. Rigenerato da una notte di sonno più sereno e dalla convinzione che i suoi volontari, Luigi in testa, lo stimino, Olmo, come sempre, si rimbocca le maniche e decide di mettersi alla prova: sperimenterà la ricerca di nuovi volontari e la loro selezione modificando il metodo e le pratiche finora adottati dall'organizzazione. Questa idea lo solletica, vorrebbe agire subito, ma si trattiene perché pensa che l'avventatezza non si addica al saggio. Prima deve prepararsi, leggere qualche articolo sulla ricerca e selezione di volontari, confrontarsi con i suoi colleghi, chiedere a chi ha più esperienza di lui. È questa forse una delle maggiori qualità di Olmo: la capacità di mettersi in gioco e di farlo con prudenza, serietà e ottimismo.

Finalmente Olmo si sente pronto. Si convince che la ricerca di volontari debba partire dall'analisi dei profili necessari in associazione: di che figure ho bisogno? Una persona che dia supporto all'amministrazione o che si occupi di comunicazione? Ora gli è più chiaro tutto: se un nuovo volontario si unisce per fare un'esperienza nella gestione di corsi di formazione e gli chiediamo di occuparsi di amministrazione, è probabile che si senta frustrato, non svolga al meglio il suo lavoro, si lamenti con i colleghi e prima o poi se ne vada. Ovvio, no? Certo, riflette Olmo, però molto spesso si pensa che i volontari vengano in associazione "per darsi da fare" e che non abbiano particolari sogni e/o bisogni.

Da questo pensiero nasce l'idea di Olmo: dopo aver analizzato la situazione e aver intuito che l'area amministrativa è la più carente, è arrivato il momento di avviare una specifica ricerca per inserire un volontario con determinate competenze e caratteristiche personali adatte a collaborare nelle attività amministrative. L'annuncio che Olmo scrive, e che fa leggere ai suoi colleghi per capire se ha centrato nel segno, è il seguente:

DESCRIZIONE

L'associazione CulturaViva, che si occupa della promozione della cultura a livello locale attraverso l'organizzazione di manifestazioni culturali, corsi, spettacoli, e altri eventi cerca un nuovo volontario/una nuova volontaria per:

- attività di amministrazione, piccola contabilità e segreteria dell'associazione, ovvero: pianificazione delle riunioni interne e degli incontri (calendario), preparazione del materiale per gli incontri, gestione degli acquisti, adempimenti con gli uffici (banca, posta, assicurazione, enti pubblici), predisposizione di lettere e dichiarazioni, produzione di fotocopie e archiviazione dei documenti, gestione della cassa e dei rimborsi spese dei volontari e degli operatori.

TERMINI DI RIFERIMENTO

Il volontario/la volontaria svolgerà la propria attività in coordinamento con gli operatori e i volontari del direttivo e farà capo a Olmo, il coordinatore dei volontari.

E' previsto un periodo di affiancamento e di formazione.

L'impegno richiesto è pari a 4 ore a settimana da articolarsi sulla base della disponibilità del volontario/della volontaria: per questioni di carattere organizzativo, viene richiesta una programmazione settimanale della sua presenza (giorni e orario).

COMPETENZE RICHIESTE

Interesse per le finalità e attività di cui CulturaViva si occupa; conoscenza dell'uso dei principali programmi per l'uso del PC; precisione, spiccato senso dell'ordine e della pianificazione del lavoro; capacità relazionali, comprensione verso i colleghi meno esperti di amministrazione (ad esempio, se viene richiesto aiuto nella compilazione del modulo per i rimborsi spese), e predisposizione a lavorare anche in situazioni di emergenza.

DISPONIBILITÀ

Immediata.

Per dichiarazione di interesse, inviare breve CV e lettera di presentazione a culturaviva@culturaviva.it entro il XX/XX/XXXX. I candidati saranno convocati a un colloquio di selezione.

Per ogni informazione contattare Cultura Viva al numero: XXXXXXXX

Dopo l'approvazione da parte del direttivo e il confronto con i colleghi, Olmo si avvia a pubblicare l'annuncio sul giornale locale, sul sito internet dell'associazione e del comune, nella bacheca dell'associazione e delle scuole superiori.

Olmo è soddisfatto del proprio lavoro, ma teme che ... (continua)

4. L'orientamento e inserimento volontari

In pratica...

le organizzazioni accolgono e affiancano i volontari mettendo a disposizione opportuno materiale informativo e promuovendo occasioni di incontro e partecipazione per far conoscere finalità associative, attività e persone.

L'orientamento è una fase di passaggio dalla selezione verso l'inserimento in attività concrete. Ha tre funzioni:

- offrire informazioni più dettagliate e orientative su finalità e attività dell'associazione,
- accordare le condizioni di collaborazione in base alle necessità associative,
- sondare i bisogni formativi individuali.

L'orientamento inserisce il nuovo volontario nella storia e nella struttura dell'associazione, nelle tematiche e i destinatari, negli strumenti di lavoro e le risorse, nelle iniziative programmate per i volontari (incontri, eventi sociali, ecc.). Valido strumento è una cartella con materiale informativo dell'associazione. L'invito a partecipare a un evento associativo e l'offerta di un periodo di prova rafforzeranno le basi verso i successivi passi. L'offerta di periodici colloqui individuali e di incontri di gruppo consolida questa fase dell'accoglienza e il senso di appartenenza.

Nella fase iniziale di orientamento si potrebbe organizzare un percorso di incontri per passare poi a informazioni più specifiche per gli ambiti di attività di ciascuno, combinando orientamento, formazione e socializzazione - dove obiettivo dell'orientamento è rafforzare la motivazione e l'adesione ai valori e allo stile dell'associazione. Alcuni argomenti richiederanno approfondimenti: per le attività saranno gli obiettivi, come raggiungerli e cosa evitare, per gli

strumenti di lavoro quali sono i metodi e gli strumenti disponibili, per il ruolo e le responsabilità come si integra il suo impegno con quello degli altri, per il supporto da parte dell'associazione l'affiancamento, la formazione, supervisione e valutazione – il livello di qualità della prestazione dipende da capacità individuali e motivazione.

Determinante è che l'associazione offra una figura di riferimento disponibile nel caso di domande o dubbi (referente di area, coordinatore, *mentor*) che presenta il nuovo volontario anche al gruppo attivo nel settore in cui viene inserito e al resto dell'associazione. In tal modo il volontariato matura gradualmente la consapevolezza che le attività sono svolte insieme ad altri e che la cooperazione è fondamentale. I momenti di socializzazione avranno quindi l'obiettivo di favorire un clima di fiducia e unità.

Anche la capacità progettuale della figura di riferimento è preziosa per sintonizzare intenzioni con azioni, finalità con risorse, verso precisi obiettivi. Il volontario o la volontaria fanno ora parte del gruppo, voglia di fare e voglia di sapere diventano denominatori condivisi. Il passaggio successivo consiste quindi nell'affiancarli per pianificare o modificare il lavoro, promuovere il senso di responsabilità, stimolare l'apprendimento cooperativo.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Caratteristiche personali

- È orientato alla persona, ai suoi poteri e talenti, la sa ascoltare, sa come valorizzare, sviluppare, allenare le sue potenzialità.
- È creativo nel promuovere sperimentazione e scoperta di sé, accompagnando i volontari a far nascere nuove idee.
- È consapevole della funzione qualitativa del luogo in cui opera la persona, dagli individui che ha intorno, dal modo in cui riesce a interagire.

Competenze tecniche

- *Team coaching*: con ruolo di facilitatore consente da un lato ai singoli di esprimersi secondo le proprie potenzialità accrescendo il senso di autoefficacia e autonomia, d'altro lato evidenzia nel gruppo l'interdipendenza mirata a ottimizzare e orientare le performance verso un obiettivo condiviso e partecipato.
- *Project management*: ha capacità di identificare e condividere gli obiettivi, pianificare e sviluppare un'azione sostenibile in base alle risorse disponibili, i cui risultati siano realizzabili, misurabili, specifici, con scadenze precise.
- Sviluppo di qualità: è la capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti (efficacia), utilizzando al meglio le risorse umane, di tempo ed economiche (efficienza) e quindi il fine di un processo produttivo e progettuale, aree fondamentali: persone, mezzi, metodi, materiali e ambiente (es. Carta dei servizi, Piano della qualità).



... è buona prassi

- Allenare le capacità realizzative, ovvero essere in grado di programmare e valutare per obiettivi, attività e capacità – anche grazie a schemi e grafiche.
- Usare schemi e grafici per scandire la programmazione nei vari settori, da appendere o allegare ai progetti assieme alla matrice attività – responsabilità.
- Se il gruppo dei volontari diventa molto numeroso, proporre di creare un piccolo gruppo di coordinamento per raccogliere proposte e programmare interventi.
- Aggiornare periodicamente la scheda individuale assieme al volontario per monitorare/valutare prestazioni e risultati in rapporto ad aspettative e priorità.

... alcuni suggerimenti pratici

- Condividete un accordo formale di collaborazione con il volontario – consultabile anche nel sito web dell'associazione.
- Per evitare sovraccarichi, organizzate dei momenti di job sharing, ovvero la stessa attività suddivisa temporalmente tra più volontari o un sistema di sostituzione a chiamata.
- Il metodo mind map è utile per allenare persone che non si conoscono al confronto, valutando in gruppo attività, priorità, responsabilità e altro attorno a un'azione da intraprendere.
- La swot analysis è un metodo per valutare in gruppo i punti di forza, di debolezza, le opportunità e i rischi di un'azione svolta.

La storia di Fiammetta e Olmo - III° parte

Tra il giorno della pubblicazione dell'annuncio e la data di scadenza per la presentazione delle manifestazioni di interesse dei potenziali volontari, nell'aria aleggia una tensione indefinita, un misto di attesa, esaltazione e paura.

Olmo è agitato perché per la prima volta CulturaViva ha messo in atto dei metodi diversi per la ricerca dei volontari. E se non si presentasse nessuno? E se il comunicato diramato sulla stampa e Internet fosse stato percepito come troppo pretenzioso dai potenziali interessati? In fondo, si tratta di volontariato ... non ci vorrà mica una laurea, no?? Questi i pensieri di Olmo, giustificati dal fatto che finora, tutto sommato, i volontari non sono stati troppo esigenti, non hanno preteso di essere seguiti nel loro impegno, non si sono lamentati delle troppe ore di lavoro, ... Ma Olmo si ridesta dai suoi pensieri ed esclama: "Ma che sto dicendo?, e la faccenda dei due fuggiaschi? Non ci si può passare sopra: il non aver colto il loro disagio ha provocato l'abbandono dell'associazione, con sicura insoddisfazione da parte loro, e rincredimento da parte mia e di tutti i colleghi volontari".

Sì, ora Olmo si è convinto di aver fatto la scelta giusta: per la ricerca dei volontari è stato ideato un messaggio mirato finalizzato ad attirare l'attenzione di soltanto quelli interessati e disposti a svolgere le attività descritte di cui l'associazione abbisogna in questo momento. Il passo successivo è prepararsi ad accoglierli nel migliore dei modi!

