



# **Caro volontario...**

## **Suggerimenti**

### **per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato**

**Quaderni per la Formazione**

---

**CARO VOLONTARIO...**

**Suggerimenti per un'efficace gestione delle risorse umane nelle organizzazioni di volontariato**

Pubblicazione a cura di:

**Celivo, Centro Servizi al Volontariato**

Testi di:

**Teresina Torre**, professore incaricato di Organizzazione del lavoro presso la Facoltà di Economia di Genova e collaboratore del Cenpro - Centro di ricerca sulle organizzazioni senza scopo di lucro.

Progetto grafico: Silvia Folco

Stampa: Grafiche G7 - Busalla (Ge)

Finito di stampare nel mese di marzo 2005



Piazza Borgo Pila, 6 - 16129 Genova Tel. 010 5956 815 - Fax 010 5450 130

E-mail: [celivo@celivo.it](mailto:celivo@celivo.it) Sito: [www.celivo.it](http://www.celivo.it)

***Vietata la riproduzione anche parziale senza l'autorizzazione del Celivo.***

INDICE

---

Una <i>prima</i> premessa: tanti motivi per occuparsi dei volontari...	2
Una <i>seconda</i> premessa: volontario, volontariato e il problema della gestione	5
<b>1. A cosa servono i volontari?</b>	8
1.1 Dalla <i>mission</i> dell'organizzazione alle risorse necessarie	9
1.2 Motivazioni, aspettative e competenze: della persona e dell'organizzazione	11
1.3 Tra slancio ideale e "quotidianità operativa"	13
<b>2. Come si trovano i volontari?</b>	15
2.1 Fabbisogni dell'organizzazione e programmazione dei volontari	16
2.2 Motivazione individuale e adattamento all'organizzazione e dell'organizzazione	19
2.3 I processi di selezione: luoghi, strumenti e modalità	22
<b>3. Come si coinvolgono i volontari?</b>	27
3.1 Le fasi, gli approcci e gli strumenti del percorso interno	27
3.2 L'accoglienza e la corrispondenza delle aspettative	30
3.3 La reciprocità	30
<b>4. Come si fanno crescere?</b>	31
4.1 La formazione sul sapere, sul fare, sull'essere	32
4.2 Il sostegno ideale	36
4.3 Il coinvolgimento crescente e le relazioni interne	38
<b>5. Come si fanno affezionare?</b>	39
5.1 La gestione come impegno	40
5.2 La personalizzazione della gestione	42
5.3 Le "risorse" per gestire le risorse	42
5.4 La costruzione dell'appartenenza	44
<b>6. Ma servono davvero i volontari?</b>	45
6.1 Volontariato, che fatica...	45
6.2 Ultime riflessioni: perché ciascuno trovi il suo spazio	47
<b>7. Un riepilogo generale: le fasi della gestione</b>	47
Riferimenti bibliografici	51

"L'uomo lavora  
non solo per necessità,  
ma per buona volontà"  
(J. Tischner, 1981)

### **UNA PRIMA PREMESSA: TANTI MOTIVI PER OCCUPARSI DEI VOLONTARI...**

Di cosa necessitano, in modo particolare, le organizzazioni di volontariato? Di persone che collaborino al perseguimento dell'obiettivo che ciascuna si è scelta, che contribuiscano fattivamente al raggiungimento di ciò che ne costituisce la ragione d'essere.

Ovvio, al limite del banale.

Ovvio, perché le organizzazioni di volontariato nascono proprio da alcune persone che hanno a cuore una "causa" e ad essa si dedicano, con passione ed energia.

Banale, perché un'idea, un sogno nasce dalla testa e nel cuore di qualcuno, ma poi non può che usare gambe e braccia (di quel qualcuno e di quanti altri che, da quel qualcuno, sono stati convinti, cioè attratti) per entrare nel tessuto sociale e con questo interagire, inseguendo il proprio scopo, che è comunque (per definizione) di benefico effetto su tutta la società.

Quindi, le risorse umane sembrerebbero non essere un problema: sono indispensabili, ma l'intrinseca bontà dello scopo dovrebbe portare con sé una spontanea adesione da parte di quanti ne siano contagiati. Peraltro, i pochi dati di cui si dispone (forniti tra ricerche Istat, indagini parlamentari e indagini mirate, di Fivol e Iref *in primis*) parrebbero confermare una naturale predisposizione nelle persone (negli italiani, in genere) a donare del proprio tempo a supporto di una "buona causa": il che porterebbe a sostenere la tesi di uno sviluppo spontaneo delle forme di volontariato organizzato (anche questo confermato, almeno apparentemente, dall'aumento del numero delle associazioni rilevato in anni recenti – anche se si tratta di un fenomeno di incerta interpretazione se correlato alla crescente diminuzione del numero medio di aderenti). In ogni caso, una propensione al dono di sé (sotto forma di tempo, energie, passione...) parrebbe caratterizzare gli individui.

I problemi significativi sono altri, sono i soldi, sono gli spazi, sono i rapporti con l'ente pubblico e così via.

Ma è proprio così? Quante associazioni hanno sperimentato nella loro quotidiana e faticosa attività che, al contrario, le persone sono la risorsa scarsa più importante? Lo sono perché sono indispensabili, perché nessuna delle imprescindibili attività in cui esse sono impegnate può efficacemente essere condotta a termine senza che ci siano le persone adeguate, il che significa nel numero, nei tempi e con le caratteristiche che occorrono.

La parola chiave sta, forse, proprio nell'aggettivo - "adeguate" - che ci consente di apprezzare quella corrispondenza e quella appropriatezza tra la singola persona e il contesto dell'organizzazione di volontariato che aumentano e qualificano il valore dell'intervento. Come dire che la

vocazione ad aderire ad una causa non sempre scatta da sola, ma che neppure tale inclinazione basta a sostenere la vita delle organizzazioni, nel loro quotidiano e continuo impegno. Occorre qualcosa d'altro.

Il lavoro volontario racchiude in sé un intrinseco paradosso: è lavoro, perché richiede lo svolgimento di compiti finalizzati a fornire un servizio nell'ambito di una struttura che ha comunque un livello minimo di formalizzazione (se non altro per il fatto di essere un'organizzazione e di dover corrispondere ad aspettative oltre che a degli impegni), ma è anche impiego di tempo libero, qualcosa che le persone decidono di fare liberamente, se e quando ciascuno ne intraveda la possibilità, e come tale ciascuno lo valuta nell'orizzonte delle proprie scelte.

Come può, quindi, un'organizzazione - impegnata a fornire risposte, ad offrire servizi a chi questi attende e su questi conta - garantire la continuità, la serietà e la qualità che devono caratterizzare tali servizi dovendo conciliare la varietà di disponibilità e di impegno che i propri aderenti le mettono a disposizione?

Insomma, come armonizzare le molte e differenziate esigenze dei soggetti e delle organizzazioni, tutte legittime? O, per dirla in altri termini, come fare a trovare e gestire i volontari (sperabilmente tanti e sicuramente tra loro diversi), i retribuiti (laddove siano presenti - dipendenti o collaboratori che siano), gli ultimi obiettori di coscienza (come noto, questi costituiscono tipologia ad esaurimento) o i giovani del servizio civile (categoria sulla quale, al contrario, è possibile puntare, pure in questo caso investendovi sopra) costruendo valore (e non consumandolo) e con l'idea di durare nel tempo (almeno sino a quando la causa, per la quale l'organizzazione esiste, sussisterà)?

Inizia ormai ad essere diffusa la consapevolezza che la gestione è necessaria (non distoglie dalla *mission*) e non può essere affidata all'improvvisazione (anche piena di buona volontà) di qualcuno. Sono in molti - tra coloro che operano nel volontariato - ad aver imparato dalla propria esperienza che di management (e di management delle risorse umane) c'è bisogno; hanno, cioè, imparato che - per fare meglio il mestiere che l'organizzazione non profit si è scelta - è necessario fare bene anche un altro mestiere, quello di colui che utilizza e combina le risorse, scarse e preziose, rappresentate dalle persone con tutto il bagaglio che queste si portano appresso. Anche se - e questo va bene rimarcato - tale mestiere va praticato con attenzione alle peculiarità del mondo del volontariato.

Non solo. Le risorse vanno anche cercate: molti, probabilmente, desiderano donare il proprio tempo e si attivano per trovare un luogo adatto a loro e, quindi, potrebbero essere coinvolti in occasioni per fare volontariato; tanti rispondono a sollecitazioni, colgono occasioni, si avvicinano alle organizzazioni di volontariato perché le incontrano sul proprio cammino senza averne magari attivamente ricercato il contatto.

Poi, le proprie risorse vanno conosciute e motivate, sostenute nelle difficoltà che praticare il volontariato comporta, perché non decidano di abbandonare l'organizzazione, costringendo quest'ultima a ricominciare con nuovi collaboratori; non si dimentichi che la concorrenza all'interno degli spazi di volontariato è maggiore di quanto non fosse nel passato: gli individui possono sce-

gliere tra tante organizzazioni, che operano in settori differenti rispondendo così a specifiche sensibilità; ma anche all'interno dello stesso ambito, il panorama di associazioni che agiscono con connotazioni culturali ed operative diverse è significativamente ampio e le alternative per sentirsi utili e per dare il proprio apporto ci sono, sono tante.

Che fare? Da dove iniziare? Come muoversi?

E' innanzitutto importante imparare a conoscere la propria organizzazione ed a saperla presentare, imparare ad organizzare le attività ed a descriverne le esigenze strutturali (quali caratteristiche professionali - anche il volontario ha una sua professionalità, che deve essere coerente con la cultura dell'organizzazione - e quali fabbisogni nel tempo), imparare a suddividere i compiti, a fissare delle regole che facilitino l'agire di ciascuno (ed a fare in modo che così siano percepite) perché ciascuno possa contribuire ad andare avanti.

Apprendere, insomma, a curare ciascuno, perché occupandosi di ognuno si fa crescere l'organizzazione e più ci si avvicina all'obiettivo che essa si è posta.

E' una bella sfida: come affrontarla? Per prima cosa con convinzione, e poi con serietà e buon senso. Questi ingredienti non mancano, di norma. Può, invece, essere utile riflettere su *come* farlo e, quindi, su come sia possibile provare ad utilizzare qualche chiave interpretativa e qualche strumento operativo, con alcuni suggerimenti e commenti che facilitino la riflessione sulla situazione che sta a cuore a ciascuno.

E' a chi ha voglia di impegnarsi su questo terreno che si rivolgono in modo particolare le pagine seguenti.

Certo, non si troveranno qui risposte esaustive a tutti i problemi. Non sarebbe possibile e non è neppure l'intento perseguito. Ogni organizzazione di volontariato è diversa dall'altra e quello che va bene per l'una non è detto funzioni per l'altra. Ciascun contesto è specifico e solo chi lo vive quotidianamente lo conosce davvero; piuttosto egli ha bisogno di "occhiali" per mettere a fuoco quello che ha davanti agli occhi, gli occorrono "una cassetta per gli attrezzi" e "istruzioni sul loro funzionamento". E' in questa direzione che si intende andare.

Il testo che viene proposto nelle pagine successive è stato scritto con la consapevolezza che la complessità e la varietà del mondo del volontariato è tale da non poterla ridurre senza semplificazioni che finiscano per essere distorcimenti. La sua ambizione è quella di essere letto con interesse da quanti nelle organizzazioni di volontariato si sentono stimolati a chiedersi le ragioni dell'impegno volontario e a tentare di organizzare, passo dopo passo, risposte a questo.

Chi si occupa dei volontari ha normalmente la convinzione (fondata?) di averle "provate proprio tutte". E allora? Idee, spunti e suggerimenti per ragionare in analogia ("quella cosa lì da noi si potrebbe fare così, se là ha funzionato in questo modo magari da noi potrebbe essere in questo") sono quanto ci si ripropone di far fiorire da queste pagine, nella convinzione che solo il paziente ed umile impegno a tradurre nella propria realtà le tante possibili indicazioni possa dare frutti duraturi. *Frutti*, cioè tutti i volontari che alla nostra organizzazione servono.

"...quando si è provato ad essere amati  
da degli esseri liberi,  
il prosternarsi degli schiavi non dice più nulla.."  
(Peguy, 1984)

## **UNA SECONDA PREMessa: VOLONTARIO, VOLONTARIATO E IL PROBLEMA DELLA GESTIONE**

Per quanto sia a tutti noto cosa significhino termini quali "organizzazione di volontariato" e "volontario", vale la pena partire, per questo viaggio verso "un'efficace gestione delle risorse umane" (espressione sulla quale, peraltro, tra breve si tornerà), proprio da lì, perché rammentare di cosa e di chi andiamo ad occuparci ci aiuta ad prendercene cura meglio.

Sulla definizione di organizzazione di volontariato ci aiuta la legge n. 266/1991 "Legge quadro sul volontariato" che, come noto, all'art. 3 così la descrive:

"E' considerato organizzazione di volontariato ogni organismo liberamente costituito al fine di svolgere l'attività di cui all'art.2 (vale a dire quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito .. esclusivamente per fini di solidarietà) che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti".

Una formulazione analoga si ritrova nella legge 383/2000 "Disciplina delle associazioni di promozione sociale" che all'art. 18 recita:

"Le associazioni di promozione sociale (vale a dire quelle che, secondo l'art. 2, svolgono attività di utilità sociale a favore di associati e di terzi senza finalità di lucro) si avvalgono prevalentemente delle attività prestate in forma volontaria, libera e gratuita dai propri associati per il perseguimento dei fini istituzionali".

Nella prospettiva che interessa privilegiare in questa sede, rientrano entrambe le tipologie di organizzazione, perché l'una e l'altra finiscono per essere "organizzazioni di volontariato" nel senso sostanziale del termine. Vale a dire: *organizzazioni*, cioè ambiti in cui si sviluppano processi di azione e di decisione, in cui l'organizzazione ed i soggetti non si separano e in cui prevalgono ordine, regole e strutturazione; di *volontariato*, cioè che impiegano quella preziosa risorsa che non viene remunerata per l'impegno che profonde.

Non è, in altri termini, rilevante - per l'oggetto che ci siamo riproposti di esaminare in questo testo, vale a dire la gestione del lavoro volontario - la natura della finalità ultima che muove l'associazione (o un qualsiasi altro assetto giuridico che possa essere indossato dalla nostra organizzazione). Come dire che poco cambia, rispetto alle questioni che riguardano il volontario, che la nostra organizzazione si muova sotto l'ombrello della L. 266 o agisca nell'ambito della L. 383. E' l'apporto "personale, libero, gratuito e volontario (appunto)" che conta.

Organizzazione di volontariato e volontario.

Volontario: è volontario colui che fa attività di volontariato.

Affascinante e stimolante sarebbe ripercorrere ed esaminare le tante, varie, possibili, condivise o meno, proposte di definizione della figura del volontario, ma forse ci porterebbe fuori strada,

fuori dalla strada che vorremmo percorrere, quella dell'impiego del lavoro volontario (e di quella che lo precede) – la via che a trovare il lavoro volontario ci porta - e di quella che lo rende possibile ed efficace – il percorso che crea le condizioni per cui le persone volontarie continuano ad esserlo a lungo nel tempo. Certo, è interessante sottolineare che l'assenza di una determinazione giuridica con cui confrontarsi, legittimamente mette in campo spazi di creatività definitoria che esprimano le sottolineature, le enfattizzazioni cui ciascuno può sentirsi più propenso. Non è altresì irrilevante rammentare che la questione terminologica è meno avulsa dalla realtà di quanto spesso non ci si voglia convincere che sia: intendo, in altri termini, ribadire che il come definiamo il nostro oggetto di interesse definisce - in realtà, con maggiore o minore consapevolezza – come con esso ci rapportiamo, quale valore ad esso riconosciamo, quale contesto ideale determina il nostro concreto modo di agire.

Ai fini della presente esposizione propongo di considerare il volontario come colui che si affaccia (che desidereremmo si affacciasse) ad una delle nostre organizzazioni per farsi coinvolgere con essa, optando implicitamente per una definizione che ci consenta di guardare ad ogni persona come ad potenziale volontario da "trasformare" in un volontario "all'opera".

Forse, alla fine di questo cammino saremmo in grado - se non di formulare una definizione soddisfacente - di esserci almeno intesi sulle sue caratteristiche essenziali.

In realtà, la sottolineatura che preme mettere in evidenza in modo chiaro è che organizzazione di volontariato, volontario e gestione delle risorse umane costituiscono tasselli di uno stesso mosaico. L'organizzazione di volontariato (ma è una prerogativa dell'organizzazione in quanto tale) potenzia l'azione volontaria, ne moltiplica gli effetti, ma senza una gestione efficace (vale a dire, senza un'azione che favorisca il raggiungimento dello scopo prefisso), rivolta in modo particolare a quella risorsa che sono gli individui, rischia di far disperdere energie e di rallentare il raggiungimento dei risultati prefissati. Almeno qualche volta, credo sia capitato a tutti di osservare una bella e nobile iniziativa e di riflettere sul fatto che avrebbe potuto essere meglio gestita, ma che, ahimè, ci si accontenta di qualcosa di meno sulla scia del fatto che la fatica del volontario non costa (in modo diretto) e che alla buona volontà si guarda con occhio meno severo.

Il solo riferirsi all'organizzazione rimanda all'azione organizzativa, vale a dire all'approccio intenzionale dei soggetti che la generano e alla dimensione cooperativa dell'organizzazione per la cui esistenza occorre l'attiva e fattiva collaborazione di tutti quelli che la compongono (Chester Barnard, uno tra gli studiosi di organizzazione più interessanti, ci rammenta che un'organizzazione esiste quando ci siano persone in grado di comunicare le une con le altre, disposte a dare un contributo individuale con l'intento di perseguire un fine comune).

