



L'analisi
Né eroi né supertecnici
La sfida della formazione
si gioca sulla Terza via

Ghiringhelli
Una gestione d'eccellenza
è garanzia di efficienza
per l'azione dei volontari

Formazione delle mie brame

Lezioni di leadership e management
costruiscono il futuro del volontariato



dossier



CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO NELLA PROVINCIA DI MILANO

piazza Castello, 3 - 20121 Milano - tel. 02.4547.5850 - fax 02.4547.5458

www.ciessevi.org



Vdossier
rivista periodica
Centro servizi per il volontariato nella provincia di Milano

dicembre 2010
anno 1
numero 3

Registrazione del Tribunale di Milano
n. 550 del 1/10/2001

Editore
Associazione Ciessevi
piazza Castello 3
20121 Milano
tel. 02.45475850
fax 02.45475458
email info@ciessevi.org
www.ciessevi.org

Direttore Responsabile
Lino Lacagnina

Redazione
Elisabetta Bianchetti
Paolo Marelli
email: comunicazione@ciessevi.org

Hanno collaborato
Sandrine Greffet
Elena Marta
Marco Pietripaoli
Giorgio Sordelli

Progetto editoriale
Paolo Marelli

Progetto grafico e impaginazione
Francesco Camagna
Simona Corvaia
email info@mokadesign.org

Stampa
Il Papiro soc. coop. soc. Onlus
via Baranzate 72/74
20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) che garantisce tra l'altro che legno e derivati non provengano da foreste ad alto valore di conservazione, dal taglio illegale o a raso e da aree dove sono violati i diritti civili e le tradizioni locali. Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale o parziale dei soli articoli purchè venga citata la fonte.



← **L'editoriale**

Dirigenti si diventa con inventiva, umiltà e strategie vincenti

A PAGINA 5

L'analisi

Né eroi né supertecnici. La sfida della formazione si gioca sulla Terza via

A PAGINA 9



L'autocritica

Quel nervo scoperto che frena la crescita delle nostre realtà

A PAGINA 15

← **Magatti**

Come trasmettere il valore dell'altruismo nella "società liquida"

A PAGINA 19

Ghiringhelli

Una gestione d'eccellenza è garanzia di efficienza per l'azione dei volontari

A PAGINA 23

Bruscaglioni

Programmi ad personam. Perché la flessibilità è il cuore dei nuovi corsi

A PAGINA 31

Salomone

Investire nella gratuità, l'esperienza che plasma il know how per la vita

A PAGINA 35



← **Nuove frontiere**

E-learning, e-training: ecco come si formano i volontari a distanza

A PAGINA 45

Lezione parigina

Grazie al "passaporto" in Francia la solidarietà entra nel curriculum

A PAGINA 52

“
La formazione è indispensabile,
tanto che per vincere le nuove
sfide occorre ritornare a scuola.
E i primi che devono tornarci
sono leader e manager
delle nostre organizzazioni
”



L'editoriale

Dirigenti si diventa con inventiva, umiltà e strategie vincenti

di Lino Lacagnina, presidente Ciessevi



«NON POSSIAMO PRETENDERE CHE LE COSE CAMBINO, se continuiamo a fare le stesse cose», scriveva Albert Einstein. Questa frase era tra gli auguri che mi sono arrivati di buon anno. Le parole dello scienziato mi hanno molto colpito, non tanto per la loro originalità, ma quanto per la loro disarmante semplicità. Einstein ci fa constatare come la soluzione dei nostri problemi, sui quali sociologi, psicologi, antropologi, politologi si affannano quotidianamente nei talk show delle reti televisive, in realtà è semplice ed è sotto gli occhi di tutti.

Come nella frase del danese Hans Christian Andersen, in “I vestiti nuovi dell'imperatore”, quando il bambino esclama «il Re è nudo!» e squarcia quel velo invisibile che copriva gli occhi di tutti coloro che, per conformismo e opportunismo, non volevano vedere. Ritornando al biglietto d'auguri, Einstein continuava così:

«E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato».

Forse dovremmo anche noi chiederci come mai continuiamo a fare le stesse cose. Ma soprattutto perché non siamo capaci di farne altre? Perché il nuovo e l'imprevisto ci spaventano? E ancora: perché non lasciamo che i giovani, con la loro "inventiva", permeino la realtà con il loro entusiasmo e la loro forza vitale? Perché faticiamo ad accettare che siano le nuove generazioni a cambiare il mondo? Da ultimo: perché non siamo preparati ad affrontare una realtà che sfugge alle nostre categorie ed è in continuo cambiamento?

Rispondere a questa lista di domande vorrebbe dire sottoporsi a un'autocritica senza sconti, vorrebbe dire prendere coscienza dei propri limiti ed errori, vorrebbe dire interrogarsi su chi siamo e su cosa facciamo. Domande che ci mettono davanti ad uno specchio. Specchio che ci riflette l'immagine di come non siamo preparati ad affrontare le nuove sfide che il volontariato incrocia nel proprio cammino di crescita.