A tal fine Olmo decide di revisionare la scheda personale utilizzata per raccogliere informazioni sui volontari durante il colloquio di selezione. È da tanti anni che questo modello non viene modificato e probabilmente occorrerà inserire o togliere qualche campo di dati per essere dotati di informazioni complete, immediatamente fruibili e chiare a chiunque. Per esempio, si accorge, nella scheda non è previsto lo spazio nel quale il volontario indica la disponibilità di ore a settimana. "Come mai?, si chiede, eppure mi pare un dato molto importante". Con la dedizione e l'accuratezza che lo contraddistingue, Olmo prepara una nuova scheda: con essa spera di riuscire a raccogliere in maniera sistematica le informazioni necessarie per assegnare il ruolo più appropriato non solo al prossimo volontario di cui è in atto la ricerca e di cui è stato descritto chiaramente il profilo, ma anche di quelli che si presenteranno spontaneamente presso l'associazione per donare il loro tempo e il loro impegno. Ecco la scheda che ha messo a punto.

DATI PERSONALI

Nome e cognome _____

Nato/a il _____ a _____

Residente in (via/piazza) _____ n. _____

Comune/Provincia _____ CAP _____

Domicilio (se diverso dalla residenza) _____

Telefono _____ E-mail _____

DISPONIBILITÀ DI TEMPO

Quando potrebbe iniziare l'attività (indicare il mese) _____

Giorni della settimana _____

Fasce orarie _____ Ore a settimana _____

Possibilità di utilizzare la propria auto per lavoro: SI NO

ISTRUZIONE/FORMAZIONE

Grado di istruzione _____

Corsi di formazione/specializzazione utili allo svolgimento delle attività
di volontariato _____

ALTRE ESPERIENZE DI VOLONTARIATO

Presso _____ Durata (in mesi) _____

INTERESSI/ASPETTATIVE

Disponibile a prestare la propria opera volontaria nelle seguenti aree:

1 _____

2 _____

Descriva le attività di cui si vorrebbe occupare:

Cosa si aspetta dall'esperienza di volontariato?

Come è venuto a conoscenza dell'associazione?

Ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 196/2003, presto il consenso al trattamento dei miei dati da parte dell'associazione CulturaViva.

Luogo _____ Data _____

Firma leggibile _____

La scheda è pronta. È stata condivisa con il direttivo e i colleghi, ma Olmo non sembra ancora tranquillo. "Devo pensare a come condurre il colloquio: quasi quasi, preferirei preparare una scaletta delle cose da dire e dei temi di discussione per non fare brutta figura, rischiare di trascurare aspetti rilevanti o semplicemente impappinarmi durante il colloquio. Ma quali sono le cose veramente importanti, oltre la condivisione dei valori e una certa propensione verso l'attività di volontariato, che non devono sfuggirmi? E come va guidato il colloquio? Ne sarò capace?"

Olmo non vuole più farsi sfuggire nulla, ha stabilito che durante l'incontro indagherà le caratteristiche personali e le motivazioni del potenziale volontario. Definisce le cinque aree di indagine che gli faranno comprendere la persona che ha di fronte:

1. la sua conoscenza dell'associazione e delle sue attività;
2. la sua comprensione dell'ambito di azione e dei possibili ruoli al suo interno;
3. le precedenti esperienze di volontariato;
4. le competenze e le caratteristiche personali;
5. le motivazioni all'esperienza di volontariato.

Attraverso un colloquio così strutturato, Olmo riuscirà a ripercorrere le principali tappe dello sviluppo personale del potenziale volontario, potrà avere chiare le motivazioni che lo spingono a impegnarsi presso la sua associazione, e avrà un quadro della sua personalità e di ciò che spera di ricevere dall'esperienza che gli consentirà di capire se è la persona giusta per ricoprire un determinato ruolo. Questa mattina Olmo non sta più nella pelle. Ieri si sono chiusi i termini per presentare la propria candidatura e oggi si dedicherà alla lettura dei CV e delle lettere di motivazione. Nella cartellina con l'etichetta RICERCA VOLONTARI – AREA AMMINISTRATIVA, la collega ha raccolto tutte le richieste arrivate per posta, e-mail o consegnate a mano: considerando anche quelle incomplete, quelle che magari constano di un solo testo e-mail senza alcun allegato (CV o lettera), le richieste sono 7. "Caspita!, pensa Olmo, un successone considerando che il paese è piccolo e che il tipo di esperienza offerta non è proprio esaltante. Maggiore è la comprensibilità del ruolo offerto, maggiore è l'interesse dimostrato. Ora c'è da verificare se chi ha inoltrato la domanda ha effettivamente afferrato quali sono i bisogni dell'associazione".

Accompagnato da questi pensieri Olmo si appresta a leggere i documenti di ciascun candidato, a fare una lista con il nome, cognome e numero di telefono di ognuno e a invitarli per il colloquio nel primo giorno disponibile. E così il giorno dopo già incontra 4 candidati: Olmo ha capito che è stato utile vederli in un periodo di tempo ravvicinato perché ciò ha consentito di fare un confronto "a caldo". Anche con i restanti 3 Olmo è fortunato: sono liberi nei due giorni successivi. I colloqui sono andati bene, la scheda si è rivelata funzionale alla raccolta delle informazioni, la scaletta del colloquio utilissima, soprattutto per approfondire la conoscenza del candidato. Olmo non ha dubbi su chi selezionare e vorrebbe proporre agli altri potenziali volontari di aderire comunque all'associazione occupandosi di attività affini a quella prescelta (ad esempio, la gestione amministrativa dei progetti in corso, la rendicontazione di quelli che si stanno chiudendo, la gestione amministrativa dei corsi di formazione).

La sua scelta è caduta su Fiammetta, una ragazza molto operosa e dinamica: studia all'università, pratica la pallavolo femminile nella squadra provinciale e ha molti amici con cui si diverte durante le ore libere. Durante il colloquio con Olmo, ha ascoltato con curiosità le parole di quest'ultimo e ha chiesto di approfondire in che cosa consiste il lavoro. È sorridente e Olmo pensa che avrà la pazienza di assecondare le pretese degli altri volontari. Certo, non ha una grossa esperienza, ma la sua motivazione è valida: studia cooperazione internazionale e pensa che quando sarai in un paese lontano a gestire magari un progetto impor-

tante, dovrai essere in grado di tenere in ordine le carte, organizzare le riunioni con lo staff e organizzare incontri tra i suoi responsabili e le organizzazioni locali.

Bingo! Olmo pensa che Fiammetta sia perfetta. Procede subito a predisporre il piano della sua accoglienza in associazione. Sa che l'inserimento è un momento cruciale, quello in cui può venire meno la spinta motivazionale dei nuovi inseriti. Per prima cosa, quindi, dopo aver chiarito che sarà lui il suo coach, la presenta a tutti i colleghi illustrando di cosa si occuperà e di cosa non si occuperà ... si sa che spesso al nuovo arrivato si domanda di fare di tutto un po'. Subito dopo, Fiammetta entrerà nel vivo del lavoro che dovrà svolgere: per i primi due mesi sarà affiancata da Lucia, la volontaria che da anni si occupa dell'amministrazione, ma che è diventata nonna e non ne vuol più sapere di scartoffie, che favorirà la sua graduale autonomia e assunzione di responsabilità.

Olmo però, per fare proprio le cose per benino, sta preparando una sorpresa a Fiammetta ... *(continua)*

5. La formazione dei volontari

In pratica...

Le associazioni promuovono percorsi formativi nell'ottica di un costante e crescente miglioramento, sia dei servizi che delle relazioni.

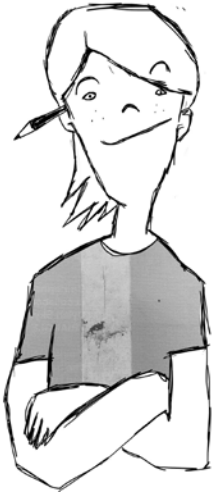
Obiettivo della formazione è raggiungere crescenti livelli qualitativi di efficacia ed efficienza, anche individuali, per consentire un migliore lavoro di squadra, migliorare la qualità delle prestazioni e del suo sviluppo futuro.

La formazione affina conoscenze (sapere), capacità (saper fare), consapevolezza (saper essere) per saper diventare nel nostro caso un buon volontario. E la nostra associazione, riconosciuta come agenzia di educazione non formale, è una comunità di apprendimento che, per funzionare bene, ha bisogno di cultura e di regole trasmesse in varie modalità. Già il periodo di prova rappresenta una proposta formativa informale, dove associazione e volontario sondano le rispettive abilità e capacità, voglia di fare e di sapere diventano i comuni denominatori. Rispetto alla classica lezione frontale, nelle associazioni inoltre si tratta spesso di apprendimento in parallelo a precisi compiti, convalidando l'antico proverbio che dice "Se ascolto dimentico, se vedo ricordo, se faccio imparo".

Il filo conduttore per obiettivi e sostenibilità della formazione a tutela delle finalità e dello sviluppo delle risorse è la qualità dell'organizzazione. Bisogna avere anche buone capacità progettuali per organizzare la stessa formazione, i cui requisiti sono obiettivi chiari, conoscenza dei fabbisogni formativi e dei partecipanti, conoscenza di metodi, valutazione dei risultati e dell'impatto sull'associazione. Sono da verificare quindi le esigenze che scaturiscono dai ruoli e dalle attività da svolgere, come pure le esigenze di formazione espresse dal volontario - attraverso un colloquio specifico oppure la compilazione di un questionario e/o attraverso l'osservazione. Serve per costruire una relazione positiva con il volontario, trovare equilibrio tra senso di stabilità e necessità di cambiamento, offrire *feedback*.

La formazione attuale poggia su metodi che privilegiano il confronto di esperienze e la sperimentazione, declinandosi in modelli e tecniche laboratoriali. Il metodo del *cooperative learning* vede l'incontro in gruppo per valutare azioni e obiettivi la cui realizzazione richiede il contributo di tutti. Il concetto di competenza implica l'insieme di informazioni, capacità e conoscenze specifiche che caratterizza ogni persona. Si possono, acquisire, oltre a competenze necessarie per un compito, competenze trasversali (es. ascolto attivo, il lavoro in gruppo) che rafforzano il bagaglio di competenze individuali e l'autostima, integrando il bagaglio di competenze personali.

Promuovere l'integrazione delle conoscenze, delle abilità e delle competenze in una prospettiva di crescita sia individuale sia organizzativa significa promuovere consapevolezza e partecipazione attiva. L'educazione non formale è infatti riconosciuta dall'Unione Europea al pari di quella formale (es. a scuola) come strumento per raggiungere le Competenze di Cittadinanza: imparare ad imparare, progettare, agire in modo autonomo e responsabile, risolvere problemi, individuare relazioni, comunicare, acquisire e interpretare le informazioni, collaborare e partecipare.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Caratteristiche personali

- Crea opportunità per apprendimenti e azioni che consentano di dimostrare, mettere in pratica e approfondire quanto appreso.
- Ha controllo del suo operato e autodisciplina, consapevole che stile, cultura e atteggiamenti sono "contagiosi".
- Identifica le aree di crescita e acquisizione di competenze spendibili in più campi, ovvero dove puntare "oltre" nell'affiancamento dei volontari.