Allora, la gestione diventa l'azione naturale e spontanea dell'organizzazione, anche se non del tutto intuitiva, da imparare, da prendere sul serio. Ma anche le cose che più ci sembrano evidenti, spesso, necessitano di essere apprese, interiorizzate, rielaborate. Certo, una predisposizione innata all'ordine, alle relazioni umane aiutano e favoriscono un approccio maggiormente "organizzato", ma ci sono una dimensione culturale di sensibilità e di attenzione, che va coltivata per

creare le precondizioni di contesto, e una dimensione di "tecniche", che possono essere utilmente impiegate, su cui qualche considerazione specifica può essere utile.

Proviamo, allora, ad introdurci al percorso di questo volumetto.

Lo facciamo, attraverso una sorta di gioco, che va in crescendo. Proponiamo: due precisazioni, tre tappe, quattro sfide, cinque obiettivi e, infine, sei domande - quelle attorno alle quale ruoteranno le nostre riflessioni in tema di volontari (e dintorni) e che costituiscono l'intelaiatura attorno alla quale costruire la nostra consapevole gestione.

*Due precisazioni* si pongono alla base di tutto il ragionamento; sono:

- ◆ gestione; cosa intendiamo per gestione? Attenzione e cura, coerenza e precisione, investimento in tempo, testa e cuore; la gestione non è per gli addetti ai lavori, è per chi, lavorando con dedizione, intende migliorare l'esito del suo lavoro;
- ◆ volontario; chi è il volontario? (ce lo siamo già detto, ma ricordiamocelo bene) è colui che offre un po' del suo tempo, delle sue energie, delle sue capacità, della sua buona volontà; ma è anche colui cui l'organizzazione di volontariato offre l'opportunità di concretizzare le proprie aspirazioni, di rispondere a suoi bisogni di fare qualcosa di buono e di gratuito.

*Tre tappe*, in cui metodologicamente si articola lo sviluppo dei contenuti nelle varie parti; su ogni argomento si tratta di far convergere:

- ◆ riflessione, perché occorre pensare a fondo per capire ciò che ci occorre;
- ◆ lavoro, poiché ci vuole un impegno per formulare ipotesi adattabili alla nostra organizzazione e trovare soluzioni ad essa adatte;
- ◆ approfondimento e verifica, per capire meglio, imparare dall'esperienza e procedere operativamente.

*Quattro sfide*, che vogliamo accettare nell'investire del tempo su tema della gestione dei volontari:

- ◆ capire meglio chi siamo;
- ◆ capire meglio dove possiamo andare, come e con chi;
- ◆ trovare "idee buone" per curarsi dei volontari in ogni organizzazione di volontariato;
- ◆ fare un "piano" di gestione agile e convincente, cioè adeguato alla nostra situazione.

*Cinque obiettivi*, che è interessante perseguire contemporaneamente:

- ◆ sensibilizzare alle esigenze di gestione, mai scontate;
- ◆ conoscere e valorizzare i diversi tipi di volontariato, di quel variegato mondo di bisogni e interessi che genera questo pianeta dai mille colori che è il volontariato;
- ◆ fornire strumenti interpretativi, per cogliere le molte sfumature di questa varietà;
- ◆ introdurre alle tappe dei percorsi di ricerca e di utilizzo dei volontari, perché pazientemente e cadenzatamente si attivino i canali di coinvolgimento migliori;
- ◆ aumentare le competenze nella gestione dei conflitti potenziali tra volontario e organizzazione, senza nascondersi che ogni relazione porta in sé una dinamica di confronto, dall'esito non ovvio.

E, da ultimo, le sei domande che scandiscono il susseguirsi del ragionamento:

- ◆ A cosa servono i volontari?
- ◆ Come li trovo?
- ◆ Come li coinvolgo?
- ◆ Come li faccio affezionare?
- ◆ Come li faccio crescere?
- ◆ Ma servono davvero i volontari?

Nel nostro gioco coi numeri, siamo partiti dal 2, perché l'1 non è dato. Simbolicamente, partire dal 2 significa esprimere un presupposto di apertura e di dialogo, la cui mancanza vanifica ogni pur interessante e qualificata riflessione. *"Non c'è risposta più inutile di quella data ad una domanda non posta"*. Occorre aver sperimentato sulla propria pelle, sulla pelle della propria organizzazione, le domande sulle ragioni dell'azione volontaria ed averne intravisto la delicatezza, per porsi davanti ad esse. Ed il solo gesto del mettersi davanti - magari avendo provato a fare lo sforzo di accantonare la sottile rassegnatezza di chi non si attende un esito positivo - che ci apre alla possibilità di trovare una risposta appropriata e confacente a noi.

E' ad imparare a formulare i quesiti e, in modo particolare, a trovare quelli giusti per noi che ci vorremmo, qui, allenare. Per questo avvertiamo subito il lettore: non ci sono ricette da provare, anche se si tratta di provare; non ci sono soluzioni veloci, anche se vanno adottate velocemente; non ci sono soluzioni pronte, anche se prontamente funzionano; ci sono osservazioni che nascono dal combinato disposto di riflessione ed esperienza ed è in forza di questa loro origine che possono diventare una proposta praticabile.

## **1. A COSA SERVONO I VOLONTARI?**

Già, bella domanda! O forse sarebbe meglio dire "strana domanda"? E' una di quelle domande che - appena formulata - pare subito inutile, posta più per filosofeggiare attorno alle cose che per entrare nel merito dei problemi e proporre indicazioni operative. A cosa servono i volontari? E' domanda da porsi ad un'organizzazione di volontariato?

E' ovvio e scontato che servono! Sì, ma perché servono?

Bene, proviamo allora ad esplicitare questa naturale risposta: se la nostra è un'organizzazione di volontariato (e lo è) è chiaramente fatta di volontari... Come si fa ad andare avanti senza i volontari? ...I volontari sono quelle persone che danno tempo senza "contropartita monetaria", cioè lavorano gratis... Servono a fare "le cose", servono a dare il loro proprio contributo... E' tutto qui? Il volontariato è un valore e c'è chi con prontezza propone la "storica definizione"...

.. e potremmo continuare con le tante opinioni che vengono fornite ogni qualvolta ripropongo tale questione, in occasione di un qualche incontro finalizzato a discutere sui modi per trovare i volontari.

Spesso mi resta l'impressione che si fatichi ad andare oltre l'immediatezza dell'evidenza.

Proviamo allora a girare la domanda e a metterla palesemente sul provocatorio: se improvvisa-

mente la tua organizzazione si trovasse a disporre di tante risorse finanziarie da potersi permettere di pagare delle persone per fare quello che c'è da fare, cercheresti ancora dei volontari?

Le reazioni cui ho assistito sono tante: dall'indignazione che scatta immediata in chi vede messa in discussione la bontà che i volontari rappresentano (sovente poi seguita dalla realistica osservazione sulla loro scarsità, merce rara..., e sui tanti problemi che sovente sorgono...) alla (con ritrosia) palesata manifestazione del sogno riposto in un cassetto ("come sarebbe bello poterne fare a meno...", sogno vissuto certo con un sottile senso di colpa, provato nel non riuscire ad allinearsi sinceramente tra i sostenitori ideali del "volontariato è bello").

Sicuramente, proseguendo su questa strada è facile ingarbugliarsi, confondersi ancora di più le idee (per carità qualche sano dubbio ogni tanto non guasta...)... Insomma, ha senso domandarselo o no?

La risposta che propongo è ovviamente affermativa (ma guarda..) ma vorrei arrivarci per gradi, perchè desidererei che essa servisse innanzitutto ad aiutarci a prendere coscienza delle ragioni della preziosità che i volontari rappresentano (e se sono così importanti, forse è saggio occuparsene bene e, quindi, proseguire attentamente con le riflessioni disseminate in questo volumetto).

Andiamo con ordine. Propongo, per prima cosa, un passo indietro. Propongo, cioè, di riflettere sui fondamenti che stanno alla base dell'esistenza della nostra organizzazione, per passare a chiederci quali siano le risorse che è necessario attivare perché essa raggiunga i suoi scopi. Propongo, quindi, di esaminare velocemente che rapporto intercorre tra le motivazioni delle singole persone e le loro aspettative e le attese che l'associazione ha nei loro confronti, passando attraverso una questione assai delicata, quella delle competenze che sono "necessarie" per fare volontariato e che è importante richiedere (avere il coraggio di chiedere), magari calando tutto questo nella normale quotidianità, quella nella quale la brillantezza della carica ideale si appanna e l'entusiasmo dei volontari si affievolisce.

## 1.1 DALLA MISSION DELL'ORGANIZZAZIONE ALLE RISORSE NECESSARIE

*Mission*, la ragione d'esistere dell'organizzazione

*Obiettivi*, quello che l'organizzazione vuole fare

*Risorse*, tutto quello di cui essa dispone

Ciascuna delle organizzazioni di volontariato che conosciamo ha una sua ragione d'esistere, che ha a che fare con la sua storia, con la sensibilità e gli interessi di chi l'ha fondata, ha un suo modo di porsi davanti al problema che ne ha stimolato la nascita e una sua modalità particolare per occuparsene; ha cioè una sua propria cultura.

Tutto questo può essere sintetizzato dalla *mission*, da un testo che sommariamente esprime, secondo l'insieme delle caratteristiche sopra accennate, ciò che veramente sta a cuore. Testo che ci rammenta sempre e comunque la ragione per la quale esistiamo e che io propongo di appendere, scritto su un grosso cartello, all'ingresso della nostra sede: tutto quello che facciamo lo facciamo

finalizzato a quello ed è a quello che occorre indirizzare gli sforzi. Anche il meno assiduo tra i frequentatori della nostra organizzazione collabora a questo, con quello che dà. Potrà non esserne del tutto consapevole, ma è da quella parte che si va.

La *mission* è, in altri termini, il ruolo specifico che la nostra organizzazione intende assumere rispetto ad una visione degli obiettivi desiderabili. Formulazione difficile? E comune, cosa c'entra con il problema di cui ci stiamo occupando, quello, vale a dire, dei volontari? Sulla prima questione, invece che star a discutere, proviamo ad esemplificare (e così troveremo anche la risposta al secondo quesito).

"Accogliere i senza dimora", ad esempio, ricapitola lo scopo ultimo che aveva in mente chi ha fondato l'associazione (una qualsiasi delle nostre) e, nella sua brevità, ci dice tante cose: ci dice lo spazio (tra le tante forme di disagio, quella lì particolare) che andiamo ad occupare, ci dice l'atteggiamento (tra i tanti possibili, quello dello lì particolare che andiamo a manifestare), ci dice le modalità (tra i tanti gesti, quelli lì particolari, andarli a cercare e offrire loro pane e compagnia).

Se avessimo optato per un'altra espressione, del tipo "sostenere i senza dimorai", avremmo – più o meno consapevolmente - evidenziato una sensibilità differente, avremmo privilegiato un modo diverso di occuparci di chi ha bisogno delle cose essenziali per vivere, avremmo palesato un interesse maggiore alla creazione di migliori condizioni generali a favore di queste persone.

Ecco allora che emerge che non è per nulla astratto porsi il problema dell'espressione palese della *mission*; anzi, questa riflessione ci costringe a ripensare a quello che ci interessa veramente.

Come fare per trovarla? O, più correttamente, per farla uscire allo scoperto, visto che c'è?

Quali possono essere i passaggi utili allo scopo? Proviamo ad elencarli:

- ❖ Cercarla, rovistando tra le idee e osservando attentamente quello che siamo e quello che facciamo;
- ❖ Accantonare l'idea che tutto quello che ci interessa stia nella *mission*, questa esprime l'essenziale;
- ❖ Renderla interessante nella sua formulazione e altresì sintetica (quanta noia per quei testi lunghi e ridondanti, che sembrano più pensati per l'autocompiacimento dell'autore che per gli altri);
- ❖ Condividerla: quindi parlarne, accogliendo ogni suggerimento che trasformi "l'opera letteraria" in un capolavoro di esplicitzza e chiarezza;
- ❖ Metterla in bella vista.

E una volta che l'ho ben redatta, perché non resti un cartello destinato ad impolverarsi? Una volta che ho trovato una formulazione adeguata (e questo compito non è banale, come ha sicuramente avuto modo di sperimentare che ci si è cimentato), avrò a disposizione un messaggio da comunicare, un messaggio che accompagni ogni gesto della nostra organizzazione di volontariato e che, lentamente, diventerà il modo con il quale le persone ci osserveranno. E' un processo lungo, non ci si può scoraggiare se da subito non vediamo ritorni al lancio del nostro messaggio. Esso, però, assolverà nell'immediato ad una funzione interna, quella di fornire a tutti un quadro di riferimento per cogliere gli obiettivi che si perseguono. Sarà, ad esempio più facile domandarci se quell'iniziativa o quell'opportunità sono coerenti con la nostra *mission* e se vale quindi la pena di impegnarsi.

La *mission* si traduce in obiettivi, in mete da guardare ed in traguardi da raggiungere. Questi costituiscono la trasposizione concreta, il modo attraverso il quale il sogno prende forma.

Come realizzo i miei obiettivi? Innanzitutto attraverso il coinvolgimento di tutte quelle persone che si trovano in sintonia con la nostra organizzazione. Certo ci occorreranno altri tipi di risorse, in molti casi non facili da trovare, ma quello che senza dubbio ci interessa sono i volontari, perché è attraverso il loro apporto che l'organizzazione vive.

A quali funzione assolvono i volontari? Nello schema seguente si propone un'elencazione dei principali aspetti della duplicità che connota il valore dell'apporto del volontario.

### Quali sono le principali "funzioni" dei volontari?

Essenzialmente due:

- > una di tipo *economico*,
- > una seconda di natura *etica*.

Se si considera la *funzione economica*, i volontari possono essere considerati come una risorsa che:

- ❖ rende flessibile la produzione e l'erogazione di beni e servizi a carattere collettivo, proprio in relazione alla flessibilità del lavoro volontario, consentendo così di soddisfare uno degli obiettivi delle organizzazioni non profit, e cioè la quantità dei bisogni soddisfatti;
- ❖ permette un aumento di produttività nell'organizzazione non profit, che giustifica un aumento nelle retribuzioni dello staff dipendente (questo vale in modo particolare per le persone svantaggiate che dovessero farne parte), fino ad avvicinarle a quelle "normali";
- ❖ garantisce quella creatività e quella fantasia alla base della funzione innovatrice e anticipatrice dei bisogni, che sempre più le organizzazioni di volontariato stanno assumendo nel contesto socioeconomico.

Quando ci si riferisce alla *funzione etica*, invece, ci si riferisce:

- ❖ all'umanizzazione dell'attività che deriva da una naturale predisposizione dei volontari alle relazioni interpersonali e alla forte immedesimazione nei panni del soggetto portatore del bisogno;
- ❖ alla capacità riconosciuta ai volontari di trasferire nell'organizzazione in cui operano i valori in cui credono, l'entusiasmo, la lealtà e l'accettazione dell'altro;
- ❖ al notevole aumento nell'efficacia dell'azione svolta e, quindi, nei risultati ottenuti, garantiti da quanto sopra indicato.

## 1.2 MOTIVAZIONI, ASPETTATIVE E COMPETENZE: DELLA PERSONA E DELL'ORGANIZZAZIONE

*Motivazioni*, le ragioni che muovono

*Aspettative*, i desideri e le speranze da colmare

*Competenze*, capacità, attitudini e saperi che servono

I volontari entrano nell'organizzazione perché sentono la missione come importante e meritevo-

le del proprio sacrificio e partecipano alle attività mirando non tanto a eseguire pedissequamente un compito, bensì cercando di rendere gli effetti del suo svolgimento realmente funzionali all'obiettivo superiore nella cui logica è stato disegnato. L'identificazione nella *mission* (operazione facilitata quanto più chiara è la sua formulazione) consente ai volontari di applicare utilmente le proprie capacità e conoscenze finalizzandole alla risposta ai bisogni per i quali l'organizzazione stessa è nata.

Tuttavia, come da più parti si è avuto modo di osservare, le responsabilità delle organizzazioni di volontariato stanno aumentando e ci si inizia a rendere conto che nonostante si posseda un'indubitabile capacità distintiva nell'identificazione stessa, nella spontaneità e nell'attribuzione di valore agli aspetti relazionali e qualitativi delle attività, le esigenze di una compiuta cultura del servizio impongono qualcosa di più in termini di organizzazione.

La spontaneità può rischiare di sfociare in diletterantismo, l'autostima ottenuta con la partecipazione stessa porta talvolta a inopportuni sensi di onnipotenza che possono minare gravemente la qualità delle assistenze, delle azioni di pressione per la conquista di diritti o per la promozione di azioni di sensibilizzazione, per esempio. Va aggiunto che, se tra le chiavi per la soddisfazione del nostro interlocutore si trovano il lavoro di squadra e le cosiddette modalità di problem solving cooperativo, la tendenza a gestire le proprie performance troppo autonomamente non favorisce di certo il reale perseguimento dello scopo.

Infatti, se non corrono il rischio dell'inaridimento (che si manifesta tipicamente quando si è troppo concentrati sugli obiettivi strumentali e sulle tecniche), i volontari, e chi trascura di coordinarli energicamente, peccano talvolta di inconcludenza, o di scarse performance dovute alle modalità di preparazione e responsabilizzazione delle loro azioni. Emerge, insomma, un problema che è inaccettabile non risolvere, per gli stessi presupposti valoriali che portano a partecipare: l'inefficacia complessiva. Come il noto studioso statunitense Peter Drucker intitola la prima parte del suo testo di management del *non profit*, "*The mission comes first*", sottolineando che la missione viene prima di tutto, così ci sentiamo di sottolinearne la precedenza, anche prima di un male interpretato rispetto per i volontari.