Riconoscere e ammettere le proprie insufficienze potrebbe persino essere accettabile. Ciò che non è accettabile, invece, è l'assenza della consapevolezza di questa impreparazione e incompetenza. Tanto più che abbiamo acquisito una posizione di responsabilità nei confronti della società. Dobbiamo, insieme, essere capaci di risolvere tutti i problemi che si pongono innanzi a noi. Peccato, perché a volte non ci rendiamo conto che sia così. Infatti continuiamo per la nostra strada, facendo le stesse cose di sempre, illudendoci che, con i soliti vecchi e cari strumenti di una vita, sapremo affrontare anche le nuove sfide.

Commettiamo un errore. Per vincere le nuove scommesse che si profilano all'orizzonte occorre ritornare a scuola. E i primi che devono tornarci sono proprio i leader e i manager delle nostre organizzazioni. Perché la formazione è l'unico strumento veramente innovativo che consente di far sorgere «l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie», di rinnovare gli approcci e gli strumenti per affrontare questa realtà in continuo divenire, per superare le "crisi" che incalzano.

Ecco perché questo terzo numero di *Vdossier* del 2010 è dedicato alla formazione analizzata a tutto tondo: da chi ne ha bi-

sogno ai contenuti tecnici, organizzativo-strategici, motivazionali. E poi le modalità e gli strumenti per accrescere le proprie conoscenze. E ancora una formazione personalizzata, oppure a distanza grazie alle nuove tecnologie. Senza tralasciare il confronto con altri esempi come quello francese dove anche la formazione e l'esperienza di volontariato diventa un'acquisizione di competenze certificata da un "passaporto" da poter spendere a livello professionale e curricolare.

Proprio su questo tema la parlamentare europea Marian Harkin, in occasione del 2011 Anno europeo del volontariato, ha proposto il Passaporto europeo, simile a Europass. Uno strumento attraverso il quale i volontari possano ricevere crediti o vedersi riconosciuta la loro esperienza di volontariato anche nel mondo del lavoro. Una decisione che dipenderà dalla determinazione di coloro che sono a Bruxelles e Strasburgo e dalla capacità del volontariato nel sensibilizzare la Commissione e il Parlamento europei su questo tema.

Concludo soffermandomi sull'aspetto motivazionale. Il mondo del volontariato ha una straordinaria ricchezza e davanti a sé ha un Paese gravemente "malato". La cura che proponiamo è la missione stessa del volontariato che consiste nello sviluppare un'alfabetizzazione pedagogica delle persone. Una scuola di formazione alla solidarietà e alla corresponsabilità. Perché solo da qui passa il nostro futuro di comunità civile.

E i primi che devono affrontare questo compito sono le organizzazioni di volontariato e loro leader, i quali devono formarsi in modo inappuntabile per svolgere la loro missione. Concludo con un pensiero di Sant'Ambrogio: «Voi pensate: i tempi sono cattivi, i tempi sono pesanti, i tempi sono difficili. Vivete bene e muterete i tempi!».

“
Per essere efficace la formazione
deve essere accompagnata
da processi di revisione
organizzativa all'interno
delle associazioni: i due processi
devono camminare a braccetto

”

L'analisi

Né eroi né supertecnici La sfida della formazione si gioca sulla Terza via

di Marco Pietripaoli

IL VOLONTARIATO PER ANTONOMASIA è esperienza del fare. Chi si impegna volontariamente, e quindi con disinteresse personale, lo fa per portare un proprio contributo alla comunità, intesa sia nella dimensione più circoscritta (alcune persone in stato di bisogno) che in quella più ampia (le persone del proprio quartiere, città, nazione, mondo, ma anche a favore dei beni ambientali e culturali).

I volontari sono cittadini fortemente orientati al fare, perché il tempo e il denaro sono risorse limitatissime e occorre massimizzare le poche disponibili per far fronte a tanti bisogni e necessità esistenti.

Marco Pietripaoli, direttore di Ciessevi, osserva che le associazioni hanno un bagaglio di competenze organizzativo strategiche insufficienti

zare le poche disponibili per far fronte a tanti bisogni e necessità esistenti.

È questa bella e significativa caratteristica del volontariato che ne fa contemporaneamente la forza e la debolezza, perché, come sappiamo, a fianco dell'azione occorre porre il pensiero e le strategie utili per far rendere al meglio l'azione operativa.

Ma ben presto anche i volontari si sono resi conto che la buona volontà, la generosità, l'amore non bastano. Occorrono sempre più volontari preparati, competenti ed esperti. Il tema della "professionalità" non è ad appannaggio soltanto delle persone retribuite; oggi occorre professionalità anche da parte dei volontari. Un volontario che opera in un'associazione che distribuisce pasti ai senza fissa dimora, non solo deve saper scodellare bene, ma anche entrare in relazione con persone fragili, lavorare in armonia nel gruppo degli altri volontari, coltivare le proprie motivazioni per essere pronto a superare i momenti di difficoltà, discutere in assemblea le scelte di bilancio e le convenzioni della propria organizzazione. Queste sono solo alcune competenze e conoscenze che un cittadino volontario può e deve acquisire nel tempo, sia personalmente che grazie all'associazione di appartenenza.