Competenze

- Facilitazione nell'apprendimento: rinforza la motivazione alla conoscenza e al confronto mediante approccio maieutico e tecniche di apprendimento permanente.
- Validazione dell'apprendimento: a rinforzo dell'associazione formante e della persona in formazione, rintraccia in cooperazione con altri enti formativi linee guida per la certificazione dell'apprendimento formale, informale e non formale.
- Supervisione: soprattutto nei Servizi alla persona, è strumento di prevenzione del burn-out e di miglioramento della qualità – per verificare il settore in cui si opera o per analizzare da più punti di vista le risposte che la varietà dei volontari può dare.



... è buona prassi

- Alternare e valorizzare offerte formative formali (scuole), non formali (associazioni) e informali (quotidianità) arricchisce il livello qualitativo della nostra associazione, stabilendo obiettivi sia per il volontario che per l'associazione.
- Stabilire 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.
- Prevedere percorsi di apprendimento anche in più tappe e metodi per un progressivo sviluppo di competenze: dalla formazione di base a quella sempre più specifica relativamente al ruolo e alle (nuove) responsabilità.

... alcuni suggerimenti pratici

- È utile verificare periodicamente i bisogni formativi nell'organizzazione per quanto riguarda sia finalità che attività e bisogni individuali.
- I giochi di ruolo sono adatti per sviluppare consapevolezza, le testimonianze per consolidare capacità, i seminari laboratoriali per scambiare conoscenze.
- Spesso si aprono anche occasioni formative assieme ad altre realtà territoriali, con il pregio di promuovere preziosi spunti di confronto e attività in rete.
- La consegna di attestati di frequenza può diventare un evento sociale che conferma appartenenza e ne testimonia anche all'esterno (es. nel sito web) i risultati.

La storia di Fiammetta e Olmo - V° parte

Fiammetta va in associazione due volte la settimana. Ha concordato gli orari con Lucia trovando il modo di conciliare lo studio e i suoi interessi personali. È contenta di come stanno procedendo le cose: ogni giorno le sembra di imparare qualcosa di nuovo e si sente utile nel lavoro che svolge. Non ha ancora incontrato tutti i membri dell'organizzazione che conoscerà in occasione del prossimo seminario culturale in programma. Per l'occasione Olmo ha chiesto a tutti i suoi colleghi di essere presenti al seminario e di tenersi liberi la sera per una "pizza di socializzazione". Il suo invito è stato accolto con calore...sono tutti un po' curiosi di conoscere la nuova arrivata.

Olmo è informato dei progressi di Fiammetta: Lucia gli ha confermato che la nuova arrivata possiede le competenze per svolgere correttamente il compito che le è stato assegnato. Comprende le cose da fare e come vanno fatte, mette in pratica gli insegnamenti e approfondisce le nozioni apprese attraverso la lettura di una pubblicazione del Centro di Servizio per il Volontario sulla gestione amministrativa delle associazioni, ha il controllo del suo operato e molta auto-disciplina. Inoltre, Fiammetta possiede altre abilità personali, quali: la capacità di relazione, di gestione del tempo, l'attitudine al lavoro di gruppo, lo spirito di iniziativa, la flessibilità e la propensione a imparare. Anzi, Lucia è convinta che se l'associazione promuovesse l'integrazione delle sue abilità e competenze il risultato sarebbe positivo, sia per Fiammetta, sia per l'associazione stessa perché, si sa, lo sviluppo di un percorso di crescita personale all'interno di un'organizzazione, molto spesso, favorisce anche il miglioramento delle performance della struttura.

Colpito dalle parole di Lucia e memore di quanto gli avevano detto i due colleghi che qualche tempo addietro avevano lasciato l'associazione, ovvero che per loro l'esperienza di volontariato avrebbe dovuto rappresentare anche uno "studio" su se stessi, un'avventura non solo per valorizzare i propri talenti ma anche per scoprire quelli nascosti, Olmo pensa che sarebbe interessante capire più a fondo le aspirazioni di Fiammetta. "Vorrei proprio questa esperienza rappresentasse per Fiammetta un'opportunità di crescita personale. A noi sta dando così tanto! Chi l'avrebbe mai detto che avremmo trovato una persona piena di buona volontà e così appassionata delle cose che fa. Ma soprattutto con tutte queste qualità. Sì, è nostro compito fare in modo che il volontariato sia una vera occasione per accompagnarla nel processo di presa di coscienza, ricerca e sviluppo delle sue potenzialità personali."

Pensato, fatto! Il giorno successivo Olmo aspetta Fiammetta in ufficio e le chiede di fare quattro chiacchiere con l'obiettivo di identificare le possibili aree di crescita di Fiammetta, cioè vuole sapere se è interessata ad andare "oltre" l'amministrazione dell'organizzazione e ad acquisire nuove competenze. Fiammetta accetta volentieri pensando che questa sia anche l'occasione giusta per chiedere a Olmo come sta andando, se si aspettavano di più da lei, se sta eseguendo adeguatamente l'incarico assegnato. Insomma, vuole fare con Olmo il punto della situazione sul suo presente e sul suo futuro in associazione.

Il colloquio si svolge in maniera informale, davanti a una tazza di caffè. Olmo

chiede a Fiammetta di illustrargli le materie che sta studiando all'università e le chiede perché ha scelto quella facoltà. Poi la invita a esprimere eventuali proposte rispetto al suo lavoro e, in generale, sulla gestione delle attività, dei progetti e delle risorse in associazione. Fiammetta è lusingata dall'interesse che le viene dimostrato, si sente importante... "Ah, anche se sono l'ultima arrivata, anche il mio parere conta! Ma chi l'avrebbe mai detto!".

Troppo emozionata per l'autorevolezza attribuitale, Fiammetta non riesce a formulare bene i suoi pensieri sugli aspetti che, a suo parere, potrebbero essere migliorati. Riesce solo ad accennare al fatto che in associazione ci sono molte risorse preziose che non vengono giustamente valorizzate. "Ha ragione Fiammetta", pensa Olmo, "è proprio vero che non si è mai finito di imparare!".

Olmo, l'abbiamo già detto, è una persona che possiede la capacità di ascoltare in modo profondo ed empatico i suoi volontari, che sa cogliere, oltre a ciò che viene detto, anche ciò che non viene detto. Gli frulla in mente un'idea che secondo lui potrebbe soddisfare Fiammetta e, nel contempo, migliorare la gestione delle risorse. Si mette di buzzo buono a cercare dei corsi di formazione che possano sostenere la crescita strutturale dell'associazione e personale dei volontari. "Ma se Fiammetta accetta di partecipare a un corso, lo dovrò fare anch'io: l'impegno deve essere di entrambi".

Dopo qualche ora, Olmo riesce a trovare un paio di corsi che sembrano proprio fare al loro caso.

Quello destinato a lui è un corso dal titolo *Lo sviluppo delle competenze del coach dei volontari*, rivolto a coordinatori delle associazioni di volontariato che ha come obiettivi:

- l'acquisizione della capacità di progettare e applicare sistemi e strumenti specifici di gestione dei volontari;
- lo sviluppo del proprio bagaglio di competenze relazionali (comunicazione, ascolto, mediazione, ecc.) funzionali a un'efficace gestione del ruolo di coach;
- l'acquisizione di competenze specifiche di analisi e diagnosi del sistema organizzativo dell'associazione, al fine di contestualizzare in modo efficace la propria azione di coach.

Quello destinato a Fiammetta, invece, s'intitola *La lettura delle competenze nelle associazioni*, destinato a chi si occupa, come Olmo, ma più specificamente all'esplorazione delle competenze dei volontari e all'emersione del loro potenziale. Gli obiettivi del corso sono:

- l'accrescimento della consapevolezza del capitale sociale interno alle organizzazioni;
- l'acquisizione di strumenti di emersione delle competenze nelle organizzazioni al fine di potenziare le capacità individuali;
- la lettura delle competenze per promuovere la partecipazione dei volontari, la loro motivazione e il ben-essere dell'organizzazione.

La scelta di Olmo si fonda sulla riflessione che le azioni formative dovrebbero essere concepite e progettate sulla base delle necessità da soddisfare. Il colloquio con Fiammetta gli ha aperto gli occhi: oltre a seguire le attività amministrative, Fiammetta si è accorta che in associazione manca una figura che sia sensibile

all'importante tema dell'*empowerment* personale, ossia il potenziamento delle capacità individuali che fanno crescere e maturare il singolo, rendendo automaticamente più efficaci le sue azioni sociali e la relazione con gli altri colleghi. Bene, Olmo è contento del suo lavoro, non vede l'ora di parlarne con Fiammetta, sperando che sia contenta anche lei della proposta. Chissà ... (*continua*)

6. Il supporto ai volontari

In pratica...

Le associazioni promuovono azioni di accoglienza dei volontari aprendo occasioni di ascolto, affiancamento, autovalutazione e gratificazione.

Chi entra in un'associazione, anche per un periodo di prova, ha bisogno di sentirsi accolto, accettato e guidato. D'altro canto le motivazioni individuali che "muovono" al volontariato sono influenzate da convinzioni personali (autostima, ambizione), sentimenti come curiosità o incertezza, e da fattori come il sostegno di altre persone e la gratificazione.

Nelle varie azioni di accoglienza quindi sono preziose quelle capacità relazionali caratterizzate da ascolto attivo ed empatia, per leggere le varie motivazioni e aspettative individuali e sintonizzarle con le aspettative e finalità sia del gruppo che dell'associazione.

Partendo da motivazioni e aspettative individuali, agiamo sulla base del nostro sentirci bene in quel gruppo (appartenenza), della disponibilità di assumersi responsabilità (potere), di raggiungere buoni risultati proprio con quel gruppo (successo). Queste sono in generale le caratteristiche motivazionali che contraddistinguono i volontari, più nel dettaglio può essere ancora la volontà di essere d'aiuto, una risposta alla solitudine o per dare senso alla propria vita, l'esempio di una persona che stimiamo.

Chi affianca o coordina un gruppo di volontari opera nel senso del rinforzo motivazionale: poggia sulla consapevolezza di una ricerca, di un bisogno da soddisfare che, sia da parte del singolo che del gruppo, genera tensione e attesa. Affianco a spazi e tempi per le attività istituzionali, è determinante trovarne altri "dedicati" a colloqui, lavori di gruppo, ma anche merende o gite – che diventano momenti di socializzazione.

Alla base della relazione sta l'ascolto: ascoltare significa valorizzare chi parla. Che sia in funzione di coordinamento o di *coaching*, nel supporto ai volontari vengono quindi comprese occasioni di colloquio individuale come di con-

fronto nel gruppo, per evidenziare aspettative e affinità valoriali, per monitorarne i cambiamenti, per calibrare un eventuale nuovo piano di azione condiviso. Un'altra opportunità di supporto è il gruppo di intervizione tra volontari, che permette di confrontarsi e di sostenersi vicendevolmente per reperire energie e motivazioni!