La percepita "superiorità" delle mete e la buona volontà, o il fatto che gli individui aderiscano con entusiasmo all'idea di impegnarsi per la causa, non sono più sufficienti a garantire sempre la qualità delle prestazioni, che richiedono peraltro nozioni e attitudini tecniche via via più elevate. D'altra parte, specialmente se ci si avventura nei campi più delicati - si pensi al caso delle cure palliative, per citare una situazione nella quale si trovano in prima linea molte associazioni di volontariato - è impossibile raggiungere le mete stesse solo "ingegnerizzando i fattori tecnici e finanziari" - vale a dire ponendosi all'avanguardia per quanto concerne i progressi della scienza medica o le più avanzate tecniche di fund raising - e aggiustando di conseguenza quelli umani, come componenti residuali.

In buona sostanza, termini quali motivazioni, aspettative e competenze indicano contenuti sempre più complessi e articolati; ma ancor più esprimono caratteristiche di entrambi i due soggetti

che si incontrano (la persona e l'associazione): l'una e l'altra hanno motivazioni, l'una e l'altra manifestano aspettative, l'una possiede competenze e l'altra ne richiede. Il terreno di confronto si allarga, le dinamiche di interazione pure in un faticoso equilibrio.

E' chiaro che - data l'evidente rilevanza assunta da tutti e tre questi aspetti - sarà indispensabile tornare ad occuparcene nel prosieguo. A questo iniziale livello di sviluppo della riflessione premeva cogliere, innanzitutto, le reciproche interdipendenze e, quindi, sottolineare l'esigenza di coerenza e di sintonia tra "ciò che spinge e muove la persona" e "ciò che l'organizzazione desidera da lei", da un lato, e "quanto che la persona può offrire" e "quello che all'organizzazione serve", dall'altro.

### **1.3 TRA SLANCIO IDEALE E "QUOTIDIANITÀ OPERATIVA"**

Senza afflato ideale le organizzazioni di volontariato non nascono, ma l'idealità si traduce in una sequenza di operazioni e gesti di ordinaria routine, in esigenze di supporti cui occorre dare soddisfazione affinché la dimensione alta e nobile continui ad essere perseguita.

Pur tuttavia, alla tensione ideale, contagiosa per definizione - è sicuramente facile commuoversi, cioè muoversi verso manifestazioni di bisogni ai quali siamo istintivamente ed emotivamente sensibili - tende a contrapporsi l'apparente banalità delle piccole cose organizzative, di scarso fascino e spesso assolutamente mancanti di qualsiasi possibile ritorno in termini di soddisfazione personale per chi abbia avvicinato il mondo del volontariato mosso dal desiderio del bene.

Eppure, è evidente che per un'equilibrata e serena vita dell'organizzazione di volontariato occorre che siano adeguatamente sostenute e l'una e l'altra. Ne siamo fortemente convinti, anche se il problema pare essere quello di convincere della stessa cosa, in operativo, i potenziali volontari. In buona sostanza, la prima semplice idea da far passare è che la gestione è necessaria (non allontana risorse dalla *mission*, anzi è ad essa funzionale) e non può essere lasciata all'ispirazione (sostenuta da tanta buona volontà) di qualcuno; e questo vale in modo particolare per l'organizzazione che si fonda sul lavoro volontario, perchè la sua frammentarietà e la sua discontinuità (non colpevoli, ma oggettive) complicano la visione d'insieme, necessitano di un numero maggiore di passaggi e, sovente, pure di un numero più elevato di persone implicate.

Come abbiamo già avuto modo di precisare, il lavoro volontario è lavoro (in quanto necessita dello svolgimento di doveri finalizzati a fornire un servizio o a realizzare un'attività), ma è contemporaneamente impiego di tempo libero e, quindi, esercitato secondo modalità fortemente flessibili, soggetto a possibili oscillazioni nei diversi aspetti che caratterizzano l'impegno (dalla quantità di tempo dedicata alla sua regolarità, dalla costanza della dedizione alla coscienza professionale, il tutto nell'alterna rilevanza legata al ruolo che l'attività di volontariato assume nell'evoluzione della vita della persona).

Se è vero che, da un punto di vista organizzativo, volontari e retribuiti non rappresentano che due espressioni della risorsa umana, senza la quale semplicemente l'organizzazione non esisterebbe (il già ricordato Peter Drucker, ha usato l'espressione *paid e unpaid staff*, enfatizzando il

sostantivo più che le due alternative aggettivazioni e richiamando quali caratteristiche organizzative essenziali l'affidabilità e la serietà che entrambi debbono possedere), è altrettanto vero che gestire gli uni o gli altri non è la stessa cosa e che la percepita maggior corrispondenza tra l'idealità e l'azione va, dovendo scegliere, garantita al volontario. Ma quest'ultimo va con pazienza educato a capire la rilevanza del lavoro "fuori scena" che consente a lui per primo di esercitare l'azione volontaria che tanto lo gratifica.

Il cammino che ci consente di conciliare le diverse percezioni è lungo, non ce lo si può nascondere. La sua percorrenza può, però, essere aiutata; qualche semplice suggerimento in questo senso:

- vale la pena di evidenziare nelle occasioni ufficiali (le assemblee ad esempio) il quadro di insieme delle attività, il lavoro in prima linea e quello di supporto nelle loro reciproche interdipendenze;

- merita essere sempre accuratamente spiegato cosa precede e cosa segue l'intervento sul campo che ogni volontario effettua, perché si impari ad apprezzarlo adeguatamente;

- giova presentare in maniera accattivante gli impegni di tipo amministrativo-gestionale, perché il modo attraverso il quale illustriamo i contenuti (più dei contenuti stessi) sovente condiziona il segno della reazione di colui cui sono dirette.

E' importante, da ultimo, far risaltare che l'equilibrio tra la propensione ideale e la sue implicazioni di normalità è improntato a forte e strutturale precarietà (se non altro a causa del *turn over* cui la vita associativa tende ad essere sottoposta); e, di conseguenza, mai definitivamente trovato, ma costantemente costruito in una dialetticità cui tutti si sentano partecipi, sia pur nella diversità di compiti e ruoli.

In chiusura di questo primo punto, può essere opportuno riassumere schematicamente il punto di partenza e il punto di arrivo del percorso che si sta intraprendendo

Nello schema viene proposto un riepilogo dell'insieme delle problematiche che è necessario affrontare con specifico riferimento ad un'organizzazione di volontariato, come nodi con cui misurarsi e come vincoli da tener presenti.

### **I punti di partenza**

- crescente rilievo della dimensione "manageriale/aziendale"
- criticità della gestione delle risorse volontarie
- particolare complessità gestionale per:
  - eterogeneità dei soggetti
  - differenziazione delle dinamiche motivazionali

### **I punti di arrivo**

- Stretta connessione tra tematiche motivazionali e modalità gestionali
- Assenza di sostegno alla motivazione implica caduta della tensione ideale
- La sede/fonte ultima della motivazione è oltre l'ambito del management, ad esso *pre-esiste*

## **2. COME SI TROVANO I VOLONTARI?**

La contraddizione che emerge tra la tanto sbandierata disponibilità degli italiani a donare il proprio tempo (considerazione ciclicamente riproposta, quando si evidenziano i principali fenomeni di tipo sociale nel nostro paese) e le difficoltà che incontriamo nel trovarli, questi benedetti volontari, suggerisce l'esigenza di approfondire la questione.

I potenziali volontari ci sono – e, in effetti, è così, se pensiamo che ogni persona è, quanto meno in linea puramente teorica, un soggetto coinvolgibile in una "buona causa". Si tratta di capire come muoversi per trovarli, il che significa sapere dove sono, capire come attirare la loro attenzione e spingerli ad avvicinarsi alla nostra proposta (per disporre così almeno dell'occasione per tentare di coinvolgerli).

Corriamo, a ogni buon conto e per un attimo, in avanti e immaginiamo – sognando ad occhi aperti - di averli trovati, i nostri volontari, magari tanti, più di quanti avessimo ritenuto possibile. Si affollano, con tanto entusiasmo e buona volontà alla nostra porta. Sappiamo cosa far fare loro? Siamo in grado di introdurli ad una realtà - la nostra associazione - per loro nuova, ma abituata ai suoi ritmi ed alle sue consuetudini, organizzata secondo un modello in cui tante turbative non possono essere previste? Siamo attrezzati per far loro vivere un'esperienza "bella"? Così che ne traggano tale interesse da restare implicati? Siamo in grado di farlo senza penalizzare le attività di cui ci occupiamo ogni giorno, distogliendo da queste energie?

Le persone che intendono fare volontariato desiderano farlo, tendenzialmente subito, e cercano una corrispondenza tra il motivo che li ha mossi (quale che sia) e il riscontro che sperimentano nel praticare la propria attività volontaria.

Per quanto banale possa apparire questa affermazione (ciascuno di noi, pur manifestando tutta la comprensione possibile per un'organizzazione di volontariato che non riesca ad occuparsi del volontario recentemente acquisito, non può che sentirsi solidale con l'entusiasta nuovo aderente che freme per sentirsi partecipe e utile), essa svela un'esigenza imprescindibile, che è necessario tenere ben presente: essere attrezzati ad accogliere i nostri nuovi volontari, non solo in termini di ospitalità relazionale ma soprattutto in quanto a introduzione alla concretezza dei contenuti e degli impegni.

La premessa dalla quale siamo partiti è del tutto ipotetica (e qualcuno può pensare sia anche assolutamente irrealizzabile, ma siamo qui apposta). Lasciatemi obiettare che non ci si può muovere nel mondo del volontariato senza essere un po' sognatori. Se non riesco a credere che la causa che appassiona me sia in grado di avvincere altri, sarà assai strano che ottenga qualche risultato. Perché non credere, davvero, che i volontari possano saltare fuori? Magari non dal cappello...

Tenterei di rispondere all'interrogativo sulla reperibilità dei volontari, attraverso tre passaggi logici: ci chiederemo, dapprima, di cosa ha bisogno la nostra organizzazione di volontariato (e soprattutto come fare per organizzare la risposta a questa domanda), questione che – rispettosa della dimensione di accoglienza che è implicita nel contesto volontario – spinge a formulare delle ipotesi di programmazione; vedremo, quindi, che tipo di rapporto si instaura tra la motivazione

che ciascun volontario esprime e le esigenze di adattamento al contesto organizzativo, inevitabilmente limitante l'espressività del singolo, ma condizione essenziale per l'efficacia complessiva. Compreso bene cosa occorre alla nostra organizzazione e cosa si aspettano coloro che vi arrivano, esaminato quale è il panorama delle possibili motivazioni che stanno all'origine della scelta di svolgere lavoro volontario, mi propongo di passare in rassegna i passaggi concreti che scandiscono la ricerca dei volontari: dove, con quali strumenti e in che modo attivarci per formulare proposte accattivanti.

### **2.1 FABBISOGNI DELL'ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEI VOLONTARI**

La reazione più frequente alla proposta di partire ad organizzare le attività di ricerca di nuovi volontari esaminando le esigenze dell'organizzazione di volontariato e predisponendo una sorta di relativo piano è di stupore misto a scetticismo, giustificati entrambi dal ritenere che questo percorso sia fuori di portata per una semplice associazione. E potrebbe esserlo veramente se avessimo in mente complesse operazioni di programmazione. Molto più semplicemente, si tratta di rispondere al quesito su quello che ci occorre, in funzione dei piani che riteniamo opportuno perseguire, perché è sapendo chiaramente questo che possiamo attivarci per cercare nei luoghi e nei modi opportuni.

Ricorrendo ad una metafora, potremmo dire che avviare le attività di ricerca dei volontari - prima di aver delineato bene (in modo sufficientemente puntuale e con quel tanto di rigore da far sì che quello che abbiamo definito si adatti alla nostra associazione e non ad un'altra, perché due associazioni non saranno mai uguali) cosa ci occorre - assomiglia molto al tentativo di iniziare a ballare prima che inizi a suonare la musica, tentativo che ci espone al rischio di finire fuori tempo. Se non ho precisamente definito cosa mi occorre, come posso individuare opportunamente dove trovarlo e, di conseguenza, come posso mirare le mie azioni verso un bersaglio, aumentando le mie probabilità di centrarlo?

Allora, l'azione iniziale più opportuna è quella di esplicitare il nostro modello "ottimale". Proponendo consapevolmente una significativa operazione di semplificazione, adatta però a schematizzare i concetti che ci saranno utili, credo si possa sostenere che ogni organizzazione di volontariato agisca privilegiando uno dei due possibili percorsi che - in mancanza di idee migliori - ho definito la via "pragmatica" e quella "idealista". Richiamo l'attenzione sull'uso del verbo privilegiare, proprio a voler sottolineare che non possono essere scelte di campo nette, ma che, più semplicemente, indicano un'espressività prevalente ed una conseguente maniera di agire. Con questi occorre fare i conti.

La prima via è tipica di chi concepisce il volontariato come azione e su questo punta, la seconda predilige l'esplicitazione della condivisione valoriale e del sentire comune. L'una non esclude l'altra - l'azione è sempre mossa da valori e questi, senza una concreta traduzione, diventano sterili - ma ciascuna configura un punto di attacco diverso, una modalità attraverso la quale individuare il profilo del volontario "perfetto" più confacente alla nostra natura.

Nello schema seguente vengono proposti alcuni interrogativi correlati a ciascuna delle due strade.

**I modelli "alternativi":**

- Via "pragmatica": *sono se faccio*
  - > Cosa c'è da fare?
  - > Quanto e come c'è fare?
  - > Chi può fare quello che c'è da fare?
  - > Come organizzo il cosa con il chi?
- Via "idealista": *sono se credo*
  - > Cosa voglio condividere?
  - > Come faccio a condividere?
  - > Come trovo chi vuole condividere?
  - > Come organizzo le cose attraverso il chi condivide?

Il percorso pragmatico tende a condurre all'identificazione di profili netti (molto vicini ad una logica di mestieri e quindi con elencazioni di requisiti e capacità di tipo professionale); la strada idealista si concentra maggiormente sugli aspetti valoriali, privilegiando assonanze sul piano delle affermazioni di principio e sugli attributi qualitativi delle persone.

Per una strada o per l'altra, si giunge a evidenziare la necessità di nitidezza del disegno organizzativo e l'esigenza di attribuzione di esplicite responsabilità, anche rilevanti, onde evitare la mancanza di sincronizzazione e coerenza delle attività (o il loro mancato svolgimento *tout court*). Queste azioni organizzative, peraltro, mirano a produrre nel tempo una autentica cultura del servizio, cosicché ne venga permeata ogni attività.

In particolare, la promozione di un tale orientamento tende a stimolare una forte esigenza di professionalità nei volontari: quando a essi è convogliato il messaggio su cosa sia necessario per un'assistenza (o un'azione di sensibilizzazione, a seconda della natura dell'associazione) di qualità – aspetto chiarissimo laddove si provi a definire con precisione una sorta di "descrizione del volontario ricercato", sono loro medesimi i primi a rendersi conto di essere, in qualche modo carenti, e spesso si pongono in atteggiamento positivo e ricettivo nei confronti delle azioni formative proposte dai coordinatori.

Per completezza di quadro nell'impostazione lavoro di ricerca dei volontari, proviamo ora a riordinare le idee sui tanti possibili lineamenti che li tipizzano. Lo schema seguente propone alcune tra le più utili chiavi per suddividere in gruppi l'universo dei volontari; le distinzioni proposte ci consentiranno di ragionare nel concreto per capire cosa ci interessa maggiormente trovare in ogni diverso momento. Queste specificazioni, associate al "profilo" che prima abbiamo suggerito di redigere, consentono la predisposizione di una mappa dei fabbisogni, vero scopo di tutte queste riflessioni.

### Tante prospettive per classificare i volontari

#### ❖ *volontari generici e specializzati:*

- ❑ i primi sono coloro che mettono a disposizione la propria opera, le proprie energie e le proprie inclinazioni, senza possedere alcuna professionalità specificamente e strategicamente utilizzabile dall'organizzazione;
- ❑ sono volontari specializzati quelli che dispongono della professionalità richiesta per lo svolgimento di particolari compiti essenziali al perseguimento dell'obiettivo;

#### ❖ *volontari del centro e della periferia:*

- ❑ i primi sono quelli che hanno maggiormente a cuore l'organizzazione, sono gli attivisti, i sempre presenti, quelli che si offrono spontaneamente di dare una mano, che si trovano tutte le volte che si sono impegnati a esserci, che sono sempre informati;
- ❑ appartengono alla "periferia" quelle persone per le quali l'organizzazione non è il principale interesse della vita: sono meno partecipi, meno coinvolte, meno informate, non sempre si può contare su di loro; di solito impegnate nello svolgimento delle proprie attività, rispettano il lavoro dei "capi" riconoscendone impegno e dedizione;

#### ❖ *volontari di lungo e di breve periodo:*

- ❑ i primi corrispondono alla classica definizione di volontario, in cui prevale un forte senso di partecipazione alla causa, l'adattamento a qualsiasi lavoro sia necessario fare, la motivazione basata sul successo dell'organizzazione e sull'appartenenza alla stessa;
- ❑ caratterizzano, invece, il volontario di breve periodo: un interesse generico e distaccato nella causa dell'organizzazione; la necessità di compiti ben definiti e di durata limitata, così da poter mantenere sotto controllo il tempo donato; la motivazione legata al riconoscimento del proprio personale successo e non del proprio ruolo all'interno del gruppo.

Qualunque sia la preferenza organizzativa, è indubbio che i volontari apportano lavoro, creatività e valori. Tali contributi vanno valorizzati nelle combinazioni produttive che mirano al sostegno di gruppi di soggetti e sono pertanto da integrare efficacemente ed efficientemente perché l'organizzazione intera raggiunga il suo scopo. Anche a tal fine sembra utile valutare la possibilità di identificare specifici ruoli organizzativi per i volontari, definiti in anticipo e quindi percepibili, non come limitazioni introdotte all'espressività del singolo volontario, ma più correttamente come strumento per incanalare energie e sforzi.