È per questo che le organizzazioni di volontariato più evolute pongono attenzione ed energie in percorsi formativi mirati ad accrescere le competenze dei propri volontari. Ne va non solo della qualità del servizio offerto, ma anche della credibilità dell'associazione stessa. Avere volontari preparati è un investimento per il futuro della propria missione; investire in formazione diventa quindi una priorità. Si passa da organizzare alcune serate informali, a veri e propri corsi intensivi residenziali, da tirocini sul campo al dibattito e studio di documenti e volumi.

Le forme sono le più eterogenee e non è oggetto di questo contributo entrare nel merito delle diversificate metodologie e strategie di apprendimento da utilizzare con questi adulti.

Vorrei solo evidenziare che nell'ambito dello sviluppo dell'apprendimento delle persone, ancorché volontarie, si utilizzano sia attività informali che formali. Le prime non sono pianificate, ma possono avere origine dall'iniziativa diretta del soggetto, o di gruppi presenti nell'organizzazione e dipendono dall'intensità di scambi con altri volontari e responsabili nell'ambito dell'associazione. Sono il frutto di un sistema di relazioni sociali che avvengono all'interno dell'organizzazione e rispondono quindi a esigenze molto variegata e composite. Le seconde invece sono volute, pianificate e strutturate dall'orga-

nizzazione su obiettivi specifici e secondo programmi espliciti. Rispondono a una razionalità organizzativa solitamente orientata all'efficienza, allo sviluppo e al miglioramento delle risorse umane.

Entrambe sono importanti ed utili, ma l'attività formativa di solito è orientata ad affrontare obiettivi di apprendimento di breve-medio termine e ha quindi un carattere formale.

Occorre pertanto porsi con chiarezza e lucidità obiettivi e ambiti per la programmazione delle iniziative formative, affinché siano davvero produttive e sostengano le persone nel proprio compito volontario. Questo perché, se è pur vero che il volontario opera in modo disinteressato e gratuito, questo non significa che non debba essere posto nelle condizioni migliori per trarre soddisfazione dal proprio impegno: solo grazie a questo possiamo aspirare a una sua continuità e a un permanente miglioramento d'azione.

Tre mi sembrano essere gli ambiti d'intervento dell'azione formativa:

il primo riguarda il sostegno alla **dimensione motivazionale**: l'aiutare a meglio definire il perché del proprio impegno, a definire l'orizzonte di senso che aiuta ad introiettare e a condividere le finalità ultime del proprio agire e quelle dell'organizzazione a cui si appartiene. Mauro Magatti nel primo numero di *Vdossier* ben esplicitava quanto sia fondamentale per il volontariato oggi, nella crisi sociale e culturale che attraversa, essere consapevole e capace di comunicare il senso del proprio agire. Occorre riscoprire i motivi per cui è nata la propria organizzazione, la mission attuale e saperli condividere con gli altri.

Il secondo ambito concerne il supporto alla **dimensione tecnica-operativa**. Se il volontario è l'uomo e la donna del fare, debbono saper fare bene. Occorrono specifiche competenze legate al cosa si fa: trasportare un ammalato, relazionarsi con un alcolista, piantare un albero, far studiare uno studente svogliato sono competenze che si possono imparare dalla pratica, dal confronto con altri volontari, ma anche dallo studio, dall'apprendimento e da persone più

esperte. E oggi si aprono nuove frontiere per l'impegno di cittadinanza e quindi nuovi campi sono da studiare ed approfondire.

Il terzo ambito è inerente allo sviluppo della **dimensione organizzativo-strategica**. Occorre un alto senso di responsabilità e di visione per governare un'organizzazione di volontariato. Il volontario *bohémien* ha dato un contributo fondamentale, ma ha fatto il suo tempo, ricordava Giorgio Vittadini nel secondo numero di *Vdossier*. Il volontariato moderno ha bisogno di soci e dirigenti che si domandino come gestire la complessità e si assumano l'onere di scelte coraggiose e innovative, ma anche si dotino di strumenti moderni, perché senza di essi si è sopraffatti da un mondo complesso che non perdona errori.

Quest'ultima dimensione è quella su cui concentrare l'attenzione perché può essere considerata il nervo scoperto del volontariato. Abbiamo infatti bisogno di un volontariato che non si pensi solo come aiuto nelle situazioni di bisogno o di emergenza, ma che sia consapevole del proprio ruolo di legame sociale e quindi di cerniera essenziale nel diffondere il principio di reciprocità sia tra i cittadini, che tra le organizzazioni di Terzo Settore, ma pure con le istituzioni.

Il volontariato oggi gode di una tale credibilità tra gli italiani che può e deve assumersi la responsabilità di promuovere una nuova cultura della coesione sociale. Ma per far questo servono dirigenti che trasformino le proprie organizzazioni in strutture efficienti, trasparenti, attrattive, comunicative, aperte all'innovazione, specialiste nel coinvolgere giovani, capaci di rendicontare le dimensioni economiche e sociali, esperte di cooperazione interistituzionale, senza al contempo snaturarne le finalità e le logiche operative.