La scheda individuale, come suggerito nel Cap. 4, risulta un prezioso strumento di identità, valutazione, monitoraggio e riconoscimento. A patto che compilazione e aggiornamento si svolgano assieme al volontario o alla volontaria, attivando così spunti di autovalutazione, appartenenza e gratificazione nel ripercorrere passi e progressi. Tutto ciò agevolerà l'individuazione tempestiva di dubbi e tensioni.

Ognuno di noi ha una propria rappresentazione della realtà, cioè interpreta ciò che vede e vive. Vanno quindi rintracciate valvole di sfogo con la possibilità di confrontarsi, capire e scegliere come agire – più che reagire. E il nodo cruciale è come ascoltare: si può trasformare una lamentela o mancanza in una richiesta o proposta, identificando i punti in comune ed evidenziandoli, per restituire una nuova lettura della situazione come ammorbidente relazionale. Si tratta di un percorso fatto di esplorazione e scoperte basate sull'incontro e il confronto propositivo, sulla reciproca fiducia e rispetto, che stimolano alla partecipazione attiva dei volontari nello sviluppo corresponsabile delle attività.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Caratteristiche personali

- È ottimista, ovvero consapevole che il suo atteggiamento positivo è contagioso per chi affianca.
- È obiettivo, ovvero non giudica o interpreta, e capace di osservare in modo obiettivo fatti, comportamenti, relazioni.

- È empatico nell'ascoltare emozioni, idee e interessi, facilitando l'espressione delle risposte che ciascuno ha già in sé.

Competenze tecniche

- Gestire progressi e responsabilità: chiede con chiarezza al volontario quali sono le azioni che lo porteranno verso gli obiettivi prefissati e lo stato degli impegni presi, dimostra di seguire lo sviluppo del piano individuale nel processo di coaching.
- Ascolto attivo: come trampolino di lavoro da cui costruire una comunanza di contenuto per passare da "lo sono così" a "lo faccio così" con la parafrasi e appunti, riformulando per mettersi dalla parte dell'altro, per legittimare emozioni e punti di accordo.
- Gestione positiva dei conflitti: sviluppare nelle persone le capacità di trasformare autonomamente le visioni individuali, partendo dall'esperienza emotiva di ciascuno per accogliere e ampliare i punti di vista, raggiungere obiettivi personali e di gruppo.



... è buona prassi

- Promuovere occasioni di incontro anche informali con il singolo e con il gruppo, per variare i contesti in cui valorizzare le aspettative individuali e testimoniare le finalità associative.
- Monitorare l'efficacia della comunicazione ovvero obiettivi, messaggi (verbale congruente con quello non verbale), mezzi e canali, assieme a contesto, clima, tempi e feedback come regolatore della comunicazione.
- Trovare spazio anche per le emozioni! Una raccolta di testimonianze o di fotografie permette di esprimere sentimenti personali, di ripercorrere in modo diverso anche la storia dell'associazione e di trasmetterne verso l'esterno l'immagine.

... alcuni suggerimenti pratici

- La formazione gioca anche qui un importante funzione di supporto che, accrescendo gradualmente le competenze e il confronto nel gruppo, rinforza il lavoro di squadra.
- Il brainstorming o un laboratorio creativo possono essere utili per depositare e sedimentare nel gruppo aspettative individuali troppo alte.
- Incontri in gruppi più piccoli con i volontari attivi in uno specifico settore sono preziosi per confrontarsi su "cosa fare e perché" e per progettare ruoli adeguati.
- Incontrate anche volontari di altre associazioni su un tema (es. come accogliere i nuovi volontari?) per mettere in luce conoscenze individuali, esperienze e competenze.

La storia di Fiammetta e Olmo - VI° parte

L'indomani Olmo desidera parlare con Fiammetta e dirle che ha ipotizzato la loro partecipazione a un corso di formazione, ma Lucia gli riferisce che Fiammetta è ammalata, una brutta laringite con febbre a 38°. Una tensione indefinita, un misto di attesa e paura invade la mente di Olmo quando Lucia gli disse che Fiammetta non sarebbe venuta. Lo spettro dell'abbandono dei due colleghi aleggiava ancora nell'aria e Olmo non poteva fare a meno di temere che ci fosse qualcosa che non andasse. "Che sciocco che sono, l'impegno di Fiammetta non è un gioco, sono proprio infantile e dovrei vergognarmi dei miei pensieri", questo pensava finché la paura finalmente lasciava il posto a un sentimento di fiducia nei confronti dei suoi volontari.

Proprio come durante gli anni di liceo, quando, con una peluria appena accennata sul mento e qualche brufolo a indicare le simmetrie del suo viso, tornava a casa da scuola, prendeva coraggio e telefonava alla ragazzina che aveva visto durante la ricreazione, Olmo si fa dare il numero di Fiammetta e, con la stessa emozione che provava quando era un liceale, la chiama. "Tutto ok?, ho sentito che non stai molto bene. Si tratta di una cosa passeggera, vero?". Fiammetta coglie l'ansia dalla vibrazione delle sue parole. "Certo, ho solo mal di gola e faccio fatica a parlare. Il dottore ha detto che passerà entro tre giorni. Tornerò la settimana prossima, ma se avete bisogno di me posso lavorare da casa", aggiunge l'ultima frase con l'intento di tranquillizzare Olmo.

Olmo chiude la telefonata e sorride. Lucia aveva assistito alla conversazione da dietro le spalle. Lucia è una persona pratica, non ha bisogno di rassicurazioni o complimenti sul suo operato, è un muletto che non si ferma mai, neppure quando il clima dell'associazione si fa un po' caldo a causa dei molteplici impegni o delle emergenze che spesso provocano tensioni nelle relazioni. Ma è anche una persona tenera, empatica e capisce che Olmo è stato molto colpito dal comportamento dei due "ex volontari" e attribuisce a se stesso la colpa dell'accaduto. "Vuoi che ne parliamo? Olmo, io credo che tu sia la persona giusta per la posizione che ricopri, sei un ottimo coach, il nostro coach, di cui ci fidiamo e di cui abbiamo una buonissima considerazione. Ritengo che tu abbia la capacità di ascoltare tutti con la stessa profondità e di dare dei consigli in maniera franca, anche se, delle volte, la verità può essere scomoda; hai una buona dose di intuito per capire cosa ti sta accadendo intorno e sai motivare e responsabilizzare i volontari, sai supportarne l'operato affinché non perdano di vista gli obiettivi stabiliti e il focus sui loro compiti. Te lo devo proprio dire, dovresti smettere di colpevolizzarti per quello che è successo! Prova a ripensare a quanto è accaduto e fai un confronto tra i tuoi comportamenti di allora e i comportamenti che secondo te si dovrebbero adottare per supportare i volontari. Vedrai che combaciano!". Sono proprio fortunato, pensa Olmo. Lucia è una persona magnifica e in più ha delle doti da fattucchiera ... mi legge nel pensiero. Devo ricordarmi di farmi dare i numeri del lotto.

Le parole di Lucia hanno fatto un grande effetto su Olmo, il quale si mette a riflettere su quanto gli ha suggerito. "Allora, cosa bisogna fare per far star bene i volontari, per trattenerli in associazione, quali sono gli aspetti che influiscono

profondamente sulla disponibilità di un volontario a continuare la sua collaborazione?". Dopo qualche ora Olmo è arrivato a stilare una lista di cose che, secondo lui, incidono sulla continuità dell'azione volontaria²:

- è fondamentale che l'associazione metta in primo piano il volontario con le sue motivazioni ed esigenze. Identificare le motivazioni di ogni volontario è utile non solo nella fase di accoglienza e inserimento/accompagnamento, ma anche in quella di posizionamento organizzativo e mantenimento: è infatti quello il momento cruciale in cui si capisce quale assegnazione di attività è più appropriata per il nuovo volontario. Una volta condivisi missione e valori dell'associazione, infatti i volontari sono spinti a rimanere quando svolgono attività interessanti e significative per gli utenti o la comunità e per l'associazione;
- le motivazioni mutano nel tempo, ed è per questo importante essere attenti ai cambiamenti nei livelli di partecipazione e nella qualità del lavoro volontario. Capire se questi cambiamenti dipendono da situazioni personali o da insoddisfazione verso l'esperienza di volontariato permette all'associazione di individuare le strategie migliori per rivitalizzare l'impegno volontario e la partecipazione;
- il volontario è motivato a restare non solo in base al contenuto specifico di quel che fa, ma anche in base alla qualità del contesto organizzativo in cui si trova: per esempio, se ci sono continue tensioni all'interno dell'associazione tra le varie persone, o confusione di ruoli, funzioni e responsabilità, poca chiarezza rispetto a obiettivi e metodi di lavoro, allora probabilmente sarà difficile che il volontario abbia voglia di dare continuità alla propria esperienza.

Altri aspetti che influiscono profondamente sulla disponibilità di un volontario a continuare la collaborazione possono essere:

- il non poter "lavorare bene", cioè non avere strumenti e competenze per sapere se sta lavorando bene, se sta raggiungendo gli obiettivi, se sta utilizzando metodi di lavoro giusti;
- il non sentirsi riconosciuti e valorizzati: festeggiare i successi e i risultati ottenuti, riconoscere il contributo di ognuno è molto importante per rafforzare il senso di appartenenza

Olmo è davvero soddisfatto dell'analisi che ha fatto. Ha capito i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza nella gestione dei volontari, e, come aveva ipotizzato Lucia, nonostante fosse un "autodidatta", si era avvicinato di molto all'applicazione delle regole e dei principi per gestire al meglio le risorse dell'associazione e sostenere i volontari. Ma aveva commesso un grave errore con i due colleghi fuggitivi che ora gli appariva limpido come l'acqua. Come aveva fatto a capire solo ora che ... (*continua*)

² L'elenco stilato da Olmo è tratto da *Come trattenere e valorizzare i volontari in associazione, Vademecum per le associazioni di volontariato di Parma e provincia, capitolo Trattenere*, Internet: www.forumsolidarieta.it

7. Il riconoscimento del contributo

In pratica...

Le associazioni che riescono a riconoscere con efficacia il contributo offerto da ogni singolo volontario si assicurano un capitale 'unico' di motivazione, fedeltà e partecipazione attiva.

Più che una fase specifica e definita nel tempo, il riconoscimento è un'azione continua che l'associazione deve fare nei confronti dei propri volontari dal primo all'ultimo giorno di permanenza nell'organizzazione. In assenza di uno stipendio, infatti, il riconoscimento costituisce un elemento chiave per sostenere nel tempo la motivazione dei volontari e quindi la qualità del loro contributo in una sorta di circolo 'virtuoso'.

Se manca il riconoscimento, il circolo diventa 'vizioso' e porta inevitabilmente, oltre a prestazioni scadenti, all'abbandono dell'associazione con il conseguente spreco di tutti gli investimenti di tempo fatti nelle fasi precedenti del ciclo di gestione.