Infine, si rammenti che, per interpretare correttamente il rapporto che si instaura tra organizzazione e individuo, è necessario intenderlo come un vero e proprio scambio, in questo senso richiedente un reciproco adattamento, scambio basato su incentivi perlopiù valoriali e solidaristici: l'impostazione gestionale tesa alla valorizzazione di questi impegni, quindi, non può che "ribadirne la logica di gratuità economica", e tuttavia richiede di "rivendicarne l'onerosità metaeconomica".

## 2.2 MOTIVAZIONE INDIVIDUALE E ADATTAMENTO ALL'ORGANIZZAZIONE E DELL'ORGANIZZAZIONE

Siamo tutti consapevoli del fatto che un qualsiasi gesto compiuto da ognuno di noi testimonia l'esistenza di una ragione significativa e adeguata per compierlo, tale ragione può essere più o meno palesata o, ancora, più o meno consapevolmente affermata, ma è indubbio che essa esista.

### Come si definisce la motivazione

- è la spinta verso qualcosa,
- è una forza interna,
- è il moto ad agire  
tramite cui l'individuo è stimolato ad attivare energie operative

Anche l'azione volontaria rientra nella sfera di azione di questa dinamica. Occorre un buon motivo per donare il proprio tempo ad un'organizzazione di volontariato. La valutazione sulla qualità di tale ragione è totalmente soggettiva ed è altresì potente perché agisce dall'interno della persona. Non solo, le sue specificità mutano durante il periodo di partecipazione all'attività volontaria e danno origine a una sorta di "ciclo di vita" del volontario (fortunatamente l'energia è rinnovabile e si possono aprire diversi cicli per ognuno), ancora esse sono collegate alle fasi della vita individuale e con gli spazi e gli interessi prevalenti in questi stadi interagiscono.

Ne emerge un quadro affascinante, ma assai complesso, con il quale è necessario fare i conti per non rischiare di non capire cosa interessa realmente ai nostri volontari, cosa li spinge a condividere la vita associativa e, conseguentemente, offrire loro risposte confacenti.

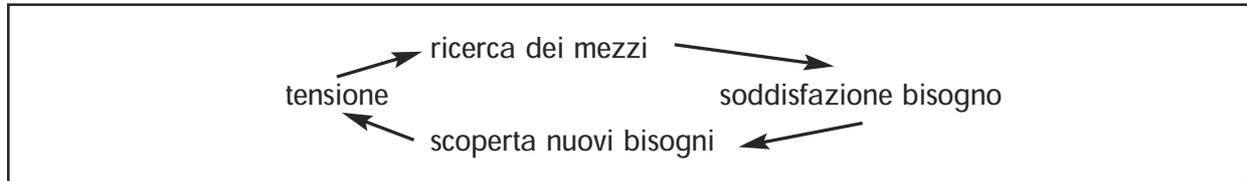
Ricorriamo ancora ai due diversi modelli ideali che abbiamo proposto, perché anche su questo tema ci offrono spunti utili. La serie di affermazioni suggerite nello schema seguente declina, in modo esclusivamente esemplificativo, alcune sottolineature leggibili in chiave motivazionale che contribuiscono a spiegare l'origine e la consistenza dell'impegno che possiamo osservare e su cui, quindi, possiamo fare leva.

### Le due alternative

- La consonanza ideale
  - "Crediamo negli stessi valori"
  - "L'ideale, innanzitutto"
  - "Sacrificio e abnegazione per la causa"
- La condivisione operativa
  - "Crediamo nelle stesse cose"
  - "L'obiettivo, innanzitutto"
  - "Sacrificio e abnegazione per il risultato"

Qualunque sia l'approccio che provoca l'interesse, resta il fatto che la motivazione agisce in chiave processuale, nel senso che si dipana partendo da un bisogno la cui carenza percepita mobi-

lita nella ricerca di modi adeguati alla sua soddisfazione, ricerca che - quanto più viene soddisfatta - tanto più spalanca a nuovi bisogni.



e genera un circolo che si autoalimenta. Diventa, credo, così più chiaro che la motivazione costituisce un fattore organizzativo importante, quanto meno per le ragioni sotto indicate.

### **Cos'è la motivazione?**

- È un MOLTIPLICATORE di energie, perché la sua presenza genera effetti più che proporzionali alla forza dell'azione
- È un CATALIZZATORE, perché una persona fortemente motivata diventa stimolatore e trascinatore per altri
- È UNA RISORSA PREZIOSA, senza della quale i risultati sarebbero scarsi (per non dire inutili).

Quest'ultima specificazione appare in tutta la sua evidenza se si pensa al ruolo che la motivazione svolge rispetto ai risultati che è possibile conseguire: a parità di capacità e di condizioni organizzative, è proprio la motivazione a qualificare l'esito raggiunto, come è esperienza comune osservare. Si capisce, pertanto, perché essa continua ad essere oggetto di interesse, esaminata e studiata nel tentativo di fornire indicazioni atte a gestirla.

Senza poter in questa sede approfondire le molte teorie che se ne sono occupate, è però importante richiamare alcune distinzioni di cui occorre tenere conto.

### **Le specificità della MOTIVAZIONE**

- i modelli di motivazione al lavoro aiutano a comprendere quali bisogni l'individuo tende a soddisfare partecipando ad un sistema organizzato (*motivazione a partecipare*) e quali fattori influenzano le decisioni inerenti allo sforzo e all'impegno da erogare (*motivazione a rimanere*);
- l'organizzazione sopravvive e si sviluppa se sa creare e mantenere l'*equilibrio* tra contributi ed incentivi.

Come or ora accennato, la motivazione si manifesta con proprie specificità in due diversi momenti. Un conto è la motivazione a partecipare, vale a dire ad aderire ad un'organizzazione di volontariato; altra cosa è la spinta a rimanervi legati e, soprattutto, ad attivamente contribuire alla vita associativa, alle sue richieste ed ai suoi impegni. In ogni caso, il rapporto tra quello che si dà e quello che si riceve deve poter essere giudicato positivamente, non essendo possibile (per definizione) introdurre altri elementi (di tipo monetario) che compensino eventuali distanze.

Potremmo dire che la vera capacità strategica dell'associazione sta proprio nel riuscire a stimolare in tutti i propri interlocutori l'impressione di dare di più di quello che ricevono.

Negli schemi seguenti, trova spazio un tentativo di razionalizzazione delle cause più rilevanti per quanto concerne la motivazione a partecipare e, quindi, di quelle – meno note e approfondite – che sostengono la motivazione a restare.

**Le principali determinanti del comportamento del volontario a partecipare sono:**

- **l'altruismo**, l'interesse per l'altrui benessere - tradizionalmente considerato come la ragione per eccellenza - si manifesta secondo due enfattizzazioni
  - **l'egoismo illuminato**, ispirazione caratterizzante colui che ritiene che, aiutando gli altri, possa trarre benefici anche per sé; costituisce la manifestazione di quello che viene definito comportamento prosociale, saldamente sostenibile perché garantisce la rigenerazione delle energie profuse;
  - **l'altruismo puro**, è tipico del volontario mosso da totale abnegazione, dalla disponibilità a qualsiasi sacrificio per la *mission*, il cui perseguimento viene sempre e comunque privilegiato a discapito di qualsiasi manifestazione di attenzione a sé; assai discutibile dal punto di vista astratto, lascia ancora più perplessi nelle evidenze empiriche;
- **l'utilità**; di matrice economica, questa spiegazione connette la positiva valutazione dei benefici che l'individuo può derivare dall'esperienza di volontariato in termini di migliore utilità nel rapporto costi/benefici;
- **il capitale umano**, anche questa interpretazione è stata sviluppata in chiave economica, essa sottolinea l'importanza di valorizzazione in chiave futura dei benefici derivanti dall'attività volontaria, che diverrebbe in un certo qual modo un investimento su di sé;
- **le aspettative**; l'enfasi, in questo caso, si pone sulle attese alle reazioni ottenibili dall'agire volontario (in termini di soddisfazione dal lavoro, gratificazione coi colleghi etc.);
- **i bisogni**; le carenze presenti nella vita personale, in modo particolare quelle legate alla sfera relazionale, costituiscono una potente spinta al coinvolgimento nell'associazionismo;
- **la socializzazione**; il volontariato viene vissuto come occasione di sviluppo di un modello di relazioni essenziale alla percezione di sé, perché appreso come qualificante nel proprio contesto di riferimento.

La possibilità di durata nel tempo di una qualsiasi esperienza umana rappresenta una delle sfide più ardue; l'enigmaticità delle ragioni che favoriscono il proseguimento di un rapporto resta uno dei terreni, purtroppo, meno esplorati anche perché spesso viene data per scontata la prospettiva di continuità (o forse perché semplicemente è difficile confrontarsi con le condizioni di contorno, il noto, l'abitudinario, l'inerzia..)

**Le principali determinanti del comportamento del volontario a rimanere sono:**

- il rapporto tra la disponibilità manifestata e la gratificazione ricevuta, dove quest'ultima prevale;
- l'incremento di stima derivante dall'esperienza fatta, per cui il sacrificio si annulla nella percezione di valorizzazione tratta;

- la realizzazione dei propri obiettivi, per i quali l'organizzazione di volontariato è strumentale;
- il grado di corrispondenza tra l'esperienza fatta e le aspettative di partenza.

In generale possiamo sottolineare che - quanto più è sentita la percezione della propria utilità - tanto maggiore sarà la tendenza ad aumentare la collaborazione (ovviamente a parità di altre condizioni, sia relative all'organizzazione sia alla propria sfera privata): quanto più avverto la validità e il suo apprezzamento, tanto più sarò stimolato a entrare attivamente nelle dinamiche interne, ad allargare gli spazi del mio impegno, a farmi prendere sempre di più.

E' chiaro che, in questo meccanismo, si attivano implicitamente una serie di percorsi di mutuo adattamento, la cui efficacia dipende dalla reciproca percezione di non aver rinunciato a qualcosa di importante. In altri termini, il tema del *chi deve adattarsi a chi?* - se sia l'organizzazione a dover andare incontro alle richieste dei suoi volontari o se siano i singoli volontari a doversi conformare alle regole del gioco, allo stile, all'impostazione - è argomento di non facile (e ancor meno astratta) risoluzione - esso non può che trovare risposta nel concreto di ogni realtà, anche se vale la pena precisare che:

- > è la persona che aderisce all'organizzazione, a qualcosa che ha già una sua, minimale quanto si voglia, strutturazione, una sua impostazione che - in quanto esito della vita associativa pregressa - ne definisce il profilo;
- > un'organizzazione che non è capace di adattarsi flessibilmente al *nuovo* rappresentato dai *nuovi*, forse quei nuovi non se li merita neppure;
- > il processo di cambiamento è inevitabile; semmai la domanda è sulla natura evolutiva o involutiva che emerge. Dell'una e dell'altra l'ingresso di linfa fresca costituisce valida cartina "torna-sole".

Non dimentichiamo, da ultimo, che l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse volontarie dà come sottoprodotto, come effetto collaterale, una manutenzione dinamica della motivazione, quindi la continua rigenerazione di questo asset strategico per eccellenza.

### **2.3 I PROCESSI DI SELEZIONE: LUOGHI, STRUMENTI, MODALITÀ**

È sorprendente scoprire che ancora molte associazioni di volontariato, piccole e grandi, sacrificano una o più delle dimensioni caratterizzanti questa attività. In realtà concentrarsi su alcune e non su altre rischia di rendere vano anche questo stesso sforzo. Selezionare con rigore entro un ristretto gruppo di curiosi attirati da un reclutamento ambiguo o svolto senza idea dell'entità del personale necessario da integrare nell'organizzazione; acquisire e inserire un gruppo di persone soddisfacente e non controllare se dopo un anno mostrano le stesse attitudini: sono queste alcune delle incoerenze che si manifestano ed evidentemente scontano una sottovalutazione di talune fasi .

Avvicinamento e selezione costituiscono momenti cruciali nel processo di gestione delle risorse umane di qualsiasi organizzazione. Ciò tradizionalmente vale soprattutto nelle attività nelle quali

la qualità della persona e gli aspetti qualitativi delle sue prestazioni sono fondamentali per la realizzazione della strategia, ma ormai risulta difficile escludere del tutto dal novero una qualche attività. Nei servizi al pubblico e in particolare in quelli cosiddetti di *care*, comunque, tali aspetti qualitativi sono immediatamente percepibili e responsabili della creazione di valore assai più dell'ineccepibile esecuzione dei compiti assegnati.

Questi processi sono influenzati innanzitutto dalla storia concreta dell'organizzazione e dalla sua interpretazione (che un leader carismatico può rendere condivisa), nonché dalla formulazione strategica (a sua volta incorporante un'idea delle risorse umane disponibili), dal modello di gestione in essere ed anche dalle esperienze avute. Essi si collocano, più opportunamente, a valle dell'operazione di concepimento e di precisazione dell'insieme coerente delle caratteristiche che dovrebbe possedere il candidato che si cerca, in termini di formazione pregressa, di orientamenti culturali (a volte ideologici) e soprattutto attitudinali e, perché no, di eventuali specifiche competenze.

Anche solo in un'ottica di programmazione quantitativa, essendo la risorsa volontaria scarsa e spesso con un ciclo di vita nell'organizzazione molto breve, sono richiesti processi di acquisizione robusti: gli investimenti in progettazione, in comunicazione e realizzazione non possono essere mai di entità trascurabile.

Va considerato che la componente prioritaria, per peso e decisività, dei comportamenti effettivi degli operatori (la motivazione, più o meno ideale) è già sostanzialmente presente nelle persone alle quali si veicola il messaggio che si ha bisogno di loro. La comunicazione che pubblicizza la richiesta di volontari (e l'inizio di un ciclo formativo preliminare) costituisce, allora, semplicemente l'innescò di una trasformazione dell'energia potenziale in cinetica.

I due principali obiettivi posti alle attività di avvicinamento sono, pertanto, una definizione accurata dei profili adeguati allo svolgimento ottimale delle attività che si intendono affidare ai volontari, nonché una coerente scelta del "richiamo" più adatto a informarli dell'esigenza organizzativa del loro contributo, cioè dell'offerta di un'occasione. Come in tutte le comunicazioni non saranno rilevanti solo i contenuti, ma anche i canali di trasmissione prescelti (per es. passaparola tra conoscenti degli attuali volontari, manifesti, annunci su quotidiani, passaggi su radio o televisioni locali, ecc.), i linguaggi e i toni (che dovrebbero già prefigurare lo stile di management), nonché naturalmente la chiarezza circa l'emittente (la nostra organizzazione) e le sue attività.

Questa affermazione è avvalorata dal fatto che i potenziali volontari spesso non chiedono sistematicamente informazioni sulle occasioni di lavorare gratuitamente in qualche organizzazione e quindi vanno attirati dal mezzo di informazione e conquistati istantaneamente dal messaggio. Il concorrente da temere è evidentemente un alternativo (qualsiasi) impiego del tempo libero.

La selezione, in particolare, è il raffinamento di quest'opera, la correzione di errori di progettazione o di realizzazione della comunicazione oppure l'aiuto ai candidati a chiarire meglio a sé stessi le reali propensioni e attitudini.

Infatti, spesso la percezione delle persone circa le proprie capacità di impegnarsi e soprattutto circa le preferenze nell'uso del proprio tempo è confusa, quindi è normale che una rilevante per-

centuale di aspiranti volontari non venga accettata. Anzi è necessario che le maglie siano strette in misura proporzionale alla delicatezza dei compiti del volontario o delle situazioni nelle quali è previsto che li si debba inserire; In questa prospettiva paiono particolarmente emblematici i casi delle cure e del supporto psicologico ai pazienti con malattie incurabili o dell'intervento sui tossicodipendenti e sulle loro famiglie.

Il colloquio e lo stesso corso di formazione di base mantengono altresì una valenza di auto-selezione, visto che è anche il momento nel quale gli esponenti dell'ente reclutante devono confermare al candidato di rappresentare realmente un luogo interessante e una piacevole micro-società nei quale svolgere pienamente la propria personalità. Le organizzazioni che si prefiggono un intervento solidaristico non agirebbero coerentemente se non tutelassero, in ogni caso, gli aspiranti volontari rispetto ad attività che potrebbero causare stress, depressione e sofferenze, invece della soddisfazione attesa. Una severa selezione sembra quindi rispondere a un principio genetico di tali organizzazioni.

Si può anche osservare un doppio legame tra processi di acquisizione delle risorse e comunicazione. Infatti l'avvicinamento ha una chiara valenza di comunicazione esterna (specialmente nei confronti delle amministrazioni pubbliche con le quali si cerca di istituire rapporti) ma anche con la popolazione dei potenziali elargitori: "se reclutiamo, vuol dire che facciamo" (eventualmente: "e selezioniamo con questi rassicuranti criteri"). D'altra parte, quando il legame tra lavoratore e organizzazione è delicato, ovvero quando è saldo ma per sua natura "ad alta volatilità" nel medio termine, una consapevole e coerente comunicazione interna, per es. in materia di risultati del lavoro di équipe, costituisce il miglior strumento per avvicinare nuovi volontari. Ciò è particolarmente importante allorché le competenze e la sensibilità alla mission divengano non solo cruciali, ma anche risorse preziose e valorizzabili soprattutto se utilizzate nell'ambito dell'attività e nel gruppo sociale in cui si sono sviluppate. Le persone disponibili e attualmente impiegate nell'organizzazione non possono essere concepite come sostituibili da altre, almeno nel breve e forse medio periodo.

La domanda sulla legittimità della stessa selezione (sottile tentazione presente ancora più di quanto si pensi) credo sia ormai superata: il principio delle porte aperte non necessariamente implica anche la disponibilità ad accogliere chiunque desideri entrare a condividere la nostra esperienza. E in ogni caso, se è parte della nostra stessa *mission* favorire una cultura della condivisione e dell'allargamento dell'area del volontariato, essa va garantita attraverso opportuni percorsi che tutelino la persona e l'organizzazione. Unica avvertenza: che non sia un alibi innalzato per difendere il proprio orticello.