Per poter sprigionare tutte queste potenzialità del volontariato, i coordinatori e i responsabili delle associazioni necessitano di luoghi e contesti formativi. Non si tratta di iscriversi a corsi universitari, ma di considerare che sono necessarie competenze diverse: se una persona è stata capace di accompagnare disabili, educare bambini, spegnere un incendio, non è det-

to che con uguale maestria sappia condurre una riunione di adulti, interpretare un bilancio sociale, relazionarsi con un sindaco, stendere una proposta di legge.

Oggi l'equilibrio dinamico di qualsiasi organizzazione è dato dalla capacità di regolare un adattamento continuo tra obiettivi, strategie e risorse a disposizione, tra sviluppo tecnologico e sviluppo delle risorse umane. Tale congruenza dovrebbe essere pervasiva di tutti e tre i livelli di gestione di un'organizzazione di volontariato:

- individuale**, con una coerenza tra competenze tecniche e abilità di gestione dei processi sociali;
- di gruppo**, con una coerenza tra strutture di coordinamento e processi di gruppo e leadership;
- di sistema organizzativo** con un coerenza tra strategie, strutture e tecnologie da un lato e cultura e obiettivi organizzativo dall'altro.

Ecco che nelle organizzazioni di volontariato e tra le organizzazioni stesse servirebbero maggiori e migliori occasioni di formazione permanente dedicata in modo particolare ai quadri e dirigenti; una formazione che permetta di alternare momenti di lavoro e di studio. Non quindi itinerari prestabiliti, corsi rigidi di lunga durata, ma moduli interconnessi, che possano essere frequentati secondo il bisogno di approfondimento: quindi una formazione articolata e flessibile, quasi personalizzata.


O meglio percorsi formativi che ogni quadro e dirigente possa costruirsi e utilizzare, portando il proprio contributo esperienziale come valore aggiunto agli eventi formativi.

E' da evidenziare che la formazione da sola non è mai la soluzione taumaturgica ai problemi e alle difficoltà di un'organizzazione. Per essere efficace la formazione dovrebbe essere accompagnata da processi di revisione organizzativa attivati all'interno delle associazioni: percorsi formativi e processi organizzativi debbono viaggiare a braccetto.

Se poi tutto ciò avvenisse anche con iniziative che facilitano il ricambio generazionale, offrendo opportunità di assunzione di responsabilità a più giovani leader, tutto il volon-

tariato ne trarrebbe vantaggio. Occorrono infatti dirigenti che lascino spazio alla crescita delle “seconde linee”, che attivino uno stile dirigenziale più collegiale con un sistema di responsabilità a base ampia, così da garantire continuità anche nel frequente ricambio nelle organizzazioni. Spesso quando viene a mancare il “presidente carismatico” si vengono a creare grosse difficoltà nelle associazioni: ciò può essere evitato con l’apporto di nuova linfa da parte dei più giovani. E i volontari, per tempo coinvolti nei processi decisionali, saranno in grado di supportare con efficacia il governo dell’associazione.

Credo che sia tempo di raccogliere la proposta avanzata da Stefano Zamagni, sempre nel primo numero di *Vdossier*, di una vera e propria “scuola” del volontariato. Una “scuola” aperta a tutti, perché i dirigenti d’oggi possano crescere nell’esercizio del proprio ruolo e perché altri volontari possano divenire i dirigenti di domani. Una scuola che raccolga le migliori esperienze del volontariato stesso, da coniugare con i contributi provenienti dal mondo universitario, delle imprese, delle altre realtà del Terzo settore e delle istituzioni pubbliche. Una scuola che abbia le caratteristiche descritte precedentemente e quindi non cattedratica, che parta dalla pratica vissuta nelle organizzazioni di volontariato, che permetta scambi di reciprocità che contaminino i diversi mondi e linguaggi.

Perché per essere riconosciuto come soggetto capace di promuovere la nuova cultura della coesione sociale, il volontariato necessita di dialogare con nuovi e diversi soggetti. E allora non vedo luogo migliore di un’aula dove affrontare questa impegnativa sfida per scrivere un capitolo nel grande libro del non profit. 

GRANDANGOLO

Francesco Fraccaroli
Apprendimento e formazione nelle organizzazioni
Il Mulino, Bologna 2007

Eugénie Vegleris
Manager con la filosofia
Apogeo, Milano 2008

Piergiorgio Reggio
Il quarto potere. Guida all'apprendimento esperienziale
Carocci, 2011

Domenico Lipari
Progettazione e valutazione nei processi formativi
Edizioni Lavoro, 2009

Etienne Wenger
Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità
Raffaello Cortina, 2006



L'autocritica

Quel nervo scoperto che frena la crescita delle nostre realtà

Maurizio Ampollini, presidente di Anpas Lombardia, ha ragione il direttore Pierpaoli quando sostiene che l'aspetto motivazionale e strettamente tecnico della formazione sono un passo avanti rispetto all'ambito organizzativo-strategico?