In particolare, attraverso l'azione di riconoscimento del contributo e dell'impegno profusi dai volontari, è possibile incidere su tre diversi aspetti dei meccanismi motivazionali:

1. la motivazione a *partecipare*, che determina adesione al sistema organizzativo e ai valori che esso esprime;
2. la motivazione a *rimanere*, che costituisce la base per costruire un legame di lungo periodo tra il volontario e l'organizzazione;
3. la motivazione a *produrre*, che spinge le persone a impegnarsi a fondo e a "dare il massimo" nello svolgimento delle attività operative.

Curando questi tre diversi livelli motivazionali, l'associazione si garantisce numerosi vantaggi, quali la disponibilità dei volontari ad assumere responsabilità crescenti, una maggiore efficienza (legata al non dover sprecare tempo

e risorse per cercare continuamente nuovi volontari) e una maggiore qualità del servizio offerto ai propri utenti.

Il modo in cui riconoscere i volontari può essere molto diverso e va 'ritagliato' sui singoli:

- favorendo la carriera in associazione affidando crescenti responsabilità;
- aumentando la visibilità all'interno o all'esterno dell'associazione;
- promuovendo la partecipazione a percorsi di aggiornamento/formazione;
- coinvolgendoli in 'eventi celebrativi' (ad esempio, una festa per i volontari);
- consultandoli in occasione delle scelte che l'associazione si trova a fare.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

Per svolgere con efficacia l'azione di riconoscimento del contributo offerto dai volontari, il coach deve innanzitutto essere presente in maniera costante in associazione, spendendo molto tempo a osservare le persone "all'opera" e a parlare con loro delle "gioie e dei dolori" quotidiani derivanti dall'impegno come volontari. In questo modo, il coach può di fatto svolgere un monitoraggio continuo del clima interno e intervenire puntualmente all'insorgere di problemi. Parallelamente deve possedere un insieme articolato di competenze e qualità personali:

- capacità organizzativa, indispensabile per adattare i compiti assegnati alle capacità, potenzialità e aspettative dei volontari;
- capacità di riconoscere le attività svolte, elemento che costituisce in sé una modalità di riconoscimento ("Ottimo lavoro, grazie! Puoi farlo ancora meglio se...");
- capacità di definire percorsi di sviluppo e crescita professionale per quei volontari che, al di là dell'impegno operativo, si mostrino 'capaci' e 'motivati' rispetto all'assunzione di maggiori responsabilità organizzative.



... è buona prassi

Fare 3 semplici cose giorno per giorno:

- ringraziare i volontari per il contributo offerto, senza mai darlo per scontato.
- individuare quale tipo di riconoscimento ciascun volontario si aspetta (una pacca sulla spalla, essere informato e coinvolto maggiormente, più ampie responsabilità, un momento di socializzazione, ecc.).
- non dimenticarci mai dei nostri volontari, anche quando non abbiamo tempo!

... alcuni suggerimenti pratici

- Fissate dei momenti specifici, individuali/collettivi, in cui riconoscete il contributo dei volontari (una chiacchierata, un rinfresco in sede) dicendo ad alta voce 'Grazie!'
- Esplorate giorno per giorno che cosa i vostri volontari vorrebbero ricevere come riconoscimento del loro lavoro, appuntatevelo su un pezzo di carta e, a fine mese, verificate se avete dato risposte coerenti.
- Fornite un oggetto semplice (un tesserino individuale, una maglietta con il vostro logo, un attestato di partecipazione a un evento formativo, ecc.) che sancisca l'appartenenza dei volontari all'interno e all'esterno dell'associazione.
- Introdurrete in associazione la prassi del "Lo sapete che...", un momento collettivo in cui dare visibilità del contributo che ciascun volontario ha fornito all'organizzazione nei mesi precedenti.
- Sollecitate le figure di riferimento dell'associazione a passare spesso del tempo con i volontari, anche informalmente (chiacchierando durante la pausa caffè o fermandosi due minuti a chiedere "Come va? Cosa stai facendo? Come ti trovi qui con noi?").

La storia di Fiammetta e Olmo - VII° parte

Sebbene abbia ancora un po' di mal di gola, Fiammetta ha deciso di andare in associazione: ci sono un sacco di cose da fare e Lucia starà certamente scalpitando per essere sostituita visto che è suo desiderio dedicarsi a tempo pieno al suo nipotino. Inoltre, nonostante lei non lo possa sapere, c'è anche una sorpresa che sta aspettando Fiammetta.

Olmo è molto contento di vederla, la ringrazia per la sollecitudine con la quale è tornata e le racconta quello che ha pensato: un bel corso di formazione per ciascuno, con obiettivi di apprendimento diversi, ma con lo scopo principale di apportare un miglioramento globale del funzionamento di CulturaViva, della qualità delle sue attività e della gestione dei volontari, vero capitale dell'associazione. Fiammetta è entusiasta, apprezza moltissimo il fatto che Olmo abbia capito che è interessata a esplorare nuovi orizzonti, in particolare legati alle risorse umane. È un po' incerta su cosa significhi esattamente "lettura delle competenze", in fondo non sta studiando psicologia o scienze cognitive, ma pensa che l'argomento dovrebbe avere a che fare con una conoscenza più approfondita dei propri colleghi e con la mappatura delle loro competenze formali e informali, e che questo sfocerà naturalmente all'organizzazione di molte occasioni di incontro con loro per capire se sono soddisfatti o meno di quello che stanno facendo.

Caspita, pensa Fiammetta, dopo il corso sarò in grado di fornire orientamento ai volontari, e in abbinata con Olmo, potrò motivarli e supportarli nel loro processo di sviluppo individuale, discutendo con lui di questioni molto importanti, quali il cambiamento del ruolo o delle mansioni di un volontario scontento. "Non potrei essere più gratificata, dice a Olmo. Sono qui solo da poche settimane e mi avete già dato l'opportunità di crescere, sia personalmente sia professionalmente. Mi avete attribuito sempre maggiori responsabilità nella gestione amministrativa e ora mi date la possibilità di frequentare un corso che potrà avere delle ricadute anche sulle mie scelte future, o comunque contribuirà ad arricchire il bagaglio delle mie competenze. Grazie Olmo, grazie CulturaViva".

Bene, Olmo aveva fatto centro. Come aveva detto Lucia, lui sì che riusciva a comprendere le persone e aveva la giusta dose di buon senso e sensibilità per cogliere quello che si muoveva nell'aria. "Siamo noi che ti ringraziamo per la tua dedizione che metti nelle cose che fai", replica Olmo. Visto che si stava creando una certa confidenza tra Olmo e Fiammetta, quest'ultima prende coraggio, respira a fondo, come si fa quando si deve dire una cosa importante, e dice: "C'è una cosa alla quale penso spesso da quando sono arrivata qui, e più ci penso meno me la spiego. Olmo, spero di non essere considerata impertinente o ficcanaso, ma perché se ne sono andati due volontari? Se il trattamento che riservate a me è lo stesso di quello che riservavate a loro, non ne vedo il motivo".

Olmo incassa, sapeva che prima o poi sarebbe arrivato il pugno nello stomaco. Parlare dei due volontari significa giungere al *redde rationem*: analizzare l'accaduto, riconoscere i propri errori, ammetterli e, cosa più difficile, decidere di assumere dei comportamenti e degli atteggiamenti diversi da quel momento in avanti. Super Gulp! come direbbe Nick Carter, il detective dei fumetti in TV sempre sulla scena del crimine.

“Ho sbagliato, inizia così Olmo, mestamente, non avevo capito quanto fossero importanti le parole dei ‘miei’ volontari. Si rivolgono a me, dapprima, per chiedermi informazioni su come svolgere al meglio i loro compiti – sì, perché ci tengono a essere bravi e a dimostrare davvero che lo sono -; poi, man mano che l’affiatamento aumenta, per farmi confidenze, anche di ordine personale – divento un amico per loro, una persona che non dà giudizi, ma buoni consigli -; infine, per aprirsi con me su eventuali insoddisfazioni legate alla posizione che stanno occupando in associazione, o al gruppo di lavoro con cui stanno collaborando – sono la persona che ha sempre cercato di trovare soluzioni che non danneggiassero nessuno. Ma con loro ho preso due abbagli: mi avevano chiesto di occuparsi della promozione degli eventi di CulturaViva, ma io, nella mia presunzione, pensavo che fossero più tagliati per un lavoro amministrativo. Il secondo abbaglio è ancora più grave: non ho saputo interpretare la loro indole. Buoni e timidi per natura, pur di non deludere me e l’associazione, hanno continuato a impegnarsi fino all’ultimo, pur non provando passione per quello che stavano facendo. Toccava a me capire che la loro richiesta doveva essere accolta e che se non lo fosse stata avrebbero reagito in maniera composta, senza piantare delle grane, non ne avevano carattere! Sono stato sordo alle loro richieste e cieco nel non vedere le loro personalità. L’aver saputo proporre e gestire il cambiamento dei loro ruoli, avrebbe fatto in modo di evitare la loro disaffezione nei confronti dell’organizzazione”.

Olmo si sente sollevato. È riuscito a parlare con Fiammetta dell’episodio e, secondo lui, il parlarne significa che ha sollevato la testa da sotto la sabbia, ed è pronto ad affrontare le conseguenze del suo comportamento.

“Hai capito perché ti ho chiesto di imparare a leggere le competenze dei volontari in associazione? Per non ricadere nello stesso errore. Sai come si dice ... sbagliare è umano, ...” ... (continua)

8. La valutazione dei volontari

In pratica...

Le associazioni che mettono in atto processi di valutazione riescono a focalizzare l'impiego dei volontari ottenendo risultati migliori per il raggiungimento della mission dell'associazione.

Nella fase di selezione, l'associazione e il volontario hanno analizzato i bisogni della prima e le aspettative del secondo, individuando quindi la migliore posizione all'interno dell'organizzazione. La selezione è un momento cruciale per far combaciare gli interessi dell'associazione e del volontario, ma sta a chi ha il compito di supervisionare il lavoro dei volontari, l'impegno più difficile: verificare se la relazione tra i due funziona e sta generando benefici per entrambi.

La valutazione è un processo di analisi che consente di capire:

- se i volontari sono appagati dalla loro esperienza, si sentono valorizzati nel loro ruolo e se il loro impegno è coerente con i principi e i metodi dell'associazione;
- se l'associazione sta offrendo ai volontari un'opportunità di autorealizzazione e crescita personale, e di apprendimento continuo;
- se associazione e volontari stanno raggiungendo i risultati desiderati.

Per valutare i volontari può essere sufficiente programmare degli incontri individuali e di gruppo, osservarli mentre stanno operando, favorire dei momenti di confronto in cui i volontari si possano esprimere liberamente.

La valutazione deve essere seguita da un momento di restituzione (*feedback*) di cui il volontario è parte attiva: il suo commento è altrettanto importante del giudizio espresso dall'associazione. In questo senso, il *feedback* è da considerarsi, da una parte, quale momento d'incoraggiamento, apprezzamento ed eventuale rimotivazione per il volontario e, dall'altra, quale critica costruttiva per l'associazione.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

La persona che si occupa del processo di valutazione dei volontari è una figura cruciale all'interno dell'organizzazione che può stimolare e migliorare il loro lavoro attraverso la motivazione, o svilarlo producendo un effetto di allontanamento. Ecco perché questo compito deve essere affidato con attenzione a una persona che gode della massima stima dei volontari, che è riconosciuta come capace interprete dei loro pareri e dei loro bisogni, e che viene considerata oggettiva nei giudizi su di loro e affidabile negli accordi definiti congiuntamente.