Ora che siamo giunti ad avere ben chiaro quello che ci occorre, resta un passaggio, tutt'altro che banale. Quello che sviluppa in operativo la fase della selezione.

Ne richiamiamo con schematicità gli aspetti salienti, poiché assumono valore esclusivamente esemplificativo, essendo essi la logica conseguenza delle scelte fatte. Sono, in buona sostanza, una sorta di guida alla riflessione.

**I luoghi, ovvero dove cercare i volontari**

- in funzione di quello che interessa, delle specificità del profilo del volontario (che comunque ci sono)
- scelti in modo mirato, pochi per volta e ciascuno considerato nelle sue esigenze
- originali (un po' di fantasia e un po' di fiducia sono doti essenziali per chi si occupa di indagare)
- riordinati in base alle possibilità di successo.

Immaginare che - essendo tutte le persone dei potenziali volontari ed essendo in molti luoghi e distribuiti casualmente quelle dotate delle poche caratteristiche realmente interessanti (ma il ragionamento vale anche per l'opposta situazione, perché ciò che determina è la non prevedibilità dell'intensità della presenza delle caratteristiche) - ogni luogo vada bene, significa non aver colto a fondo le particolarità del profilo che ci serve (è come partire pensando che prenderemo quello che capita) e significa anche non fare lo sforzo aggiuntivo di essere creativi.

Così ragionando, tendenzialmente tutte le associazioni si rivolgono a tutti con messaggi scarsamente mirati. Al contrario, il tentativo di individuare dei luoghi precisi dove presupponiamo possano essere presenti più persone con le qualità specifiche che ci occorrono renderà più piacevole l'attività e sicuramente produrrà migliori risultati. Un esempio? Immaginiamo di dover trovare dei volontari che si alternino nell'ascolto telefonico durante le ore notturne. Chi può aver voglia di dedicare ore della notte? Chi soffre d'insonnia, chi è abituato a fare turni... Dove trovo persone con queste caratteristiche? Nello studio di un medico, in una fabbrica e così via.

Ragionare insieme all'interno dell'organizzazione su questi problemi amplia dapprima la gamma delle possibilità, ma poi le circoscrive a quelle maggiormente probabili. Ma soprattutto costringe a coinvolgersi in prima persona, la ricerca diventa un fatto interessante per chi se ne sta occupando e non un anonimo impegno di chi, una volta all'anno, fa stampare dei manifesti per riavviare il processo di *people raising* (si badi bene, non che il sistema non funzioni: soprattutto per quelle associazioni che godono di fama e prestigio, il richiamo di un manifesto può dare esiti positivi; ciò che credo è che comunque siano inferiori alle potenzialità mobilitabili ed al costo sostenuto).

E' banale, ma vero, precisare che i supporti utilizzabili dipendono dall'uso che ne deve essere fatto. In generale si distinguono due tipologie, quelli che può valere la pena di tenere sempre pronti e quelli pensati appositamente per un'occasione o per una ricerca particolare.

**Gli strumenti, ovvero con cosa cercare i volontari:**

- generici
  - brochure di presentazione dell'associazione
  - bilancio sociale (per chi lo redige)
  - manifesti che annuncino campagne "acquisti"
  - testi pubblicitari standard

- scalette di contenuti per interventi a manifestazioni
- mirati:
  - volantino per una tipologia di risorsa
  - fotocopie estemporanee
  - testi per incontri con gruppi di referenti particolari

Tutti gli strumenti debbono essere improntati a semplicità e chiarezza, debbono essere prodotti solo dopo che sia chiaro cosa farne: non ha molto senso stampare tanti volantini che poi restano lì perché nessuno è interessato a diffonderli o perché non corrispondono - nel tono e nello stile - al contesto nel quale li si vorrebbe utilizzare. Vale la pena di farsi aiutare da qualche professionista della comunicazione, ma non lasciamo a lui l'iniziativa, diamoci degli obiettivi e impegniamolo su quelli. Solo noi sappiamo realmente cosa ci occorre, a lui il compito di esprimerlo. Il compito della ricerca è un compito interno, non delegabile, occorre allora prepararsi.

### **Le modalità, ovvero in quale maniera cercare i volontari:**

- essere entusiasti, ma non esaltati
- essere aperti, ma non invadenti
- essere chiari, ma non demotivanti
- ascoltare, prima che parlare
- saper comunicare, più che dire

Non tutti sono adatti a praticare questo mestiere: la scelta della persona giusta all'interno dell'associazione rappresenta una buona ipotesi sul suo risultato.

Ora che la nostra associazione ha richiamato interesse e può porsi il problema della scelta, deve farlo. Un collaboratore volontario può essere preferito per uno dei successivi motivi:

1. per il grado di motivazione che manifesta
2. per la sua qualificazione a svolgere quell'incarico
3. perché, essendosi già proposto, va in qualche modo "occupato".

E' evidente che la persona motivata tende ad eliminare rapidamente il proprio senso di inadeguatezza soprattutto se sostenuta in questo (e quindi ricorrendo ad uso abbondante di tempo e di formazione), mentre è più facile che la persona qualificata pensi che ci sta facendo un favore. La prima apprezzerà la fiducia dimostrata, coglierà le occasioni di crescita e di coinvolgimento. Con la seconda sarà necessaria un'opera di coinvolgimento più impegnativa per portarla ad interiorizzare la causa. Sta a noi valutare cosa è preferibile. Di sicuro, potremo farlo meglio se accurato sarà stato il lavoro preliminare di definizione dei fabbisogni.

Caso diverso è quello della diversa collocazione proposta ad un volontario che, affezionato alla nostra causa, sembra non riuscire a esprimersi al meglio. E' una carta doverosa da giocare, può accadere che il problema dipendesse dallo scarso agio (non manifestato) della persona e che un'altra esperienza dia esiti positivi. Sarà come aver effettuato una nuova selezione, meno one-

rosa, e sarà un successo raggiunto, di buon auspicio perché avrà aiutato a sviluppare competenze interne attente ai bisogni delle proprie risorse.

### **3. COME SI COINVOLGONO I VOLONTARI?**

Siamo riusciti a catturare l'attenzione del nostro manipolo di volontari, che speranzosi si affacciano all'esperienza del volontariato. Occorre, a questo punto, che siano introdotti alla vita associativa, secondo le forme e le modalità più opportune per gli interessi e le disponibilità da ciascuno indicate, e che con essa si avvii un processo di familiarizzazione.

Ancora una volta, chiamiamo in causa le due alternative visioni, per evidenziarne una volta di più i diversi sviluppi logici. Le modalità di coinvolgimento assumeranno connotati particolari a seconda che la partecipazione sia stata sollecitata sul piano operativo piuttosto che su quello valoriale. Di seguito, vengono esplicitate a cascata alcune delle domande che correlatamente scandiscono il percorso logico.

#### **Coinvolgimento dei volontari, in cosa?**

- ◆ Via "pragmatica": *sono se faccio*
  - ◆ Cosa c'è da fare?
  - ◆ Quanto e come c'è fare?
  - ◆ Chi può fare quello che c'è da fare?
  - ◆ Come organizzo il cosa con il chi?
- ◆ Via "idealista": *sono se credo*
  - ◆ Su cosa voglio coinvolgere?
  - ◆ Come faccio a coinvolgere?
  - ◆ Come scelgo chi coinvolgere?
  - ◆ Come organizzo le cose attraverso il coinvolgimento?

In entrambi i casi, l'esigenza che emerge è quella di una confidenza crescente, della creazione di condizioni di benessere per cui ciascuno possa dire che si sente "come a casa propria" e il giudizio unanime sia positivo, favorendo una lunga permanenza nell'organizzazione di volontariato. Avremo in questo modo conseguito un ulteriore importante obiettivo, quello di tenere in modo durevole legati i volontari.

Nel seguito si cercherà di sviluppare questo tema su due piani coesenziali. Il primo, di taglio più organizzativo, documenta e suggerisce come si può articolare e gestire questo progressivo coinvolgimento. Il secondo affronta la medesima questione chiamando in campo gli aspetti contenutistici e relazionali, l'ambito percettivo e la corrispondenza che si crea su questo piano, come indispensabili elementi della scansione sequenziale.

#### **3.1 LE FASI, GLI APPROCCI E GLI STRUMENTI DEL PERCORSO INTERNO**

Il percorso interno, e la cura che è necessario riporre nella sua progettazione, rispondono a due

obiettivi principali:

- ◆ introdurre l'individuo alla realtà organizzativa;
- ◆ fare sentire la persona a proprio agio.

Esso si articola in due momenti logici distinti, a loro volta ripartiti su più livelli:

### Fasi del percorso interno

#### ✿ Inserimento

- percorso informativo
- percorso operativo

#### ✿ Socializzazione

- verifica del livello di aspettativa reciproca
- adattamento all'organizzazione
- stabilizzazione del rapporto
- cooptazione progressiva ai vari livelli di responsabilità dell'associazione
- "seduzione bilanciata", espressione che sintetizza l'esigenza di affascinare con realismo.

L'inserimento costituisce l'ufficializzazione dell'ingresso nell'associazione; in questo senso assume una valenza simbolica che può essere importante non sottovalutare e che può rientrare nei riti organizzativi attorno ai quali si costruisce il comune sentire e si rafforza l'appartenenza (tema assai delicato e cruciale, ripreso più avanti).

Il percorso informativo introduce all'associazione; esso si sostanzia in alcuni colloqui (di cui si fa carico il presidente o comunque una figura di spicco) incentrati sulla trattazione di argomenti quali:

- la storia e i passaggi salienti dell'organizzazione
- i valori e le specificità
- l'ambiente nel quale si muove e gli interlocutori con i quali si rapporta
- un quadro delle attività e dei programmi.

Il percorso operativo riguarda l'introduzione alle attività, al cosa e come si fa. Implica la visita guidata alla sede, la descrizione del funzionamento e delle regole interne, la presentazione di qualsiasi informazione utile; può riguardare anche le attività direttamente affidate al singolo volontario ed anche la presentazione ai colleghi, con chiarificazione dei referenti sui quali contare.

Lo scopo della fase di socializzazione è implicito nella stessa etichetta: essa intende favorire le relazioni interpersonali quale condizione per una migliore vita nella e dell'associazione. I cinque passaggi nei quali si dettaglia hanno una prospettiva di medio e lungo termine; a parte le aspettative che è psicologicamente e operativamente opportuno dichiarare con chiarezza all'avvio del rapporto, gli altri vanno tenuti a mente e ripresi a cadenza regolare come spunti di verifica sull'andamento del rapporto.

Non irrilevante nell'esito delle attività sottese a ogni circostanza sopra richiamata, è l'approccio prescelto. Sicuramente condizionante sarà la cultura e lo stile di leadership sviluppati, per cui il

nuovo entrante sarà invitato ad usare un certo linguaggio o ad attenersi a certi comportamenti palesati dai suoi interlocutori. La tendenza verso un maggior grado di formalizzazione sarà appropriata in poche occasioni, sicuramente quelle ufficiali e quelle pubbliche dove il rituale può assumere una valenza (l'occasione degli auguri natalizi fatti personalmente dal presidente nazionale può essere un momento atteso); mentre una maggior scioltezza dovrà caratterizzare la normalità e la quotidianità. Il rapporto coi dipendenti retribuiti, ad esempio, può essere il tipico caso nel quale sia opportuno un certo grado di formalizzazione, perché non si confondano i compiti e le responsabilità in un clima amicale male interpretato.

La formalità, dal punto di vista dei contenuti, sottende precisione e rispetto delle regole (quali che esse siano, questo è importante da sottolineare) e poco ha a che vedere con toni e rigidità di atteggiamenti che si presentano come contraddittori con la ricerca di condizioni gradevoli per i volontari.

E' chiaro che il dosaggio di questo ingrediente va adeguatamente soppesato, perché non degeneri in formalismo, ma neppure in approssimazione e genericità.

L'attraversamento del percorso in oggetto è facilitato dall'utilizzo di alcuni strumenti; cui si accenna brevemente, data l'elevata intuibilità dei loro contenuti, solo per sottolineare la non neutralità di ciascuna scelta: ogni gesto comunica, anche laddove non ne siamo consapevoli e, proprio per questo, la sua carica risulta potente.

#### Strumenti

##### ★ generici

- dépliant (passato, presente, futuro)
- procedure (poche, chiare, propositive)
- regole (poche e per tutti)

##### ★ personalizzati

- persone di riferimento
- telefonate periodiche
- appuntamenti periodici (ritualistico/simbolici ma BELLI)
- momenti di convivenza/ condivisione/progettazione

Il primo gruppo risponde a requisiti di uniformità e di trasversalità; debbono essere uguali per tutti ed è questo un loro punto di forza. I secondi nascono appositamente per rispondere ai singoli e vanno, pertanto, pensati e usati a secondo del gradimento che sono in condizione di ottenere. Un pubblico di volontari molto fortemente concentrati sugli obiettivi gradirà poco di dover partecipare a cene, mentre apprezzerà riunioni operative di progetti da sviluppare, ad esempio; un professionista apprezzerà probabilmente poco assidue telefonate per informarsi sul come va, mentre gradirà ritorni precisi sui suoi interventi. Insomma, ogni situazione è diversa.

Da ultimo, si rammenti che l'efficacia degli strumenti dipende da molti elementi, dal fatto che debbono essere:

- ◆ supporti (da impiegare se servono) e non appesantimenti (da rispettare )
- ◆ graditi (a chi li usa) e gradevoli (per chi li riceve)
- ◆ adeguati (nella forma e nella sostanza)
- ◆ per tutti (e non per gli ultimi sfigati...)
- ◆ aperti e cambiabili (mai trincerarci dietro all' "abbiamo sempre fatto così...").

### **3.2 L'ACCOGLIENZA E LA CORRISPONDENZA DELLE ASPETTATIVE**

L'accoglienza si qualifica, innanzitutto, come un atteggiamento da coltivare, una caratteristica non necessariamente presente per il solo fatto che ci stiamo muovendo nel mondo del volontariato (che, anzi, può spesso apparire ancora più chiuso di un club esclusivo...). E', pur tuttavia, un ideale cui tendere, un comportamento da promuovere e da praticare.

Figurativamente, essa può essere rappresentata come un asse lungo il quale si distribuiscono le aspettative dei due soggetti, organizzazione e persona, e la misura del loro reciproco soddisfacimento. L'adesione ad un'organizzazione di volontariato deve, comunque, trovare una coerenza e una consonanza, pena la caduta di interesse; così come un'idea di causa nobile, se non riesce a trascinare dalla sua parte dei sostenitori è destinata alla sterilità. I gesti di benvenuto e di ospitalità che si associano all'accoglienza delle idee e dei suggerimenti diventano uno strumento per aumentare la soglia delle aspettative, ma a loro volta altre ne creano, nella consapevolezza che si tratta di un processo continuo.

Può essere, allora, interessante e utile provare a ragionare in termini bilancio delle aspettative. La stessa etichetta evoca un'idea di equilibri, di termini contrapposti che in qualche modo, alla fine, si compensano.

<b>Bilancio delle aspettative</b>	
<i>Della persona</i>	<i>Dell'organizzazione</i>
➤ Realizzazione	➤ Raggiungimento degli obiettivi
➤ Soddisfazione	➤ Completamento degli organici
➤ .....	➤ Affermazione dei propri principi
	➤ .....

Un'attenzione particolare va rivolta alla dimensione temporale: le persone tendono a preferire la prospettiva del breve termine, mentre le organizzazioni guardano ad orizzonti più lontani. Questa differenza può generare sfasature e aprire conflittualità, che vanno affrontate con la serena consapevolezza che dipendono dalle diverse ottiche e che sono, in una certa misura, fisiologiche e auspicabili perché segnale di interesse.

### **3.3 LA RECIPROCIÀ**

Dovrebbe, a questo punto, essere chiaro che una delle parole chiave dell'organizzazione di volontariato è reciprocità. Il concetto di reciprocità implica un rapporto di scambio equilibrato,

non tanto perché è tra pari, ma in quanto coerente con il sistema dei ruoli e delle aspettative. Il che equivale a dire che lo scambio sottostante alla relazione è a somma positiva: ed è questa una delle controprove dello stato di salute della nostra associazione.

La logica è, però, di tipo processuale: i rapporti sono per loro natura soggetti ad evolvere nel tempo e la loro gestione richiede conseguente continuativa attenzione. Non è un dato acquisito per sempre, ma va continuamente alimentata.

Ricordiamo che

**Il "di più" dell'organizzazione di volontariato:**

- La realizzazione di un'azione buona e utile,
- Il risultato sinergico che crea
- La cultura che genera
- Le forze che coalizza

Infine, rammentiamo che la conseguenza dell'assenza di reciprocità è quella della separazione dei due soggetti. L'assenza della reciprocità porta il volontario a concepire la sua azione come esito della propria azione (e non come la sua azione potenziata dall'insieme organizzativo), ma la stessa associazione che non riesca a curarsi di questa dimensione si predestina a far prevalere la logica del professionismo.

Il contrario della reciprocità

- Il volontario senza organizzazione, o
- L'organizzazione senza volontari

#### **4. COME SI FANNO CRESCERE?**

La progressiva trasformazione del volontario da dilettante armato di buone intenzioni a componente del personale non retribuito, a professionista che ha alle spalle formazione e competenze costituisce obiettivo saggio da perseguire per la nostra organizzazione di volontariato, come il già citato Peter Drucker sollecita. Di per sé, non è che le buone intenzioni non si addicano all'esperienza di dono che caratterizza la natura dell'associazione (tutt'altro), semmai sono le evocazioni del termine dilettante (cui si associano approssimazione e inesperienza) che stonano con l'immagine di cura e di attenzione al soddisfacimento dei bisogni dei nostri interlocutori che ci siamo ripromessi di assicurarci.