In linea di principio ritengo che debbano andare di pari passo,

Maurizio Ampollini, presidente di Anpas Lombardia, osserva che sulle competenze organizzativo-strategiche occorrerà investire molto negli anni a venire

ma la considerazione ha una sua ragione d'essere che va calata nel contesto. Nelle associazioni di pubblica assistenza da sempre la formazione tecnica dei volontari del soccorso è stato uno dei punti di forza ed è *condicio sine qua non* per entrare nelle nostre associazioni. La motivazione è quasi implicita in un percorso formativo per chi decide di operare in un ambito di urgenza ed emergenza. L'ambito organizzativo e strategico, invece, concerne la dirigenza e tenuto conto delle dimensioni di “impresa sociale” delle nostre realtà è a sua volta un ambito ineludibile sul quale Anpas Lombardia sta ritenendo di do-

ver molto investire negli anni a venire.

Una fragile formazione organizzativo-strategica di dirigenti e presidenti penalizza le associazioni?

Sicuramente. Tanto che è ormai inconcepibile ricoprire un ruolo in un'associazione di pubblica assistenza senza attivarsi per darsi una minima formazione che tenga conto delle conoscenze minime sulla prassi amministrativa, la gestione economica, l'organizzazione dei servizi, la tutela della sicurezza e della privacy, la legislazione sanitaria

Una carenza di leadership e management da parte di coloro che sono al timone delle organizzazioni in quale tipo di difficoltà fanno precipitare le associazioni?

La risposta mi sembra ovvia soprattutto in una realtà come quella delle associazioni di pubblica assistenza. Oltretutto, svolgendo un servizio di pubblica utilità qual è il trasporto in ambulanza ed avendo anche in molti casi dei dipendenti, la preoccupazione è ancora maggiore. Già in qualche caso siamo dovuti intervenire per evitare che delle situazioni andassero verso il tracollo. Se vogliamo questa è la forza del volontariato organizzato in rete. Perché "Piccolo è bello" è uno slogan ad effetto, ma la realtà è ben diversa. Se proprio dobbiamo dirla tutta uno dei maggiori limiti che oggi caratterizza il volontariato italiano è invece pro-

prio il "nanismo" delle associazioni. Il proliferare continuo ed esponenziale del loro numero senza che sentano il bisogno di aderire ad organizzazioni di secondo livello, o a coordinamenti territoriali e/o tematici spesso è la riprova di un'autoreferenzialità fine a se stessa. Continuando su questa strada non si fa certo un buon servizio al volontariato italiano; anzi i segni della crisi già sono evidenti. Nelle grandi organizzazioni è poi venuto il momento di chiarire meglio le distinzioni tra il ruolo tecnico e quello "politico" che vanno comunque entrambi rafforzati. Il rischio infatti è che ci si illuda di procedere, come si è sempre fatto, senza dotarsi di figure preparate e in grado di coordinare l'attività con tutto ciò che ne consegue. Ma anche l'inserzione di figure dirigenziali forti, in assenza di una leadership autorevole è pericolosa e porta verso derive aziendalistiche.

Poca formazione organizzativo-strategica si traduce in azioni di volontariato da parte delle associazioni meno efficienti ed efficaci?

Bisogna che il volontariato si renda conto che il contesto sociale in cui oggi opera è ben diverso da quello del passato: non più un ruolo di supplenza al servizio pubblico, ma un ruolo da protagonista come la corretta applicazione del principio di sussidiarietà richiede. Sotto questo

profilo anche la legge 266/91 è vecchia e bisognosa di modifiche sostanziali. Un'organizzazione di volontariato che non sa contestualizzare la sua azione e non ha una visione del proprio futuro a medio termine rischia di non servire a niente o a nessuno. La grandezza del volontariato italiano, che era l'anima del Terzo settore nel nostro Paese, rischia di venire meno. Sempre più assistiamo al tentativo degli enti locali, e non solo, di "utilizzare" il volontariato come mano d'opera a costo zero. In queste circostanze il ruolo del volontariato, che è esercizio di cittadinanza attiva, viene meno. In sintesi, non è che sia necessariamente meno efficiente o efficace, ma senza consapevolezza c'è il rischio che diventi strumentale.

Uno scarso know how organizzativo-strategico da parte di dirigenti e presidenti tiene lontani i potenziali volontari dall'impegno alla gratuità?