Oltre a queste caratteristiche, il responsabile della valutazione dei volontari deve avere capacità di osservazione per misurare come si svolge il lavoro volontario: come si potrebbe altrimenti valutare?

Per valutare, quindi, è necessario raccogliere informazioni: sulla soddisfazione del volontario rispetto al ruolo affidatogli, sull'andamento della soddisfazione durante l'esperienza di volontariato, sul grado di integrazione dei nuovi volontari nel "gruppo dei vecchi", sulla performance dell'operato del volontario, sulla conciliazione dei tempi di volontariato e i propri impegni professionali, di studio, di vita, sulla conferma o il venir meno della convinzione che aveva spinto il volontario ad aderire all'organizzazione.

Gli aspetti da valutare sono molteplici, e alcuni possono essere prioritari rispetto ad altri, a seconda delle circostanze, delle situazioni e delle personalità cui ci si trova di fronte.

Di certo, il responsabile della valutazione dei volontari deve possedere, o dotarsi, la dote di essere ordinato e di saper analizzare le situazioni producendo un giudizio oggettivo (la raccolta delle informazioni presume anche ovviamente una loro sistematizzazione e analisi).

Infine, ma non meno importante, è necessario che sia rispettoso e sincero con il volontario, intervenendo con parole franche e giuste nel caso di dispute sorte tra volontari o dovute all'organizzazione del lavoro.



... è buona prassi

Condividere con il volontario il piano di valutazione: spiegargli i tempi, le modalità, gli strumenti e, nel caso in cui chi attuasse il piano fosse una persona che solitamente non segue il volontario o fosse un esterno all'associazione, organizzare un incontro conoscitivo.

... alcuni suggerimenti pratici

- Assegnate a una sola persona dell'associazione (sempre la stessa) il compito di valutare l'operato del volontario durante momenti specifici concordati.
- Favorite la graduale autonomia e assunzione di responsabilità dei volontari affinché la valutazione non venga considerata come un processo di controllo, bensì come un momento collaborativo per fare il punto della situazione.
- Incoraggiate il volontario a fornire costantemente informazioni sulla sua esperienza in associazione.
- Sfruttate il processo valutativo per:
 - se l'operato del volontario è complessivamente positivo, esprimere il riconoscimento da parte dell'organizzazione - anche in occasione di momenti pubblici - rafforzando così il senso del volontario di poter contribuire fattivamente alla causa per la quale si è unito all'organizzazione;
 - se l'operato del volontario è negativo, rassicurate il volontario che non ha fallito, ma indicate e concordate con lui dei correttivi adeguati (l'effetto più frequente può essere la disaffezione del volontario verso il proprio compito. Affinché questo non accada, è fondamentale trovare con lui la strada giusta da percorrere, che potrebbe ad esempio essere l'affiancamento a una persona di cui ha fiducia o nutre stima).

La storia di Fiammetta e Olmo - VIII° parte

Da quando Fiammetta era entrata in associazione, l'amministrazione era passata gradualmente nelle sue mani. Lucia continuava ad affiancarla e la sosteneva, con Olmo, nei suoi progressi. Gli altri volontari si erano molto affezionati a quella ragazza che con il suo sorriso, una parola buona per tutti e, soprattutto, la pazienza nell'incontrare anche le richieste più astruse dei volontari "più creativi o esigenti" – un eufemismo per dire che alcuni pretendevano di richiedere il rimborso spese senza la presentazione del modello dell'associazione o pretendevano che fosse la stessa Fiammetta a compilarlo -, si era fatta stimare e ben volere. Il fatto che tutti la considerassero ormai parte della squadra e che non nutrissero dubbi né sulla sua preparazione, né sul suo atteggiamento sincero verso gli altri volontari, rappresentava un aspetto importantissimo, una condizione necessaria per consentire a Fiammetta di mettere in pratica le nozioni apprese durante il corso di formazione.

Il corso stava andando molto bene: la docenza era affidata a professionisti, gli argomenti venivano trattati con taglio operativo e con una metodologia didattica concreta al fine di trasformare i contenuti in processi e metodi facilmente applicabili al contesto dell'associazione. Fiammetta non vedeva l'ora di iniziare intervistare i suoi colleghi per conoscere il loro stato d'animo, per capire se erano soddisfatti del loro ruolo, per intuire eventuali aree di sviluppo della loro personalità o professionalità, per comprendere, insomma, il loro valore e massimizzarlo all'interno di CulturaViva. Il primo passo da compiere, però, era confrontarsi con Olmo. Anche lui stava procedendo nell'acquisizione di nuove competenze e gli incontri con i volontari li avrebbero messi a punto insieme.

"Vorrei che conducessi tu i colloqui, Fiammetta. Io sono in associazione da molti anni e mi piacerebbe vederti all'opera con metodi diversi, innovativi, sicuramente più efficaci, da quelli da me adottati finora. Inoltre, credo che questi incontri, se gestiti da te, potranno avere un forte impatto sul morale dei volontari. Tu ti occuperai di misurare il loro ben-essere, di giudicare il grado del loro appagamento e interesse nelle cose che fanno e, se necessario, di verificare con loro un possibile riposizionamento in associazione; io, invece, continuerò a occuparmi di valutare oggettivamente le loro prestazioni e insieme stabiliremo, in caso ci fossero delle criticità, di intervenire per aiutarli a star bene e a rimanere motivati. Che ne pensi?". Wau! Fiammetta era nello stesso momento allettata e terrorizzata: sarà in grado di guardare negli occhi un volontario che è qui da molti anni e di chiedergli "Come va?"; sarà capace di domandargli di descrivere le mansioni che svolge in associazione? Mi fulminerà con gli occhi, pensando che sono una studentella presuntuosa che crede di sapere tutto dopo un solo corso di formazione!

"Sì, Olmo. Accetto. Voglio mettermi alla prova e questa è un'ottima opportunità per me e per l'associazione di mettere a frutto quanto ho imparato durante il corso. Per favore, però, collaboriamo nella stesura della traccia del colloquio: credo che sia fondamentale preparare un set di domande-guida per non dimenticare aspetti importanti da approfondire".

"Brava Fiammetta, sono fiero della tua scelta. Del resto, come diceva Emily

Dickinson, *Non conosciamo mai la nostra altezza, finché non siamo chiamati ad alzarci. Vedrai che andrà tutto bene*”.

A questo punto non restava che elaborare il set di domande da rivolgere ai volontari. Il metodo che a Fiammetta e a Olmo sembrava più appropriato per individuare le “domande giuste”, e che pertanto decidono di adottare, è quello del *role playing*: si tratta di un metodo basato sulla simulazione di una situazione, sulla sua messa in scena. Ai partecipanti viene richiesto di immedesimarsi, di vestire i panni di altri. La distribuzione dei ruoli tra Fiammetta e Olmo avviene in maniera naturale: Olmo si sarebbe calato nella parte dei suoi colleghi, cercando di captare come avrebbero reagito alle domande; Fiammetta avrebbe elaborato le domande sulla base delle risposte e dei suggerimenti di Olmo. Bene, il metodo era stato deciso, non restava che iniziare.

Dopo un pomeriggio intenso passato ad analizzare l’opportunità o meno di fare una determinata domanda o di usare un termine al posto di un altro, i nostri due avevano finalmente predisposto il set di domande. Per dare una certa struttura al loro lavoro e non creare equivoci relativamente al momento e al modo in cui il documento doveva essere utilizzato, decisero di nominarlo *Progettare e gestire la propria esperienza di volontariato in CulturaViva – Questionario in itinere*. Sembravano davvero soddisfatti. Ma valutate voi se le domande vi sembrano adeguate:

- quale motivazione ti ha spinto ad avvicinarti e a collaborare con CulturaViva?
- i compiti che svolgi ti sono stati affidati o ti sei offerto tu spontaneamente di compierli?
- sei soddisfatto del tuo lavoro in associazione, del clima che si respira, del gruppo di lavoro con cui collabori?
- ti piacciono i progetti sui quali stai lavorando?
- quando sei entrato in associazione sono state realizzate delle azioni per supportare il tuo inserimento, e, successivamente, lo sviluppo delle tue potenzialità?
- quali misure metteresti in atto per rimotivare un collega che sta attraversando un momento di disaffezione nei confronti dell’organizzazione?
- quali azioni vorresti che venissero intraprese per riconoscere il tuo impegno?
- vorresti che venissero attuati dei cambiamenti che ti consentissero di lavorare meglio, di essere più soddisfatto o sereno, di dare il meglio di te, di godere di maggior riconoscimento, di crescere?

A Fiammetta e a Olmo queste domande sembravano più che sufficienti...non si può di certo abusare del tempo dei volontari e neppure della loro pazienza! La settimana successiva Fiammetta avrebbe iniziato i colloqui per scoprire che ...
(continua)

9. La capitalizzazione dell'apporto dei volontari

In pratica...

il vero e unico capitale dell'associazione è costituito dai suoi volontari. Per questo l'associazione si deve domandare come usarlo al meglio e come farlo crescere.

I volontari sono la principale ricchezza dell'associazione; per cui essa deve averne cura sia nella quotidiana gestione, sia nella prospettiva strategica di lungo termine. Con riferimento a quest'ultima, gli elementi chiave da considerare sono i seguenti: il capitale relazionale, umano e organizzativo.

Il capitale relazionale riguarda l'intensità e la qualità che i volontari creano nelle relazioni. Al suo interno acquista rilevanza il concetto di fiducia, su cui si devono basare le relazioni all'interno dell'associazione. La fiducia implica un riconoscersi e un condividere i valori, concetti, simboli, atteggiamenti, scelte dell'organizzazione, ma significa anche promuovere la cooperazione tra i vari attori organizzativi.

Il capitale umano riguarda le abilità, le competenze e la motivazione. Si valorizzano le capacità già esistenti di un volontario, quelle che si porta dalle sue precedenti esperienze e, contemporaneamente, lo si aiuta sviluppare nuove abilità che potrà mettere a frutto anche in altri contesti associativi e professionali. Non si considerano i volontari esclusivamente come manodopera, bensì come risorse in grado di fornire "capacità ideativa", rispetto alle quali è essenziale gestire con efficacia la dinamica motivazionale. In questo panorama assumono un ruolo importante i nuovi volontari e le nuove visioni del mondo che essi possono portare all'interno delle organizzazioni. Per vedere un fenomeno in modo diverso, c'è bisogno di gente che non è abituata a vederlo nel nostro stesso modo. Diviene quindi importante il confronto con i nuovi arrivati che, non essendo plasmati dalle logiche e dai punti di vista dell'organizzazione, possono portare nuovi stimoli, nuove riflessioni e nuovi

punti di vista. Questo vuol dire che le organizzazioni di volontariato necessitano non solo di numeri e di manodopera per fare le cose, ma anche e soprattutto di capacità ideativa e di creatività; teste e occhi diversi che aiutino l'organizzazione a cambiare e stare al passo con un mondo che a sua volta cambia sempre più in fretta.