Sostenere questo significa che aver a cuore la crescita dei nostri volontari. La crescita è un processo di sviluppo e di maturazione in cui le potenzialità presenti – ancorché inesprese – vengono portate alla luce e coltivate. Si assume così, implicitamente (ma non troppo), come fondamentale un principio forte, quello che collega strettamente il progresso dell'organizzazione con quello dei volontari che la animano.

E' in questa prospettiva che è preferibile ragionare di crescita, obiettivo strategico che si avvale

di molti strumenti, piuttosto che dei singoli strumenti. Questi si coordinano in una finalizzazione comune, che da un lato ne deenfattizza la pregnanza formale e dall'altro crea le premesse per una sintonia forte tra le possibili diramazioni per l'atteggiamento che è implicato: si tratta di un percorso che non può che essere co-partecipato (alla mia crescita non posso restare indifferente spettatore) che richiede notevoli investimenti (quanto a tempo, a risorse fisiche e mentali...)

Il ragionamento verrà sviluppato attraverso tre passaggi: il primo pone l'attenzione sul mai sufficientemente studiato tema della formazione e sulle molte dimensioni alle quali si rivolge; il secondo punta a valorizzare l'esigenza di costante sostegno di cui i volontari abbisognano (per la delicatezza delle situazioni in cui si trovano, per la condizione spesso solitaria in cui esplicano i propri compiti, per la debolezza dei legami con il cuore dell'organizzazione...) anche attraverso il ricorso ad uno strumento, quello della valutazione che, in questa chiave, assume più chiaramente valore di aiuto e di punto di riferimento. Il terzo considera le occasioni di partecipazione e di assunzione di maggiori responsabilità come tappe di un percorso che a tutti, almeno come desiderio, dovrebbero poter essere proposte.

### 4.1 LA FORMAZIONE SUL SAPERE, SUL FARE, SULL'ESSERE

*La dimensione dell'essere  
è, per il volontario, ancora  
più importante  
di quella del fare  
(dalla Carta dei valori del volontariato)*

Aprire le riflessioni sul tema della formazione con il riferimento alla famosa frase sulla natura del volontario ci consente di ribadire che la rilevanza dell'intervento volontario attiene alla sua ontologia, è intrinsecamente una affermazione di natura valoriale.

- Prima essere, poi fare
- Fare come declinazione dell'essere

Si badi, questa sottolineatura vale per entrambi i modelli che abbiamo più volte richiamato come tipizzanti i modi di porsi delle organizzazioni di volontariato: la via pragmatica e la via ideale declinano, secondo diverse flessioni, il rapporto tra l'essere ed il fare, partono dall'uno per arrivare all'altro e viceversa.

Le attività informative e formative mirano direttamente alla preparazione e al potenziamento della creatività, intendono fornire fondamentali premesse a decisioni e azioni: perlopiù si tratta di premesse di fatto, quali la conoscenza delle realtà con cui si interagisce e la capacità di assumere atteggiamenti pro-attivi nei confronti delle situazioni, spesso di sofferenza o di ingiustizia sociale, delle quali si occupano persone che già posseggono forti premesse di valore. Queste ultime,

al limite, possono essere meglio strutturate e rese riconoscibili, sempre con la formazione e sempre al fine di valorizzarle meglio.

I contenuti prioritari della formazione ai volontari sono spesso stati discussi. La formazione è normalmente erogata in forma intensiva all'entrata nell'organizzazione, con riprese successive sia a contenuto professionale, anche attraverso partecipazione a corsi esterni, congressi, ecc., sia a carattere relazionale, vista la percepita importanza di questo aspetto nel volontariato organizzato. Almeno per quanto attiene alla fase iniziale, negli ultimi anni si è pervenuti a escludere alcune tematiche troppo specialistiche (fund raising e finanza etica, terapie farmacologiche, ecc.) e a comporre equilibratamente elementi tecnici, aspetti etici e di sviluppo personale.

Senza approfondire le pur interessanti tematiche che si assegnano all'area del sapere, a quella del saper fare e a quella del saper essere nei diversi settori, più in generale si deve concordare con chi afferma la necessità di mirare a scolpire (nel senso di durabilità che il verbo richiama) quella che (esiste sempre ed) è, per ciascuno nelle diverse situazioni nelle quali si trova, una teoria per l'azione, cioè un insieme di preferenze e di convinzioni circa le relazioni causa-effetto tra le variabili del proprio microambiente e quindi tra i propri comportamenti e le reazioni o i cambiamenti che essi possono suscitare.

Non solo si debbono indicare ai volontari gli obiettivi e i comportamenti desiderati, quindi, ma è indispensabile anche insegnare loro tutta una serie di fatti e nozioni, specialmente nella loro valenza sistemica, che allarghino il loro campo di visuale ed evitino reazioni imprevedibili in contesti ambigui, cioè nella normalità delle situazioni che si affrontano (quelle nelle quali il disagio e la problematicità costituiscono la norma).

Sinteticamente questo significa muoversi lungo tre direttrici contemporaneamente qualificanti la proposta formativa e ugualmente presenti anche laddove la scelta concreta dei contenuti non potrà che rivolgersi ad una dimensione.

#### Direzioni della formazione

- *Sapere*, conoscenze e competenze riflessive, deduttive e induttive
- *Fare*, informazioni e notizie operative, applicative
- *Essere*, sintonia ideale, clima e cultura dell'organizzazione, modo d'essere

Nel passato si era soliti distinguere anche tra addestramento e formazione, nel significato sotto riportato.

- **ADDESTRAMENTO**, trasferimento di abilità già definite e controllabili, attraverso strumenti didattici ed esperienza operativa
- **FORMAZIONE**, sviluppo di capacità di dominare situazioni nuove e creazione di abilità nuove

Oggi, l'addestramento svolge un ruolo decisamente secondario; l'accelerazione, che i cambiamenti di ogni natura e genere manifestano, implica una crescente attenzione alla dimensione formativa, mentre quella (pur importante) derivante dal conoscere il funzionamento, ad esempio, di

una tecnologia tende a scivolare in secondo piano.

Nell'uso comune quando ci si riferisce alla formazione lo si fa unendo in un'unica tipologia le due forme.

Dal punto di vista operativo, la formazione costituisce un'attività da progettare attentamente. Si articola in quattro fasi, tutte ugualmente indispensabili e sequenzialmente collegate tra loro negli esiti:

### **PIANIFICAZIONE della FORMAZIONE**

- Analisi dei bisogni
- Progettazione dell'intervento formativo
- Realizzazione operativa
- Valutazione dei risultati

Il momento dell'analisi è quello maggiormente delicato; impegnativo e di difficile organizzazione (capire di cosa c'è necessità non è certamente operazione immediata) condiziona tutto il processo, in quanto gli errori iniziali portano a risultati incoerenti e, quindi, inefficaci (con l'aggravante dello spreco delle risorse mobilitate e dell'occasione perduta). Un'ulteriore complicazione dipende dal fatto che vanno analizzati i bisogni dell'organizzazione e quelli degli individui per evidenziare i gap. Questionari tra i volontari piuttosto che tra gli utenti sono possibili opzioni utili all'individuazione dei punti di debolezza.

La dimensione dell'ideazione costringe a passare all'elencazione e alla sistematizzazione dei contenuti, oltre alla verifica sul piano della reale praticabilità (ad esempio, in termini di durata ed impegno dell'intervento formativo rispetto ai suoi destinatari) e dell'essenzialità (perché faticare per qualcosa che non è poi così importante?) e delle implicazioni organizzative (come, dove e quando, con quali supporti).

Per quanto banale possa apparire il ribadirlo, dare corso ai progetti è altro passaggio centrale, da seguire con le dovute attenzioni e con il coinvolgimento del caso, con il realismo e la serietà che ci aspettiamo dai nostri volontari (se chiediamo loro puntualità, diamo l'esempio). Meno scontato è porsi il problema della valutazione dei risultati conseguiti (partecipazione e gradimento innanzitutto) e degli esiti prodotti (se e in cosa l'attività formativa ha inciso). Utili possono essere ancora una volta questionari mirati, ma anche colloqui e soprattutto la raccolta attenta delle reazioni. Questo ci porta ad evidenziare un altro aspetto: una persona che se ne faccia carico, che segua il processo potrebbe non essere fuori di luogo, ma rappresentare un investimento utile nella prospettiva di ulteriori iniziative (qualcuno che sappia come fare e che non debba ricominciare da capo) e di miglioramento della coerenza.

Due aspetti sono stati sino ad ora trascurati, uno riguarda l'oggetto della formazione, l'altro le responsabilità dei soggetti cui ci si rivolge con la proposta formativa.

Sull'oggetto ci limitiamo a rammentare, in modo unitario e unificante, che è la conoscenza; essa si manifesta sotto due forme, la cui natura implica diverse modalità di trasferimento, non tutte gestibili attraverso le attività formative formalizzate.

### Tipi di conoscenza

- *implicita*, radicata profondamente nelle azioni, riguarda la dimensione cognitiva e le opinioni
- *esplicita*, codificata, trasmissibile in modo formale, sistematico

L'apprendimento del primo tipo implica condivisione tra persone, la seconda si trasferisce da un soggetto all'altro.

### Trasferimento della conoscenza

- *socializzazione*, da implicita a implicita
- *combinazione*, da esplicita a esplicita
- *esteriorizzazione*, da implicita a esplicita
- *interiorizzazione*, da esplicita a implicita

Occorre avere chiare la natura e le specificità di ciò che i nostri volontari debbono sapere (ma anche saper fare e saper essere) per proporre le modalità adeguate e favorire le condizioni perché l'obiettivo sia raggiunto.

In altre parole, un apprendimento organizzativo (nel senso di utile e diffuso nell'organizzazione) scatta se sono contemporaneamente presenti tre elementi:

- condivisione della conoscenza
- capacità diagnostica
- finalizzazione progettuale.

Non si tratta tanto di ritenere che possano intervenire degli elementi di automaticità, mai realmente funzionanti laddove entrano in gioco le persone, quanto di avere la consapevolezza che ci sono delle condizioni in assenza delle quali non è possibile si attivino le dinamiche che una logica di apprendimento implica.

L'attività formativa costituisce responsabilità primaria dell'organizzazione, che deve farsi carico di definire percorsi adeguati e percorribili. Ad essa si accompagna, però, un impegno del destinatario nel cogliere l'opportunità offerta.

Per quanto lo riguarda, entrano in gioco due piani diversi, l'uno sintetizzabile nella sua capacità di apprendere, l'altro nella propensione ad imparare.

### CAPACITA' di APPRENDERE

- ◆ è l'essere in grado di apprendere, è la predisposizione a farlo,
- ◆ è un insieme di caratteristiche personali "involontarie"

Implica:

- o la ricerca di qualcosa da imparare
- o l'analisi di quanto è rilevante
- o induzione e deduzione
- o memorizzazione

### **PROPENSIONE AD APPRENDERE**

- è la voglia di apprendere, è l'interesse a farlo,
- è un insieme di caratteristiche personali "volontarie"

Implica:

- la volontà consapevole e inconsapevole
- la rimessa in discussione di quello che si sa e si fa
- il non timore degli errori e del cambiamento

Entrambe vanno attivate, anche se la seconda rappresenta la vera leva, la cui assenza (o la cui parziale attivazione) vanifica qualsiasi progetto formativo.

Tra gli addetti ai lavori si sottolinea questo come il passaggio da un modello di formazione passiva (in cui la persona assiste) ad uno di formazione attiva (nel quale l'individuo apprende) – essendo questo l'obiettivo reale.

Prima di chiudere, vale forse la pena richiamare le molteplici valenze che l'attività formativa assume, a sottolinearne (se ancora ve ne fosse bisogno) l'importanza.

Le tante direttrici della formazione

- come meccanismo di selezione
- come occasione di gratificazione
- come occasione per modellare l'identità
- come coinvolgimento nei percorsi interni
- come occasione di apprendimento
- come occasione di socializzazione

Una duplice avvertenza finale:

- Attenzione a non sottovalutare nessuno di questi passaggi
- Attenzione a non enfatizzarli

La formazione va fatta bene, ma non è l'unica attività per la quale vale la pena impegnarsi...

## **4.2 IL SOSTEGNO IDEALE**

La richiesta di sostegno sovente espressa dai volontari (generata dalla delicatezza e dalla problematicità delle situazioni in cui si trovano ad operare, dalla condizione spesso solitaria in cui esplicano i propri compiti, dall'oggettiva debolezza dei legami con il cuore dell'organizzazione...) non può non trovare adeguata risposta da parte dell'organizzazione per due ordini di motivi, uno di tipo etico e l'altro pratico. L'attenzione alla persona non può non essere praticata innanzitutto nei confronti dei propri volontari; peraltro, risorse volontarie capite e sorrette garantiscono un'efficacia certamente più elevata e comunque in sintonia con l'impostazione dell'associazione.

Quello che viene definito il sostegno ideale è, quindi, opera di appoggio morale ma anche ope-

rativo: è un aiuto a guardare alla *mission* e, alla luce di questa, a risolvere difficoltà e problemi che possono nascere nel partecipare alla vita dell'organizzazione.

Riguarda in prima persona i vertici, responsabilmente attenti ai propri collaboratori e va riconosciuto con l'intelligenza laddove può essere confuso con problematicismo e innalzamento di alibi. In questa chiave, diviene utile il ricorso ad uno strumento, quello della valutazione che assume più chiaramente valore di collaborazione e di punto di riferimento.

Di valutazione si parla molto poco nelle organizzazioni di volontariato. In realtà nemmeno agli operatori della Direzione del Personale (o ai loro clienti interni) nelle imprese *for profit* è sempre ben presente che la valutazione del lavoro e del lavoratore è in sé di cruciale importanza, ben al di là del collegamento che si può instaurare con livelli e dinamiche della retribuzione.

Evidentemente, la razionalità limitata che connota tutte le decisioni, anche quelle relative agli assetti strutturali e alle linee programmatiche di chi svolge azione organizzativa, consente di ottenere i risultati desiderati solo attraverso le continue ridefinizioni della direzione di marcia, degli obiettivi strumentali, delle informazioni necessarie allo svolgimento dei compiti da parte dei singoli, aggiustamenti che possono avvenire solo grazie a un flusso di informazioni circa l'esperienza valutata. Intanto, una ponderazione va comunque fatta circa la compatibilità dei mutamenti attuati dai singoli operatori e gli scopi dell'organizzazione. Un giudizio sul risultato di una serie di comportamenti di lavoro, sintesi dell'azione organizzativa del management, dell'impegno e delle capacità dell'individuo, è comunque fondamentale per orientare l'ulteriore impiego di tale "fattore produttivo, sia pure volontario".

Oltre che nel senso appena suggerito (valevole per qualsiasi lavoratore in ogni tipo di organizzazione), il processo di valutazione del lavoro volontario riveste carattere di necessità e strategicità per due importanti ragioni.

Innanzitutto, quando il risultato è positivo, origina una legittima forma di ricompensa. Non solo perché si trova riconoscimento sociale (normalmente questa valutazione prevede il coinvolgimento di altri soggetti e una certa pubblicità), ma anche perché rafforza il senso di poter contribuire fattivamente alla causa per la quale ci si è uniti all'organizzazione.

Quando l'esito è complessivamente negativo si rischia naturalmente un effetto depressivo, ma ciò può essere evitato e, anzi, ribaltato, purché il processo preveda l'esplicitazione di correttivi e sia reso percepibile, appunto, come supporto (e ipotizzando che in selezione si sia segnalata correttamente la persona per il tipo di incarico che ha effettivamente svolto).

In secondo luogo, specificamente per i volontari in tutti i servizi di *care*, la funzione della valutazione (spesso svolta in gruppo e con il supporto di uno psicologo) è anche quella di assicurare la persona che non ha fallito, impedendo così l'insorgere di lievi (o gravi) turbamenti. Nelle cure palliative, ad esempio, la morte del paziente dovrebbe essere seguita da uno o alcuni incontri nei quali si chiarisca se gli ultimi giorni gli siano stati resi dignitosi o meno da parte dell'équipe e che, comunque, l'evento conclusivo in sé non è elemento di valutazione.

In tutti i casi, infatti, prevedere una valutazione fa emergere la necessità - non solo organizzati-

va, ma anche psicologica e motivazionale - di definire insieme al volontario gli obiettivi della sua azione (e di quella del gruppo). Non si dimentichi che, in una logica circolare, incrementale e di apprendimento, il momento della valutazione può essere impostare e indirizzato anche a fini formativi.

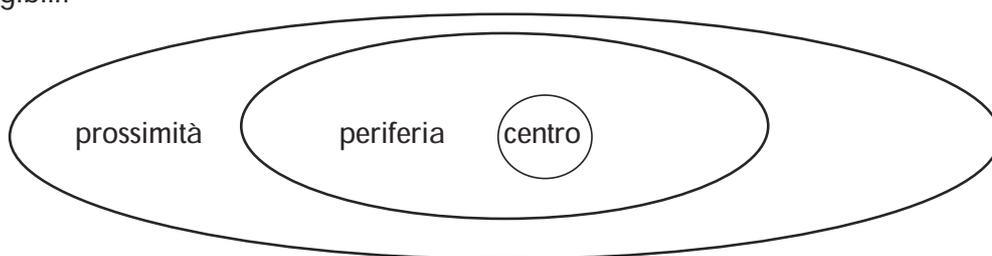
### **4.3 IL COINVOLGIMENTO CRESCENTE E LE RELAZIONI INTERNE**

Le occasioni di partecipazione più intensa, sia dal punto di vista quantitativo (misurate in tempo dedicato) che qualitativo (attraverso l'assunzione di maggiori responsabilità) possono essere considerate come le tappe di un percorso che a tutti, almeno come desiderio, dovrebbero poter essere proposto. Se è vero che tra i principi fondamentali dell'associazionismo e del volontariato vi è quello della democraticità, la sua traduzione (ad impianto non giuridico) conduce ad auspicare un clima interno di reale apertura e di comunicazioni fluide.