L'impegno alla gratuità, il reclutamento di nuovi volontari, la capacità di dialogare con le istituzioni facendosi latori di proposte motivate e sostenibili sono valori che non si improvvisano e che richiedono anche strumenti applicativi coerenti. Non ci si può lamentare che i giovani non "vogliono più fare volontariato" e poi non essere disponibili al cambiamento, a cogliere nuove proposte, a lasciare spazio agli altri. Le associazioni so-

no organismi vivi in virtù delle scelte fatte, ecco perché possono prosperare o languire. Attenzione poi che non scegliere equivale quasi sempre a scegliere male e l'immobilismo è un male assai diffuso. ▼

GRANDANGOLO

A cura di Fortunati F., Guerra L.
Sviluppo, merito, competenze, occupazione. Come valorizzare le risorse umane per attraversare la crisi e accompagnare la ripresa
Franco Angeli, 2009

Stefano Gheno
La formazione generativa. Un nuovo approccio all'apprendimento e al benessere delle persone e delle organizzazioni
Franco Angeli, 2010

Maura Di Mauro
Organizzazioni e differenze. Pratiche, strumenti e percorsi formativi
Franco Angeli, 2010

Pino De Sario
La riunione che serve. Metodi collaudati per incontri di lavoro a «forte-relazione», costruttivi e concreti
Franco Angeli, 2008

A cura di Marco Rotondi
Formazione di valore. Come sviluppare valori per la società della conoscenza
Franco Angeli, 2006

Etienne Wenger
Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità
Raffaello Cortina, 2006

Manfred Kets de Vries
Figure di leader. Le sfide della leadership nei cambiamenti della vita organizzativa
Raffaello Cortina, 2010

Edgar H. Schein
Le forme dell'aiuto. Come costruire e sostenere relazioni efficaci
Raffaello Cortina, 2010

“
Diffondere i valori del volontariato
diventa difficile in un mondo
sempre più votato al culto
dell'esteriorità più che orientato
alla ricerca del senso profondo
dell'essere e dell'agire,
”

Magatti

Come trasmettere il valore dell'altruismo nella "società liquida"



VOLONTARI NON SI NASCE, ma si diventa con una buona preparazione. «E il primo gradino della formazione per costruire una *forma mentis* basata sulla solidarietà umana e l'impegno civile, è la caratteristica che contraddistingue il volontariato rispetto a tutte le altre attività non profit». Da una parte esso promuove la cultura dell'altruismo e della generosità, dall'altra influenza la realtà sociale, partecipando attivamente alla correzione degli ostacoli che generano svantaggio e degrado.

Il sociologo Mauro Magatti, dell'Università Cattolica, disegna una mappa culturale per orientarsi in un mondo segnato dal fallimento del turbo-capitalismo

«Eppure nessuna azione di volontariato può essere efficace, se non è profondamente motivata. C'è una vocazione al volontariato, che può avere radici religiose, etiche, umanitarie, sociali, politiche e culturali. Non è soltanto la passione per l'edificazione di un mondo migliore, ma è anche la caparbia di

conservare l'indipendenza da ogni forma di potere. Questo è ciò che rende credibile l'agire dei volontari e lo fa diventare penetrante».

E si tratta di un tema complesso, a maggior ragione dopo la caduta delle ideologie, perché «in questo oceano culturale dominato dal relativismo, dal nichilismo, dal turbo capitalismo, da una libertà più immaginaria che reale, è difficile orientarsi». Sono questi alcuni degli argomenti affrontati dal professor Mauro Magatti, sociologo dell'Università Cattolica di Milano, a cui piacciono tanto le sfide concettuali quanto l'analisi del sistema economico in cui viviamo, spaziando anche nei campi di storia, filosofia e antropologia.

«Viviamo purtroppo in un'epoca in cui regnano l'inconsistenza e l'effimero, in cui tutto cambia troppo rapidamente, in cui nulla sembra superare la prova del tempo. Le azioni che intraprendiamo mancano di resistenza, non hanno durata, sono prive di spina dorsale. Come dire, non siamo corazzati per il lungo periodo. Questi sono aspetti negativi che si riflettono anche nel volontariato. Ecco perché chi s'impegna per gli altri spesso si accontenta di una dimensione occasionale, magari perché spinto dall'entusiasmo iniziale. E ciò che vale per il singolo volontario, si rispecchia anche nelle associazioni che faticano a strutturarsi e organizzarsi. Anche il volontariato, insomma, si deve misurare con questa inconsistenza. Del resto, non è semplice mantenere viva nel tempo un'esperienza di volontariato, quando la realtà attorno a noi e nella quale siamo immersi cambia rapidamente, è confusa e contraddittoria».

Se negli anni Settanta e Ottanta il contesto in cui ci si muoveva «era più ideologizzato e politicizzato, quindi più diviso ma per questo anche più semplice, oggi - secondo Magatti - non è più così. E' tutto più confuso, più soggettivo, più parcellizzato. E cadute le ideologie, il mondo non è migliorato: ci sono più poveri, l'ambiente è più devastato, la sofferenza delle persone non diminuisce, ci sono più disuguaglianze. Perché l'inconsistenza in cui viviamo ha reso tutto più effimero e precario. Questo è il problema di fondo ed è un problema di valori».