Infine, il capitale organizzativo riguarda la capacità che l'associazione in quanto tale ha di essere soggetto riconosciuto nel suo territorio. È importante che l'associazione abbia chiaro il quadro delle relazioni sul territorio, le alleanze strategiche che può sviluppare, le risorse cui può rivolgersi.

Pertanto, la capitalizzazione implica:

- osservare con particolare attenzione quello che accade all'interno;
- ascoltare tutti i segnali che provengono dal contesto di riferimento;
- presidiare i rapporti strategici, sia verso l'interno sia verso l'esterno.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

In questa fase il coach deve possedere ottime capacità relazionali per riuscire a dar vita a rapporti fiduciosi con tutti i volontari. Deve pertanto saperli ascoltare, ma anche motivare e incoraggiare, ringraziandoli sempre per il lavoro svolto. Egli deve prendere da ciascun volontario il tempo che può dare, evitando di generare sensi di colpa e dimostrando sempre gratitudine.

Il coach, inoltre, deve essere in grado di gestire le risorse umane e organizzative presenti all'interno dell'organizzazione, avendo chiare le attività e le abilità che sono richieste al volontario per svolgere le varie attività.

Infine, egli deve dimostrarsi capace di curare i rapporti non solo all'interno dell'organizzazione – sviluppando una corretta visione d'insieme - ma anche verso la comunità in cui opera, per comprendere quali sono gli stakeholder che possono influenzare le attività dell'organizzazione, o rappresentare una risorsa strategica per essa.



... è buona prassi

Condividere con gli organi direttivi questo obiettivo e trovare qualcuno al suo interno che consideri questo come il suo compito principale.

... alcuni suggerimenti pratici

- Tenete aggiornato il quadro delle relazioni sul territorio.
- Tenete aggiornata la fotografia delle risorse interne.
- Comprendete quali sono le qualità di ogni volontario, potenziatele e valorizzatele.
- Curate l'aspetto relazionale ponendo attenzione a creare un clima disteso e di fiducia all'interno dell'associazione.

La storia di Fiammetta e Olmo - IX° parte

I volontari erano stati incontrati: quasi tutti erano stati molto disponibili, aperti al dialogo e avevano mostrato interesse per gli argomenti trattati, convinti che il colloquio fosse anche un'occasione per far emergere questioni che non sempre, volontariamente o involontariamente, erano state sollevate. Altri, invece, erano stati più reticenti: "Non vorrai mica mettermi sotto torchio, vero? Come ti permetti di giudicare il mio lavoro? Sono anni che dono il mio tempo e la mia esperienza e adesso devo essere sottoposto a un interrogatorio con la scusa che si è deciso di organizzare meglio il lavoro e migliorare il benessere dell'associazione. Mah, ma lo sai, piccolina, che se non ci fossi io qui tutto crollerebbe?" Queste le espressioni che aveva dovuto fronteggiare Fiammetta con i più tosti. Lei, però, non si era persa d'animo e anzi, proprio con i più duri, si era messa alla prova con maggior ispirazione, affinando delle tecniche per assumere l'atteggiamento migliore durante il colloquio.

Dagli incontri erano emersi i punti di forza e di debolezza dell'associazione: entusiasmo e orgoglio per le attività che essa proponeva, una confermata volontà di collaborare con essa, soddisfazione per i ruoli ricoperti. In molti casi l'organizzazione veniva considerata "una seconda casa", un luogo familiare dove si possono incontrare degli amici con cui condividere il tempo libero realizzando obiettivi comuni.

D'altro canto, c'erano anche degli aspetti negativi: tra i più gravi c'era il fatto che non sempre i volontari erano stati ascoltati. Ad esempio, qualcuno, negli anni, aveva proposto dei cambiamenti, ma il vertice non si era dimostrato disponibile a introdurli. Un po' per la paura e la fatica di cambiare, un po' perché era radicata l'idea che la tradizione delle prassi adottate assicurasse il successo dei risultati dell'associazione. Solo nel caso in cui fosse Olmo a chiedere di introdurre delle novità, sia che fosse un metodo, una procedura o uno strumento, l'idea veniva colta con fiducia, senza tante discussioni. Fiammetta aveva scoperto che ciò era dovuto a due principali motivi: Olmo aveva dimostrato che le sue idee erano valide e non davano origine a problemi; Olmo aveva l'abitudine di mettere in atto un processo di condivisione con i colleghi, ossia parlava con tutti di questa nuova idea, li convinceva della sua forza finché tutti avevano la stessa visione. In questo Olmo era senz'altro bravissimo!

Quello che aveva percepito Fiammetta da parte dei volontari non era però una sorta di malcelata invidia nei confronti di Olmo, o una latente frustrazione nel proprio lavoro, bensì un sentimento quasi di dispiacere, alle volte di irritazione, per non essere riusciti a farsi ascoltare. Nessuno accusava Olmo; anzi tutti lo consideravano un buon amico e la persona più giusta per il ruolo di coach.

La seconda falla nell'associazione era che il fatto che essa aveva incontrato difficoltà nel valorizzare a pieno il contributo dei volontari ed essi non sempre erano riusciti a vivere e a interpretare la propria esperienza come un momento di crescita personale. Certo, con l'arrivo di Olmo le cose erano cambiate: lui si era dato da fare per capitalizzare il loro impegno favorendo la partecipazione alla vita interna dell'associazione e condividendo con loro ogni informazione e idea. Ciononostante, questo aspetto continuava a rappresentare un punto debole,

un'oasi di sabbie mobili nella quale si sarebbe anche potuti essere intrappolati. E l'esperienza insegna ... Nessuno aveva dimenticato i due volontari che se ne erano andati e c'era chi temeva che qualcun altro potesse imitarli.

Con tutto questo bagaglio di preziose informazioni, Fiammetta si confronta con Olmo e prendono una decisione: affinare la gestione dei volontari per riuscire ad ascoltarli, gratificarli e valorizzarli.

Tre i punti cardini su cui si basa la loro strategia:

- porre attenzione al tema della formazione, analizzando i bisogni di ciascuno e pianificando dei percorsi collettivi e personalizzati;
- valorizzare l'esigenza di costante sostegno di cui i volontari abbisognano anche attraverso il ricorso allo strumento della valutazione che, in questa chiave, assume più chiaramente valore di aiuto e di punto di riferimento;
- creare e offrire occasioni di partecipazione e di assunzione di maggior responsabilità come tappe di un percorso che a tutti dovranno essere proposte.

Il programma verrà attuato non appena sarà stato condiviso con i volontari e il vertice. Sarà organizzato un incontro di restituzione, di feed-back, durante il quale saranno illustrate le maggiori evidenze emerse durante i colloqui e sarà presentato il "Programma di capitalizzazione dei volontari". Ciascuno potrà suggerire miglioramenti al programma e, soprattutto, quali modalità ritiene più efficaci nella sua attuazione.

È sera. Fiammetta e Olmo sono sfiniti. "Non capisco perché sei così immalinconito e desolato. La tua tristezza non mi fa gioire a pieno del lavoro che abbiamo svolto. Olmo, non so cosa ti turbi, ma so che sei un uomo attivo, ottimista e forte. Sradica quel dispiacere dai tuoi pensieri. Ora, dai, andiamo a mangiarci una pizza".

Sì, Fiammetta aveva ragione. Restava una cosa da fare... *(continua)*

10. L'uscita dei volontari

In pratica...

è importante non dare per scontato che i volontari ci sono e ci saranno; essere attenti ai segnali di cambiamento nel loro comportamento facilita il dialogo e consente di giungere preparati anche all'uscita.

Il rapporto tra associazione e volontario è un rapporto strutturalmente dinamico: cambiano nel tempo i bisogni dell'associazione e cambiano anche quelle dei volontari. Occorre considerare questa evoluzione serenamente, anche se la fidelizzazione resta un obiettivo importante.

Non è l'uscita in sé a rappresentare, quindi, un problema. Occorre però che l'associazione si interroghi e rifletta sulle ragioni dell'abbandono. Le domande da porsi sono le seguenti: Ci siamo mai chiesti perché i volontari vanno via? Abbiamo mai parlato con loro per capire le motivazioni che li hanno spinti ad abbandonare l'associazione? Li abbiamo mai ringraziati per il lavoro svolto? Sono domande che possono apparire banali, ma le cui risposte sono fondamentali per un'organizzazione che voglia imparare a governare alcune delle dinamiche connesse alla fine del rapporto associativo.

Essenzialmente possiamo ricondurre l'uscita del volontario a tre ragioni:

Il volontario se ne va perché nell'economia della sua vita non c'è spazio per l'impegno attivo, ma il suo legame è solido, resterà "un amico" su cui contare;

Il volontario se ne va per insoddisfazione, è necessario approfondire il perché e vedere se è possibile recuperare (forse non è stato fatto accuratamente il lavoro di valutazione e confronto);

Il volontario se ne va per dissidi; in questo è importante agire con trasparenza e rispetto perché la sua insoddisfazione non si traduca in pubblicità negativa.

Tutti questi casi rendono evidente il ruolo chiave della comunicazione nel riuscire a costruire un rapporto positivo con il volontario. È fondamentale favori-

re una relazione trasparente, attraverso la quale si chiariscono e si esplicitano i bisogni reciproci, in modo da evitare fraintendimenti e malintesi futuri. Sono importanti verifiche periodiche, per analizzare le ragioni per cui i volontari partecipano alle attività dell'associazione, per capire come si sentono al loro interno, per metterli nella condizione di fornire suggerimenti utili per migliorare la qualità del servizio e il funzionamento dell'organizzazione.

In tutto ciò è importante non considerare il conflitto come qualcosa di patologico per l'associazione, qualcosa da deprecare o combattere in ogni caso. Il conflitto è un elemento naturale e inevitabile nella vita di un'organizzazione, in grado di implementare la nascita di nuove prospettive e visioni. Ciò che risulta fondamentale è riuscire a gestire anche le situazioni di crisi con intelligenza, affrontando i problemi e non lasciandoli andare con la speranza che si risolvano da soli.

Curando la comunicazione da un lato, e ponendosi con un atteggiamento riflessivo dall'altro, si può ricavare valore anche da un passaggio critico come l'uscita dall'organizzazione da parte dei volontari, al fine di comprendere cosa sia possibile aggiustare o correggere in futuro perché questo non accada.



Quali caratteristiche personali e competenze deve possedere il coach per svolgere al meglio questo compito?

In questa fase il coach deve dimostrare buone capacità comunicative, di ascolto e osservazione per riuscire ad analizzare quelli che sono i bisogni e le attese dei volontari, ma anche per essere in grado di captare eventuali scontenti o taciti malumori.

Sono anche necessarie buone capacità di mediazione e una discreta dose di autorevolezza per essere in grado di gestire e risolvere i conflitti nel modo più costruttivo possibile. La comunicazione deve sempre essere chiara, diretta e comprensibile, al fine di evitare possibili fraintendimenti.