Nei fatti, la problematica del ricambio nei vertici pare essere tra quelle sentite come di ardua soluzione e fonte di ostacoli. Al di là dei singoli casi, poco significativi, si osserva, comunque, una scarsa vivacità e una limitata mobilità.

Su questa situazione incide sicuramente la maggior gravosità dell'impegno - oggettivamente tale - ma spesso sembra non essere del tutto chiara la possibilità di una maggior soddisfazione e di una crescente gratificazione che l'occupare posizioni di rilievo comporta.

I percorsi di valorizzazione e responsabilizzazione sottendono dei movimenti tra le fasce di popolazione volontaria, fasce che è opportuno identificare, per sano realismo nella propria organizzazione. L'evidenza empirica ha mostrato che attorno all'organizzazione ruotano tre cerchi concentrici, quello centrale raccoglie i volontari del centro, il successivo quelli della periferia, quello esterno il gruppo che potremmo definire della prossimità, idealmente vicini e qualche volta coinvolgibili:



Su questi è possibile progettare delle azioni mirate per favorire lo scivolamento da un'area all'altra. In particolare, lo spostamento tra periferia e centro non può che riguardare numeri esigui di persone, che vanno individuate con prontezza e seguite con pazienza nel personale percorso di maturazione e di accettazione attiva di un coinvolgimento. Si tratta di un processo di tipo cooperativo, i cui esiti positivi garantiscono due nodi essenziali:

■ la lungimiranza dei vertici in carica (la capacità di creare le condizioni per il dopo di sé non è dote così diffusa);

■ le prospettive di prosecuzione dell'associazione, che - avendo chi l'ha a cuore - si consolidano. Da ultimo, non dimentichiamo che c'è una regola organizzativa (ma che esprime un principio di buon senso) di importanza cruciale per il clima interno: è quella della coerenza; la coerenza riscontrabile:

- tra quello che dico e quello che faccio
- tra quello che prometto e quello che do
- tra quello che comunico e quello che gli altri capiscono
- tra progetti ed azioni

rappresenta un banco di prova per la nostra capacità di generare fiducia e di mantenerla nel tempo. La fiducia dei nostri volontari è il primo patrimonio di cui disponiamo e che dobbiamo tutelare, come presupposto e preconditione di quella stima che il contesto nel quale operiamo può manifestare nei nostri confronti e senza della quale la nostra azione verrebbe vanificata.

Tutto questo, nella consapevolezza che l'organizzazione deve:

- *dire*, non può esimersi dall'intrattenere un dialogo con i suoi volontari;
- *promettere*, non può non assumere degli impegni nei loro confronti;
- *comunicare*, rammentando che la comunicazione va ben oltre la sua dimensione orale e che, anzi, la non verbale prevale, dal punto di vista dell'efficacia, su quella verbale;
- *agire*, attivare azioni concrete di traduzione di quello che ha detto, promesso e comunicato.

## 5. COME SI FANNO AFFEZIONARE?

L'attaccamento dei volontari alla loro organizzazione è evento dato quasi per scontato. La libertà di adesione, per definizione, comporta un piano di interesse "oltre", mobilita energie non razionali e attribuisce un ruolo più importante ai sentimenti ed ai calcoli non matematici. Tutto questo si può esprimere nel valore attribuito alla dimensione affettiva che sintetizza, nel riferimento alla simpatia e all'attaccamento, uno spazio non scoperto dalle dinamiche di correlazione tra una motivazione e ciò che le corrisponde.

L'intensità che misura l'affezione è esito della convivenza, la cui durata - oltre la soglia della conoscenza iniziale - favorisce il saldarsi del legame e l'approfondimento delle sue ragioni. In questo senso, l'affezione rappresenta un obiettivo da raggiungere - piuttosto che una pre-condizione da garantirsi (quasi fosse inseribile tra i criteri di selezionabilità) e la sua essenza differisce dalla motivazione.

Sviluppiamo il tema dell'affezione attraverso tre passaggi, tentativamente improntati alle implicazioni organizzative di questo tema, che per sua natura intrinseca si collega alla dimensione dei sentimenti e delle emozioni.

Sottolineeremo, dapprima, l'onerosità di un serio impegno coi volontari; gravosità ancora più evidente se si riflette sul fatto che quanto più riusciamo a personalizzare il rapporto tra volontario ed organizzazione tanto più garantiremo la sua fedeltà. Logica conseguenza (ed è il terzo aspetto) sono le risorse che vanno destinate a questa importante opera.

### 5.1 LA GESTIONE COME IMPEGNO

Oltre che costituire uno dei capisaldi dell'impostazione aziendalistico-organizzativa applicata alle organizzazioni di volontariato, la gestione – vale dire, come abbiamo più volte richiamato, l'attività di sostegno al funzionamento delle regole di utilizzo della risorsa "persona" e che attraverso il governo degli aspetti caratterizzanti il rapporto ne influenzano la manifestazione - implica pure un impegno che è fatica di testa e di cuore, ordine e corrispondenza; indica il sapere cosa fare (quando farlo e come farlo) perché le risorse volontarie, nucleo fondante la nostra associazione, siano tante quante ne occorrono, siano contente di stare nell'organizzazione e collaborino in modo coerente ai suoi obiettivi. La rilevanza della risorsa umane nello specifico delle organizzazioni di volontariato fa sì che questa funzione sia perseguita attraverso la valorizzazione delle preferenze e la qualità delle relazioni.

Potremmo dire, pertanto, che la responsabilità maggiore del management dell'organizzazione di volontariato consiste nel comporre un mix di meccanismi di coordinamento, di modalità attraverso le quali si garantisca l'unitarietà dell'azione, che associ, da un lato, l'attuale o auspicato buon grado di democraticità nell'attività operativa (si è visto, ad esempio, che nelle équipes di cura le decisioni importanti possono essere prese congiuntamente) e i valori-guida, dall'altro l'esercizio dell'autorità e l'esplicitazione di regole, senza imbarazzo di fronte all'interlocutore non retribuito.

Può, altresì, essere ribadito che, per l'efficacia dell'azione collettiva, è indispensabile adottare una concezione "strategica" della gestione delle risorse umane volontarie. Infatti l'attività in oggetto si qualifica correttamente come "strategica" quando si riconosce che essa è *determinante* al fine del perseguimento concreto degli obiettivi articolati dal management.

Nella dimensione del volontariato è comune porre all'interno della formulazione strategica, piuttosto che a valle di essa, la *personnel idea* e la considerazione/valutazione dello stock di persone, energie, potenzialità, conoscenze, aspirazioni, capacità tecniche e relazionali, anche se è vero che nella maggior parte delle organizzazioni di volontariato raramente si assiste ad un'elaborazione strategica consapevole e formalizzata.

Nell'azione volontaria la gestione del personale sembra venga intesa sempre più come costitutiva della strategia piuttosto che strumentale ad essa. Ciò significa che l'enfasi dell'azione manageriale non è posta tanto sull'adattamento delle persone al progetto imprenditoriale e alla sua flessibilità, considerandole generatrici di problemi; al contrario, i volontari sono visti come *problem solvers* e le politiche di gestione sono impostate nell'ambito di quelle generali, valutando anzi se le qualità delle persone e le loro consolidate esperienze non suggeriscano revisioni nel portafoglio, nella natura o nelle modalità di esecuzione delle attività.

Mantenere questo orientamento concettuale è, come sopra indicato, una delle sfide più interessanti per il management delle organizzazioni di volontari. Da un lato, infatti, è irrazionale non basare sulle migliori potenzialità delle risorse disponibili la dialettica con il proprio ambiente, dall'altro in questo campo, tenendo conto delle svariate interpretazioni di cui la *mission* è suscettibile, ciò che sembra più temibile non è la naturale resistenza alle transizioni, bensì l'assenza di un

set di vincoli più forti della pur essenziale economicità.

Mutuando uno schema di analisi che altri applicano all'intero sistema di welfare o al sistema aziendale delle organizzazioni non profit, è utile individuare tre coessenziali componenti dell'azione di governo: generazione delle risorse, gestione delle stesse, attenzione alla sostenibilità dello sviluppo (la terza componente è l'economicità della gestione).

In questo volumetto si è cercato di argomentare come la gestione tesa alla generazione di valore per i beneficiari diretti dell'azione collettiva e contemporaneamente per gli attori è il fattore primario al fine di attrarre nuove risorse finanziarie e di trattenere quelle umane rese disponibili. Per questo, la più autentica sostenibilità da curare con particolare impegno, invece, sembra quella della *mission*.

L'elevata elasticità strutturale e operativa di molte associazioni di volontariato, la mancanza di un vero vincolo di subordinazione dei volontari - i cui comportamenti non sempre sono improntati al rispetto dell'auto-limitazione di sovranità che hanno promesso aderendo all'organizzazione - inducono a pensare che, così come è diffusa e intensa la tensione verso la missione, sia necessario un continuo aggiustamento nei modi di eseguire il compito (o nei suoi contenuti) in una sorta di libera interpretazione del ruolo.

In positivo, l'apporto di volontari promuove un certo grado di "democratizzazione": questo garantisce una più soddisfacente aderenza nel tempo alla *mission*, prevenendo l'affermarsi di oligarchie con interessi propri.

I volontari per i quali sia stato ritagliato un ruolo di "sensore intelligente", di informazione e intervento, vengono orientati a proporre cambiamento, nella direzione indicata dagli stimoli che essi stessi devono cercare. Questa funzione di impulso porta, per costruzione, verso un maggior grado di perseguimento degli obiettivi intermedi (soddisfazione dei bisogni manifestati dai pazienti, ad esempio) e sembra senz'altro da favorire.

Tuttavia, il pieno conseguimento degli scopi generali dell'azione collettiva rischia sempre di venire compromesso dalle deviazioni implicate da una iper-reattività. Esiste sempre il pericolo che l'opera frazionata, poco controllata e senza "comodi" riferimenti economici, messa in atto da elementi in grado di decidere e incidere profondamente nelle situazioni, possa condurre non solo a confusione, ma anche ad un allontanamento dell'organizzazione dai principi ispiratori dei fondatori.

È evidente la delicatezza del compito della leadership. Da un lato, si tratta di valutare se non ci si stia avviando a qualche forma non accettabile di cambiamento. Dall'altro, si tratta di soppesare, invece, l'opportunità del cambiamento, perché la *mission* può necessitare continue ridefinizioni nella sua concreta declinazione operativa. Anche in questo caso la professionalità richiesta ai volontari è notevole e, in molti casi, ancora tutta da sviluppare.

In sintesi, poche regole vale la pena proporre:

- ❑ attenzione a non confondere il *punto di arrivo* (la partecipazione alla vita associativa e la crescita dei nostri volontari) con il **mezzo** (la gestione delle risorse volontarie);
- ❑ il problema non è trovare i volontari, ma - una volta trovati - è tenerli con sé, perché questo

attiva un meccanismo virtuoso che semplifica enormemente la fatica della ricerca;

□ la parola d'ordine di qualunque azione in qualunque fase da non dimenticare è *coerenza*.

### **5.2 LA PERSONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE**

Una delle poche cose chiare e fuori discussione nel mondo del volontariato è che il variegato mondo dei volontari spalanchi una pluralità di esigenze, in assenza di fattori sui quali concentrarsi per una gestione collettiva che consenta di maneggiare il complesso della popolazione in termini di media. Al contrario, la fatica della gestione nasce proprio dal suo doversi adattare alle singole esigenze e questo tanto più quanto il volontario risulta essere prezioso per l'organizzazione e degno di essere "coccolato". Senza voler introdurre ipotesi di discriminazione senz'altro riprovevoli, pare legittimo apprezzare gli apporti più strategici degli altri, le personalità più emergenti delle altre, le professionalità più carenti delle altre, anzi la lungimiranza di chi gestire l'associazione si manifesta anche in questa direzione, imboccata la quale diviene sempre più evidente l'ampliamento del numero delle persone da guardare con attenzione.

La domanda se avanzi del tempo dopo aver gestito le risorse volontarie, spesso sorta dopo aver discusso sulla questione della rilevanza della cura da assicurare, pare legittima, se pur mal posta. Essa diventa pressante se viene percepita quale elemento di distrazione da altri interessi prioritari e legittimi. Se, al contrario, si considera di molto valore l'apporto offerto dai volontari e se (lo abbiamo ribadito all'inizio) in loro assenza saremmo costretti a ridimensionarci, allora ognuno diventa fonte di interesse per sé e in quanto ambasciatore della nostra associazione.

### **5.3 LE "RISORSE" PER GESTIRE LE RISORSE**

E' a questo punto evidente che l'interesse per le risorse volontarie non può essere né residuale né di *second best*. Al contrario, esso rappresenta elemento costitutivo qualificante un'organizzazione di volontariato che ambisca crescere, ben comprensibile nella sua delicatezza e strategicità, alla luce delle specificità osservate negli altri processi.

La prima implicazione di questa affermazione solleva il problema delle risorse dedicate, problema la cui risoluzione tocca numerosi ambiti.

Schematicamente, le "risorse" per gestire le risorse sono almeno le seguenti:

- *Ufficio* "gestione delle risorse volontarie", dove si possano depositare tutte le informazioni utili, ma anche le pratiche e la modulistica;
- *Responsabile* delle "risorse volontarie", punto di riferimento per gli interessati ma anche soggetto abilitato e incaricato di muoversi attivamente;
- *Spazi* per la "gestione delle risorse volontarie", sala riunioni piuttosto che tema all'ordine del giorno delle assemblee;
- *Tempi* per la "gestione delle risorse volontarie, la prospettiva di medio termine garantisce la tranquillità necessaria a far maturare investimenti impegnativi.

Sicuramente emblematica e significativa la scelta di individuare una persona incaricata dei volon-

tari. La scelta, però, non può tradire una sorta di delega finalizzata all'accantonamento del problema. Se questo rischio si delinea all'orizzonte, molto meglio è indirizzarsi verso altre strade. Una, in particolare, trova nella realtà significativa diffusione: è quella sintetizzabile dall'espressione di management solidale, formula che unifica le attività strategiche ponendo quale chiave interpretativa il rapporto costitutivo con le risorse volontarie. Il manager solidale si contraddistingue, quindi, per:

1. la capacità di seduzione, intesa come capacità di trasmettere agli altri le motivazioni a condividere le azioni di sostegno tipiche dell'attività di volontariato;
2. il coinvolgimento alternato e progressivo, in cui si separano i momenti di condivisione fortemente emotivi e motivanti (correlati al senso di appartenenza e alla condivisione dei valori di fondo) dai momenti di razionalità gestionale (necessari per far progredire l'organizzazione);
3. la cultura dell'economicità, per conciliare la progressione di risultato e di equilibrio economico con la tensione verso il fine sociale;
4. lo spiccato senso dell'attivo e del pro-attivo, dove per attivo si intende il tentativo di rifuggire dal mercato protetto, per essere apprezzati e scelti come interlocutori: implica saper gestire fattori quali la notorietà, l'immagine, l'informazione, le competenze relazionali, il tutto senza mettere in discussione la *mission*. L'atteggiamento pro-attivo porta ad avere una visione dinamica dei fatti, tale da permettere di anticipare le occasioni che possono dischiudersi nel futuro;
5. l'abilità nel marketing, in modo da integrare le capacità di lettura delle opportunità strategiche che si offrono alla causa della organizzazione di volontariato con gli strumenti operativi utili per la diffusione di un'immagine positiva, per il reperimento di risorse finanziarie, ma soprattutto per la mobilitazione di persone.

Quasi naturalmente implicato in un approccio manageriale di questo tipo, è lo stile di direzione partecipativa, che prevede un'integrazione tra gli obiettivi del singolo e quelli dell'organizzazione, integrazione possibile a diversi livelli e con diversa intensità, anche se ideale di riferimento dell'associazione risulta il terzo proposto. In sintesi, sono così descrivibili:

- ◆ lo stile fondato sullo *scambio* si basa su un'integrazione apparente, tra gli obiettivi dell'ente e quelli delle persone: c'è uno scambio reciproco di risorse e non una loro completa condivisione, il volontario offre la propria opera all'organizzazione; quest'ultima, in cambio, eroga compensi morali. In tal modo, però, entrambi i soggetti riescono a raggiungere gli scopi che si erano rispettivamente prefissi;
- ◆ lo stile basato sulla *socializzazione positiva* consente la fusione degli obiettivi attraverso l'abbandono da parte del singolo dei propri fini a vantaggio di quelli dell'organizzazione di cui fa parte: il soggetto interiorizza gli obiettivi dell'ente, ritenuti prioritari rispetto ai propri;
- ◆ lo stile imperniato sull'*adattamento*, che favorisce una progressiva condivisione, una crescente complementarità e una forte coesione tra gli obiettivi dei componenti attivisti e quelli dell'organizzazione. Pratica normale tra i fondatori e nella fase di avvio, diviene una sfida da costruire nel prosieguo della vita dell'organizzazione.

#### 5.4 LA COSTRUZIONE DELL'APPARTENENZA

L'appartenenza è un processo. Implica dimensioni interiori e immateriali, ma si ripercuote sulle esteriorità e sulla materialità.

Il volontario è una persona da valorizzare per la sua identità, per il suo valore di singolo individuo; appartiene quanto più questa sua specificità è riconosciuta e alimentata nel dialettico rapporto tra individuo e organizzazione

Evidenziare la ricchezza di identità (libertà e gratuità *in primis*) è la prima tappa verso l'appartenenza. L'appartenenza è un fenomeno complesso, dalle molte sfaccettature, diversamente sentita ed esibita, resta comunque un obiettivo cui tendere in quanto segnale di un legame manifestato.