Valori dunque. Come l'altruismo, la generosità e la solidarietà che sono le fondamenta del volontariato, ma che rischia-

no di diventare sempre più un miraggio in un mondo dominato dal turbo-capitalismo. «Direi che c'è zero spazio per la generosità e la solidarietà - sostiene il docente di sociologia - perché lo spazio è tutto dall'altra parte. Da un lato, c'è l'altruismo, dall'altro un modello che è ricco solamente in apparenza, che offre solo in copertina più scelte, più libertà, più attrattive. Ma, poi, sotto la scorza della superficie si scopre che non è così. Si fatica a trovare un senso alla realtà, alle azioni, alle attività di tutti i giorni. Si fa fatica ad ancorarsi a un mondo senza consistenza, dove l'altruismo è sempre affrontato in un contesto di giustizia, di morale. Ma l'altruismo deve essere vissuto in una sfera esistenziale. Se modelliamo il nostro stile di vita e i nostri gesti quotidiani su un sistema di valori basato sulla generosità, allora possiamo compiere buone azioni, possiamo batterci per buone cause, possiamo immaginare che la realtà acquisti consistenza».

In una società "liquida", in un mondo sempre più votato al culto dell'esteriorità più che orientato alla ricerca del senso profondo dell'essere e dell'agire, far circolare e diffondere i valori fondanti del volontariato diventa un'impresa a dir poco ardua. O comunque «è molto difficile» ammette Magatti. «Non soltanto la società è liquida, ma l'orizzonte entro il quale ci muoviamo e viviamo è liquido, è vacuo. E in un mondo così è difficile comunicare. Anche perché in una società inconsistente è più facile farsi incantare dalle sirene di una comunicazione strategico-strumentale. Ecco perché occorre ripensare una relazione fra ciò che si dice e ciò che si fa. Bisogna costruire una relazione solida fra ciò di cui si parla e l'esperienza che si fa. E' necessario, insomma, ribaltare lo schema: dal particolare all'universale e non dall'universale al particolare. Sono le singole esperienze che devono plasmare i valori e non i valori che plasmano le singole esperienze».

Se è difficile comunicare i valori del volontariato, altrettanto faticoso è trovare un punto di equilibrio tra interesse e profitto da una parte, solidarietà e bene comune dall'altra. Due poli tra i quali, «in questa fase storica, la distanza è molto forte» sostiene il sociologo. «Siamo di fronte a due mondi, siamo di fronte a due storie in campo, che poi sono i due lati della

questione. Ma uno dei due, nella fattispecie il secondo, è ormai un relitto, dopo la crisi degli ultimi tre anni. Lo scontro comunque c'è ed è forte. Eppure bisogna che tutti facciamo la nostra parte per tentare di colmare questa distanza, per ridurre questo ritardo fra queste due parti».

In questo processo anche i giovani possono giocare un ruolo fondamentale, ma devono essere spinti a superare “un modello culturale alla deriva” per aprire nuovi spazi di una libertà reale e non solo di facciata, come avviene nel turbo capitalismo.

«I giovani - sintetizza Magatti - hanno davanti a sé un modello culturale instabile e discontinuo. Non c'è più un'unità d'intenti da porre davanti ai giovani, come c'era - giusto o sbagliato che fosse - in passato. La fine delle ideologie non è stata soltanto una conquista di benefici, perché si sono persi dei punti di riferimento che prima c'erano. Ora infatti si fa più fatica a produrre dei valori. I giovani devono decidere se ritengono che ci sia qualcosa di buono, di giusto e di vero e devono capire dove trovarlo o come costruirlo.

Questo sarebbe il vero cambiamento. Oggi si parla tanto di libertà, ma non si dice di quale libertà si stia parlando, di quale idea di libertà si stia discutendo. Perché abbiamo visto che la libertà del mondo turbo capitalista non è una vera e autentica libertà che rende libero l'individuo nelle sue scelte, nelle sue esperienze. Occorre che i giovani sollecitino le loro energie per trovare una vera libertà, per costruire spazi di autentica autonomia. Una finestra da cui accarezzare l'altruismo, la generosità, la solidarietà, che sono mattoni fondamentali della futura società».

GRANDANGOLO

Stephen Fineman
Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi

Raffaello Cortina, 2009

Norman Longworth
Città che imparano. Come far diventare le città luoghi di apprendimento

Raffaello Cortina, 2007

E. Knasel, J.Meed, A. Rossetti
Apprendere sempre. L'apprendimento continuo nel corso della vita

Raffello Cortina, 2002

Edgar Morin
I sette saperi necessari all'educazione del futuro

Raffaello Cortina, 2001

Mihaly Csikszentmihalyi, Barbara Schneider

Diventare adulti. Gli adolescenti e l'ingresso nel mondo del lavoro

Raffaello Cortina, 2002

Richard Sennett
L'uomo artigiano

Feltrinelli, 2008

Ghiringhelli

Una gestione d'eccellenza è garanzia di efficienza per l'azione dei volontari

Professor Cristiano Ghiringhelli, da ricercatore e studioso di teorie e modelli organizzativi, di cultura gestionale e di formazione all'Università Bicocca di Milano, la gestione delle risorse umane nelle organizzazione di volontariato riveste una cruciale importanza per il loro funzionamento e il loro sviluppo? Ma soprattutto il modo attraverso il qua-

Per il professor Cristiano Ghiringhelli, da un'organizzazione di volontariato oggi ci si aspetta non solo che “funzioni”, ma che assicuri un servizio di qualità

le queste risorse sono valorizzate, organizzate e gestite è cambiato nel corso degli ultimi anni? Serve una formazione nuova per il domani?