Inoltre, il coach deve dimostrarsi capace di riflessività; è importante che si in-

terroghi sulle ragioni che hanno portato il volontario ad abbandonare l'associazione indagando su elementi relativi al volontario ma anche relativi all'associazione stessa. Un buon coach deve, infatti, essere in grado di mettersi in gioco, di riflettere sul suo agire e su suoi possibili errori, e anche di essere autocritico.

Dal punto di vista pratico deve essere in grado di concludere in modo adeguato il rapporto con il volontario, anche quando esso è finito in modo conflittuale. È importante non cercare di rovesciare addosso al volontario tutte le responsabilità. Il coach e l'organizzazione devono anche essere disposti ad ammettere i propri errori, mostrandosi disponibili al dialogo, per terminare il rapporto in modo civile e rispettoso, anche al fine di tutelare l'immagine dell'associazione stessa.



... è buona prassi ...

Dialogare sempre con i volontari, cercare di capire qual è il loro atteggiamento nei confronti della loro esperienza e nei confronti della conduzione: questo ci aiuterà a prevenire situazioni spiacevoli.

Affrontare i conflitti: lasciare andare nella speranza che si dissolvano quasi mai produce buoni risultati.

... alcuni suggerimenti pratici

- Se un volontario abbandona l'associazione, fissate un colloquio con lui per capire le ragioni di tale scelta.
- Gestite la fine del rapporto con il volontario assumendo un atteggiamento riflessivo e autocritico.
- Tenete un elenco dei volontari non più attivi e mandate loro periodicamente notizie sulla associazione.
- Organizzate qualche evento che fornisca loro l'occasione di un nuovo contatto.

La storia di Fiammetta e Olmo - IX° parte

L'incontro di feed-back era andato a dir poco benissimo! I volontari erano contenti del programma appositamente confezionato per loro e fiduciosi che esso avrebbe migliorato il clima dell'associazione, rinsaldato le relazioni, consentito ai "più novellini" di vivere un'esperienza positiva e di accrescimento personale. Il percorso di valorizzazione, di gratificazione e di responsabilizzazione avrebbe, soprattutto, aumentato la prospettiva di permanenza in associazione dei volontari, stimolandone l'appartenenza.

La più dispiaciuta era Lucia. "Proprio adesso avete deciso di fare tutte queste belle cose! Adesso che devo lasciare l'associazione. Beh, vorrà dire che il tempo libero che mi rimane lo dedicherò alla frequenza di un corso di formazione: almeno questo me lo dovete!"

A quel punto, in quattro e quattr'otto, i volontari avevano approntato un tavolino con un po' di bibite e di patatine per festeggiare il nuovo ruolo di nonna di Lucia e ringraziarla dell'impegno di tutti quegli anni in associazione.

Il momento clou della serata, però, era stato l'entrata in scena dei nostri due amici volontari, quelli che avevano lasciato l'associazione. Tutti gli ex colleghi scoppiarono in un applauso: nessuno, infatti, aveva interpretato il loro abbandono come un atto ingiusto nei confronti dell'associazione o di qualche volontario, semplicemente non si erano spiegati l'accaduto. Il fatto di vederli lì rappresentava senza dubbio una riconciliazione, un nuovo inizio o, se non altro, la disponibilità a riaprire i rapporti con CulturaViva e i suoi volontari.

Olmo gongolava dalla contentezza e Fiammetta, di tanto in tanto, gli faceva l'occhiolino come segno di approvazione e sostegno della scelta faticosa che aveva preso nel ricontattarli.

I due volontari presero la parola e spiegarono le loro motivazioni. "Nulla di personale, nessuna ingiustizia subita, o comportamento non corretto. La nostra decisione di lasciare l'associazione era stata presa esclusivamente a causa del ruolo che ci era stato affidato. Non ci sentivamo gratificati e dovevamo tappare i buchi quando gli altri volontari non erano presenti o non avevano voglia di fare il loro dovere. Ora la situazione è cambiata, ci pare, e ci piacerebbe ricominciare, se sono ancora libere due posizioni nelle attività di promozione ... e solo in quelle!".

Bene, il cerchio si era chiuso... *(fine)*

Consigli di lettura

... sul tema delle risorse umane nel volontariato e nel non profit

Ambrosio G., Bandini F., *La gestione del personale nelle aziende non profit*. Etaslibri, Milano, 1998

Centro Servizi Volontariato di Parma, *Come trattenere e valorizzare i volontari in associazione - Vademecum per le associazioni di volontariato di Parma e provincia*, reperibile dal sito www.forumsolidarieta.it

De Palma E., *Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative*, Coordinamento regionale dei Centri di Servizio per il Volontariato della Lombardia, Collana Approfondimenti, Milano 2008, reperibile dal sito www.csvlombardia.it

Ellis J. – Melandri V., *People raising. Manuale pratico per la ricerca di volontari*, Carocci Faber, Collana Non profit, 2003

Manfredi F., Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*, Egea, Milano, 2000

Torre T., *Caro volontario. Suggerimenti per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato*, Quaderni per la Formazione, Celivo, Genova, 2006

Torre T., *L'organizzazione dell'organizzazione di Volontariato. Logiche e strumenti organizzativi per il volontariato*, Quaderni per la Formazione, Celivo, Genova, 2007

Torre T., *La centralità del fattore umano nell'impresa sociale tra professionalità e relazionalità*, in S. Campi (a cura di), *Impresa sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari Editore, Genova, 2003

Torre T., *La gestione delle risorse umane nel non profit sociale*, in S. Marmorato (a cura di), *Il management delle organizzazioni non profit. Primo corso di perfezionamento*, De Ferrari Editore, Genova, 2000

Torre T., *La motivazione nella gestione delle risorse umane: origine, dinamica ed implicazioni gestionali. Alcuni spunti di riflessione*, in A. Gasparre (a cura di), *Organizzazioni non profit: radici, problemi e prospettive. Secondo Corso di Perfezionamento*, De Ferrari Editore, Genova, 2002

Miniglossario

Brainstorming: attività di gruppo finalizzata a facilitare la libera espressione delle idee. Si tratta di una tecnica induttiva/ideativa il cui scopo è far emergere in modo spontaneo le idee senza compiere interventi di valutazione o di critica. Ogni proposta viene accolta e registrata e il conduttore, in genere un animatore esperto, deve prestare la massima attenzione a mantenere il clima favorevole alla libera espressione del pensiero, senza alcun tipo di condizionamento.

Cooperative learning: è una modalità di apprendimento che si basa sull'interazione all'interno di un gruppo di allievi che collaborano, al fine di raggiungere un obiettivo comune, attraverso un lavoro di approfondimento e di apprendimento che porterà alla costruzione di nuova conoscenza.

Focus group: tecnica di analisi qualitativa. Si tratta di riunioni di breve durata cui prende parte un gruppo di sei-dodici persone chiamate a discutere su un certo tema secondo una scaletta predisposta dai ricercatori; il dibattito è diretto da un coordinatore che ha anche il compito di promuovere l'interazione fra i partecipanti, nonché di coglierne e interpretarne gli orientamenti.

Governance: con il termine governance si intende un processo di presa di decisioni e di "governo" che si caratterizza per il coinvolgimento e l'attivazione di una pluralità di attori. La governance racchiude l'insieme dei procedimenti e delle strutture messi in atto dall'organo di governo per informare, indirizzare, dirigere, gestire e controllare le attività per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Learning by doing: è una metodologia di apprendimento basata sull'imparare facendo.

Mentoring: è un'attività di supporto allo sviluppo professionale degli individui all'interno delle organizzazioni, nella quale una persona (mentor) si occupa della crescita di un'altra persona (mentee), al di fuori della normale relazione che si instaura tra collaboratore e capo.

Mind map: la mappa mentale è una forma di rappresentazione grafica del pensiero teorizzata dal cognitivista inglese Tony Buzan, a partire da alcune riflessioni sulle tecniche per prendere appunti. Il metodo mind map è utile

per allenare persone che non si conoscono al confronto, valutando in gruppo attività, priorità, responsabilità e altro attorno a un'azione da intraprendere.

Mission: è la finalità ultima di un'associazione, in relazione a cui essa stabilisce i propri obiettivi strategici, i propri obiettivi specifici e i propri programmi. La mission può essere dunque definita come "il progetto complessivo" poiché permette di esplicitare scopo, attività e visione dell'associazione, elementi assolutamente essenziali per: - chiarire le finalità; - indirizzare le decisioni operative; - individuare in quali settori produttivi incanalare risorse e sforzi; - definire i clienti/utenti delle attività svolte.

People raising: letteralmente, raccolta di persone. È un processo attraverso il quale convocare, reclutare, e conservare risorse umane, in particolar modo volontarie, per il coinvolgimento nelle attività dell'organizzazione.

Project management: combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente, per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costi, qualità e risorse limitate. Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, capacità personali, tools e tecniche necessarie per gestire le attività di progetto e per recepire e risolvere i bisogni e le aspettative degli stakeholder del progetto.

Project work: rappresenta una sperimentazione attiva dei contenuti appresi durante un percorso didattico formativo. Questo strumento progettuale si collega alla metodologia "learning by doing", che sottolinea come, in seguito a un periodo di apprendimento, si riesca a realizzare un progetto relativo a obiettivi prefissati e a contesti reali. Il punto di partenza del project work è dato dalle motivazioni a cui il progetto è chiamato a rispondere; mentre il punto di arrivo è l'obiettivo generale che concretizza l'idea e la soddisfa. Il project work può essere individuale o di gruppo e i risultati sono oggetto di analisi e discussione in un momento didattico-applicativo.

Skills: un insieme di competenze proprie nello sviluppo di funzioni e compiti caratteristici di un lavoro specifico.

Stakeholder: letteralmente significa "portatore di interessi". Indica tutte le categorie di soggetti privati o pubblici, individuali o collettivi, che in un qualche modo sono legati da un livello di condivisione e di attaccamento all'organizzazione, alla sua mission e alle sue attività (hanno una "posta in gioco"). Questi possono – direttamente o indirettamente, positivamente o negativamente – influenzare o essere influenzati da un progetto.

Swot analysis: tecnica di analisi utile a inquadrare il contesto nel quale si inserisce un progetto, evidenziandone fattori e attori (interni ed esterni) che possono influire positivamente o negativamente sul progetto. Le informazioni sul programma o intervento vengono analizzate come elementi di forza e di debolezza, e quelle sul contesto come opportunità e vincoli.

Team coaching: è un percorso finalizzato a migliorare le performance di un gruppo, la comunicazione tra i suoi membri e in generale la qualità del gruppo. Si rivolge a team organizzativi, sportivi o di qualsiasi altro genere e può essere utilizzato in diverse circostanze, avvalendosi anche di metodologie esperienziali, da costruire sulla base dei bisogni e degli obiettivi da perseguire.

Vision: è la visione d'insieme, condivisa da tutti i componenti dell'organizzazione, che chiarisce in quale direzione muoversi. La vision rappresenta la linea da tracciare e seguire. Si potrebbe riassumere con: "dove stiamo andando e dove vogliamo andare".



ASSOCIAZIONE NON PROFIT NETWORK