##### Le dimensioni dell'appartenenza

- Appartenenza come legame
- Appartenenza come status symbol
- Appartenenza come identità
- Appartenenza come coinvolgimento

Si crea così un legame circolare per il quale ciascuno aderente può affermare di appartenere all'organizzazione e al tempo stesso l'organizzazione appartiene alle persone: l'individuo trova modalità espressiva nel contesto associativo e quest'ultima esiste in forza dei molti che ogni giorno la alimentano.

L'appartenenza diviene, in un certo senso, un obiettivo da costruire, tenacemente.

*"L'appartenenza non è  
un insieme casuale di persone  
Non è il consenso  
ad un'apparente aggregazione.  
L'appartenenza  
è avere l'altro dentro di sé"*

*(G. Gaber, La canzone dell'appartenenza,  
in "La mia generazione ha perso", 2001)*

Potremmo dire, se non avessimo timore del potenziale di retoricità insito nelle nostre stesse parole, che in realtà *questo* è il vero lavoro che le organizzazioni di volontariato sono chiamate a fare, quello di creare legami di appartenenza tra chi ha bisogno e chi tenta di rispondere, tra chi condivide uno stesso ideale, perché solo così si costruiscono tasselli di società civile migliore, utili al benessere di tutti.

## 6. MA SERVONO DAVVERO I VOLONTARI?

Il volontariato incarna e testimonia, con i fatti, un valore irrinunciabile: il dono. Senza cultura della gratuità, senza un'azione regalata, una società avanzata come la nostra, basata sull'economia di mercato è destinata a disumanizzarsi. L'unico modo per impedire questa involuzione è consentire a tutte le strutture della società civile di praticare lo spirito del volontariato. L'economia solidale cresce solo se essa è messa in grado di cambiare il mercato dall'interno, trasformandolo in un mercato dal volto umano. E' questa la testimonianza profonda del mondo del cosiddetto terzo settore e del volontariato.

In questa prospettiva, l'educazione al dono è il compito principale del volontariato, la sua *mission*, la funzione più importante cui assolve, attraverso le tante mission e le tante funzioni tipiche dei vari ambiti.

Di più. Il volontariato è l'unica scuola dove si impara la pratica del dono come reciprocità, che è cosa diversa dalla gratuità. Il volontariato è sì gratuità, ma non è innanzitutto gratuità: è educazione dell'umano, alla condivisione della natura umana, alla possibilità di rapporti umani con gli altri e con il mondo.

I comportamenti virtuosi sono contagiosi, per questo va curata e incoraggiata l'esperienza del volontariato. Esperienza su cui si affollano luci ed ombre.

La strada per uscire dalle difficoltà in cui si imbatte il volontariato è l'ideale, è un valore etico della persona come unica e irripetibile e, quindi, come punto fondamentale dell'impegno personale, che non chiede qualcosa in cambio.

Ecco che servono davvero i volontari... servono al mondo, prima ancora che alle loro organizzazioni.

### 6.1 VOLONTARIATO, CHE FATICA...

Siamo partiti ponendoci una domanda ovvia, a cosa servono i volontari. Stiamo arrivando a capire quali sono i termini del contratto di matrimonio tra l'organizzazione e la risorsa volontaria, quali i contenuti e le clausole. Abbiamo passato in rassegna due possibili modi per intendere l'esperienza che vorremmo proporre, sottolineandone le similarità.

L'ipotesi che formuliamo ora è che le due dimensioni tendano a convergere, che il volontariato inteso come "valore" e il volontariato vissuto come "strumento", trovino una sintesi nella chiave interpretativa dell'*occasione*. Modalità maggiormente impegnativa ma potenzialmente più arricchente, quella dell'*occasione*.

#### Il volontariato come "valore"

- È un bene in sé
- Il riferimento è il volontariato (come astrazione)
- Può generare autocompiacimento
- Conta il processo

**Il volontariato come "strumento"**

- È un bene perché serve
- Il riferimento è l'obiettivo (la buona causa)
- Può generare banalizzazione
- Conta il risultato

Ne consegue un oneroso impegno, perché nulla può essere dato per scontato e tutto va seriamente vissuto, dove la serietà qualifica lo spessore umano della persona. Per questo fare volontariato è faticoso, ma è quella fatica che aumenta la soddisfazione perché più intensamente ricercata. In fondo, "il visibile nasce sempre dall'invisibile": il buono, il bello, il giusto che generano opere scaturiscono nel cuore della persona e nel suo impegno con la realtà.

**Il volontariato come "occasione"**

- Il punto di riferimento è la persona
- Il bene della persona
  - Che aiuta,
  - Che è aiutata,
  - Che crea le condizioni per aiutare

Dopo aver riflettuto sulla dimensione valoriale e nobile del volontariato, sia consentito aggiungere una notazione di tipo e di tenore diverso, altrettanto importante:

■ I volontari costano!!

Esplicitamente, la loro esistenza e la loro cura richiede un lungo elenco di cose che occorre garantire perché l'azione volontaria possa esplicarsi al meglio. Basti citare in ordine sparso:

- spazi e luoghi di accoglienza,
- assicurazioni,
- telefono,
- cancelleria,
- fotocopie,
- spese postali,
- rimborsi spese
- formazione
- riconoscimenti
- .....

e chissà quante altre voci di spesa sono balzate agli occhi di chi ci ha già fatto i conti! Ecco un'altra ragione per riconoscere loro tutta la serietà necessaria.

## 6.2 ULTIME RIFLESSIONI: PERCHÉ CIASCUNO TROVI IL SUO SPAZIO

*Le persone non si gestiscono.  
Il compito è semmai quello di guidare i collaboratori  
con l'obiettivo di rendere produttive le competenze e le conoscenze specifiche  
di ogni singolo individuo  
(P. Drucker, 1992)*

Un grande studioso di organizzazione ancora oggi di grande attualità, Frederick W. Taylor, aveva proposto come regola basilare una semplice indicazione: "la persona giusta al posto giusto". E' reciprocamente vantaggioso che ogni individuo sia collocato nel luogo più adatto: un volontario (ma il discorso è generalizzabile e, in effetti, Taylor non si occupò di volontariato) a proprio agio lavora meglio da ogni punto di vista e l'organizzazione nel suo insieme ne trae beneficio.

Accontentiamo, allora, il più possibile i nostri volontari nelle loro inclinazioni, pur educandoli a non fare capricci. Impariamo ad ascoltare le loro richieste ed i loro suggerimenti. Faremo un altro salto di qualità, dalla prospettiva (evoluta e raffinata) della gestione dei volontari a quella (evolutiva e da raffinare) della *valorizzazione* del volontario.

Dopo quest'ultima notazione, di auspicio sulle future evoluzioni, ci sia consentito di introdurre ancora un suggerimento, per allargare gli orizzonti. Lo formuliamo ricorrendo ad un brano non molto noto (credo) ma assai illuminante di un famoso premio Nobel, Alexis Carrel ""...Poca osservazione e molto ragionamento conducono all'errore. Molta osservazione e poco ragionamento conducono alla verità.. E' un'epoca di ideologie, nella quale invece che imparare dalla realtà in tutti i suoi dati, costruendo su di essa, si cerca di manipolare la realtà secondo le proprie idee..."

Che tali giudizi si adattino o meno al mondo del volontariato lascio a ciascuno valutare. In ogni caso, l'atteggiamento indicato e la modalità operativa che ne discende, presi sul serio, generano effetti positivi perché i sogni che non si traducono in realtà, si trasformano in utopie. E questo è ciò che mi auguro *non* accada al volontariato.

## 7. UN RIEPILOGO GENERALE: LE FASI DELLA GESTIONE

Pare utile, in chiusura di queste note, proporre una sorta di panoramica complessiva, una ricollocazione dei temi - che sono stati via via affrontati valorizzando una prospettiva prevalentemente intuitiva (scelta in quanto agevolante l'avvicinamento agli argomenti e la loro comprensione) - in funzione di una maggiore rigidità formale. Essa ci è utile, da un lato, per far emergere in maniera più netta un messaggio rimasto forse un po' sommerso e, dall'altro, per facilitare il ricorso ad ulteriori supporti che possono essere impiegati per approfonditamente esaminare gli aspetti che ciascuno troverà utile curare, a partire dalle proprie esigenze e dalle esperienze particolari.

Il messaggio è semplice quanto essenziale: la rigorosità e l'accuratezza nella gestione, cui tanto si è fatto appello, si fondano sulla naturale evoluzione che caratterizza il rapporto tra la persona volontaria e la sua organizzazione e l'efficacia del governo e della cura è tanto maggiore quanto più esse vengono assorbite all'interno delle quotidiane preoccupazioni come la preoccupazione. Nelle fasi di avvio di ogni organizzazione, l'impostazione gestionale tende ad essere impulsiva e questo inizialmente conferisce energie e slancio verso il perseguimento degli obiettivi di fondo, il progressivo ampliamento del valore creato. Col passare del tempo e col crescere dell'organizzazione, il bisogno di sistematizzare aumenta, ponendosi spesso in tensione con la crescente percezione del buono che si produce e che spinge a concentrare su di esso ogni energia e risorsa, rischiando di non far soppesare il dimensionamento opportuno della gestione (con conseguenze normalmente oscillanti tra due opposti estremi, la scarsa cura e l'eccesso di risorse investite – esiti entrambi di una consapevolezza immatura tradotta in scarsa capacità di valutazione nel merito).

Eppure, la gestione può solo *inizialmente* essere percepita come una distrazione dalle cose importanti da fare; l'esperienza di chi vi si è impegnato conferma che la fatica iniziale costituisce un buon investimento. In buona sostanza, essa non è altro che un metodo che - una volta appreso, interiorizzato e applicato - lascia ancora più tempo e risorse per occuparci di ciò che ci sta a cuore.

Questo vale in modo particolare per quella parte della gestione che riguarda le persone, altre dimensioni sottostanno a obblighi non eludibili o sono più facilmente circoscrivibili e affidabili all'esterno, dando in questo modo l'impressione di viaggiare su propri binari senza turbare l'assetto e la concentrazione interne. Così non è per la gestione dei volontari, che deve restare vicino al cuore dell'organizzazione.

Passiamo, allora, a presentare rapidamente la seguente schematizzazione.

### **Le fasi della gestione**

#### ■ La ricerca

- la programmazione
- l'avvicinamento
- la selezione
- l'accoglienza
  - inserimento
  - socializzazione

#### ■ L'utilizzo

- la formazione
- l'organizzazione del lavoro
- la valutazione
- la "carriera"

Il rapporto con i volontari si organizza attorno a due momenti diversi, la ricerca degli stessi ed il loro utilizzo.

La *ricerca*, vale a dire il "come mi pongo il problema di trovare le risorse volontarie per la mia associazione", si sviluppa in modo sequenziale attraverso le seguenti fasi:

- ❖ la programmazione, il risultato della riflessione – fatta alla luce di quello che si intende fare, cioè dei programmi per il futuro immediato e prossimo – sugli aspetti quantitativi (quanti volontari sarebbero necessari) e su quelli qualitativi (con che caratteristiche);
- ❖ l'avvicinamento, che riguarda la scelta delle modalità più opportune per contattare i nostri potenziali volontari;
- ❖ la selezione, cioè la fase (più o meno diluita nel tempo a seconda delle modalità prescelte) nella quale si verifica l'esistenza dei requisiti necessari all'adesione negli aspiranti volontari;
- ❖ l'accoglienza, lo stadio nel quale si introducono i nuovi arrivati (ma ancor meglio "il" nuovo, cioè ciascuno curato per sé, ospitato come singola risorsa preziosa) al contesto associativo, lo si colloca nel punto del sistema organizzativo in cui c'è bisogno di lui e gli si creano le condizioni per l'avvio di positive relazioni con le altre persone come lui impegnate.

L'*utilizzo* costituisce la seconda grande dimensione del rapporto con i volontari; essa si sviluppa mediante una serie di fasi, che - a differenza delle precedenti - non rispettano un requisito di concatenazione, ma si ripropongono ciclicamente e assumono altresì importanza diversa in diversi momenti della vita associativa e di quella personale, spesso riproponendosi in una logica interattiva in cui gli stessi volontari paiono essere protagonisti; nel dettaglio si tratta di:

- ❖ la formazione, attività che – nelle molteplici forme che, come si è rammentato, essa può assumere – ha l'obiettivo di creare le condizioni per una più efficace azione all'interno dell'organizzazione da parte di ciascuno;
- ❖ l'organizzazione del lavoro, fase che si pone il centrale problema organizzativo del "come fare a fare quello che c'è da fare", e quindi di dividerlo tra più persone garantendo che – nel rimettere insieme il lavoro di ognuno – il risultato sia il lavoro che l'organizzazione si era ripromessa o, ancor di più impegnata, a svolgere; implica attenzione alla dimensione oggettiva (i contenuti) ed a quella soggettiva (le attitudini e le capacità) ed alle connessioni tra i due piani, attraverso l'impiego degli opportuni meccanismi di coordinamento;
- ❖ la valutazione, espressione che ricomprende tutte quelle attività che mirano a capire, in modo non occasionale e rispettoso della persona, se il suo impegno ed il prodotto del lavoro corrispondono alle aspettative dell'organizzazione di volontariato;
- ❖ la "carriera", termine stonato per indicare un progressivo (auspicato) maggior coinvolgimento con la vita associativa, con le sue esigenze e le sue regole.

Quello or ora proposto è il modo "classico" con il quale chiunque si occupi di persone in contesti organizzati è abituato a confrontarsi; è la logica che è possibile ritrovare (sia pur tra le mille varianti delle personali catalogazioni) nella quasi totalità dei manuali a tale tema dedicati.

Ciascuno di questi argomenti è stato trattato ed è alle diverse parti che si rimanda per le indica-

zioni che lo riguardano.

Una visione d'insieme consente, però, di non eccedere nell'impegno su una sola attività, lasciando in secondo piano le altre – ad esempio, privilegiare la ricerca senza domandarsi e ricostruire le ragioni dell'elevato ricambio che osserviamo e che ci mette costantemente sotto pressione nell'inseguimento di nuove energie. Altresì aiuta a valutare la globalità dell'impegno stesso (è bene sapere e attentamente soppesare che, se si intende introdurre una sia pur modesta azione di gestione ordinata e progettata dei volontari, essa ci conduce a determinate implicazioni, innanzitutto traducibili in termini di sforzo che è necessario approfondire ma anche di mentalità che è implicata) e a coinvolgere altri compagni di cammino nell'associazione in questa responsabilità e in codesto compito.

L'implicazione più apprezzabile è, in questa prospettiva, quella che assume la valenza culturale del percorso: essa provoca un cambiamento nel modo con il quale ci poniamo davanti al tema dei "collegli volontari", ci introduce ad una prospettiva diversa, più consapevole e maggiormente realista.

Se è consentita un'ultima notazione sotto forma di auspicio, essa potrebbe essere così formulata. Non corriamo il rischio di far prevalere il sottile atteggiamento del già saputo e della rinuncia; in questo modo comprometteremmo non solo la possibilità di far vivere l'esperienza della gratuità e del dono (che restano specificità del mondo del volontariato) a quanti a codesto pianeta si avvicinano, ma decreteremmo anche il progressivo declino della nostra organizzazione, che - non alimentata da nuova linfa - si autodestina all'inaridimento.

Né l'uno né l'altro paiono risultati auspicabili.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Le considerazioni proposte nelle pagine che precedono si fondano su due capisaldi ugualmente importanti.

Il *primo*, che si concretizza nell'elenco di seguito riportato, è costituito dai testi che mi paiono maggiormente interessanti per chi voglia approfondire la complessa ed articolata questione delle persone nelle organizzazioni di volontariato dal punto di vista di chi si pone il problema di capire come gestirle. Sono quelli che con assiduità sfoglio e che mi sento di proporre proprio per tale ragione. Mi si perdoni se ho inserito anche alcuni scritti miei, con una dichiarata non falsa modestia ritengo che vi si possano trovare spunti utili.

Il *secondo*, di cui sarebbe però quasi impossibile fornire un elenco esaustivo, è rappresentato dalle molte organizzazioni che ho avuto il piacere di incontrare in questi anni e da cui molto ho appreso, nel bene e nel male. Nel bene: perché vedere all'opera le idee sulle quali si riflette e le indicazioni che si tenta di formulare ne rende ulteriormente affascinante l'approfondimento. Nel male: perché è proprio vedendo in azione tante organizzazioni che ho meglio capito quanto sia necessario uno "sguardo" alla persona volontaria che raramente è esito spontaneo di un atteggiamento naturale, più spesso (molto più spesso) è l'esito di un lavoro, che possiamo definire di "management del volontario" (anche se non è solo management, come spero di essere riuscita a chiarire, ma è *anche* management). Alle une e alle altre, manuali dal vivo della "gestione delle risorse volontarie", esprimo la mia personale gratitudine.

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

Ellis S. J., Melandri V., *People Raising, manuale pratico per la ricerca di volontari*, Carocci Faber, Roma, 2003

Drucker P., *Managing the Non Profit Organizations*, Harper Business, New York, 1992

Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*, Etaslibri, Milano, 1992;

Matacena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano, 1999;

Pearce J. L., *Volontariato*, Raffaello Cortina, Milano, 1994 – (ed.orig. 1993);

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., *People raising: tanti motivi per...*, Vita non profit magazine, n. 39/2001, Milano;

Torre T., *Alcune riflessioni in tema di risorse umane: gestire e valorizzare*, Terzo Settore, mensile di informazione, documentazione e aggiornamento sul non profit, n. 24/2001, Enna;

Torre T., *Il volontariato tra spontaneismo ed organizzazione*, Terzo Settore, le regole per il non profit, n. 11/2001, Sole 24Ore Pirola, Milano;

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.



**Piazza Borgo Pila, 6 - 16129 Genova Tel. 010 5956 815 - Fax 010 5450 130**  
**E-mail: [celivo@celivo.it](mailto:celivo@celivo.it) Sito: [www.celivo.it](http://www.celivo.it)**