Le organizzazioni di volontariato, soprattutto negli ultimi anni, sono evolute al punto da offrire servizi ad elevato valore aggiunto, anche in aree di intervento prima non presidiate. Svolgono attività ad alto contenuto di conoscenza, offrono servizi professionali e sono in grado di garantire livelli di qualità che, in passato, ci si aspettava da altri tipi di organizzazioni.

Tutto questo ha da un lato aumentato la loro rilevanza e il contributo al benessere collettivo, ma dall'altro ha anche contribuito a innalzare le aspettative che la so-

cietà ripone nei loro confronti. Da un'organizzazione di volontariato oggi ci si aspetta molto di più che in passato: non soltanto che "funzioni" e che mantenga quanto promesso, ma anche che sia in grado di garantirci un servizio di alta qualità, evoluto nei contenuti ma anche nella relazione che caratterizza il servizio offerto.

A differenza di quanto accadeva anni fa, quando il fatto stesso di occuparsi di un'area di bisogno non coperta da nessun ente pubblico o privato costituiva di per sé un merito, oggi l'approccio è diverso. La natura volontaria delle attività presidiate non si associa alla disponibilità di "venire a patti" sulla qualità del servizio, sull'affidabilità degli operatori o della stessa organizzazione.

Tutto questo introduce, sia per i volontari sia per chi ha il compito di guidare le organizzazioni di volontariato, sfide che pur essendo "gradevoli" (nel senso che sono indotte e orientate da un percorso di crescita), richiedono di essere presidiate su più fronti. Misurarsi con aspettative elevate, associate a servizi ancorati a competenze evolute spesso di carattere professionale, richiede un presidio attento e soprattutto consapevole dei meccanismi che orientano e supportano l'azione collettiva dei volontari come organizzazione. Cosa possiamo fare per mettere i volontari nelle condizioni di operare meglio? Quali supporti e strumenti potrebbero aiutarli nello svolgi-

mento delle loro attività? Quali innovazioni organizzative potremmo introdurre per regolare meglio il loro coordinamento? Perché la tradizionale "auto-organizzazione" ora non funziona più? In molte organizzazioni di volontariato si è già imparato a porsi queste domande e a riflettere sulle modalità più opportune attraverso cui rispondere al bisogno di predisporre un'attività di back office di supporto, di curare in modo preciso e meno spontaneo l'organizzazione di manifestazioni, di gestire con maggiore attenzione le relazioni esterne, come far fronte a un fund raising diventato ben più complesso.

Tutto questo accresce e modifica il fabbisogno di competenze necessarie per il governo di un'organizzazione di volontariato più complessa rispetto al passato, nonché per operare in essa in modo soddisfacente. In altri termini, lo sviluppo organizzativo deve trovare adeguato riscontro sul fronte dello sviluppo delle persone, perché sono loro che formano l'organizzazione e che agiscono per essa. Prima di tutto, un'organizzazione di volontariato più complessa richiede un atteggiamento più consapevole rispetto alle dimensioni organizzative. Occorre radicare la guida dell'organizzazione su un know-how che deve essere sviluppato a volte da zero, perché in passato non era richiesto o era ritenuto poco rilevante. Accanto a queste dimensioni di competenza, vi sono

anche quelle relative alla gestione del cambiamento. Lo sa bene chi ha già avuto modo di misurarsi con un percorso di sviluppo: stiamo parlando non di un semplice affinamento, ma di un cambiamento importante che coinvolge tutte le dimensioni dell'organizzazione, a partire da quella valoriale e culturale per arrivare alle scelte relative al modo con cui l'organizzazione funziona. I casi di insuccesso dimostrano che quando non si presidia con attenzione il cambiamento, le scelte – magari anche del tutto corrette sotto il profilo tecnico – rischiano di restare inapplicate. Il cambiamento richiede di essere comunicato, spiegato. E' necessario attivare un confronto e trovare soluzioni che non siano una copia di soluzioni adottate in altre organizzazioni (magari profit, come è accaduto di notare), ma il risultato di un processo di analisi coinvolgente e condiviso da chi poi il cambiamento lo deve mettere in pratica. La gestione del cambiamento da un lato e la gestione di un'organizzazione di volontariato più complessa coinvolge in modo particolare il fronte della gestione dei volontari.

Esiste dunque un modo distintivo e originale di gestire le risorse umane all'interno delle organizzazioni di volontariato?

La dimensione volontaristica delle attività organizzative è un elemento che, a differenza di altre realtà, caratterizza il DNA dell'or-

ganizzazione. Le leve a disposizione di chi ha il compito di guidare l'organizzazione devono essere specifiche perché è specifico il contratto psicologico con il quale un individuo entra a far parte dell'organizzazione. Qui le persone raggiungono l'organizzazione con l'aspettativa non soltanto di dare il proprio contributo a un'area di attività che ritengono rilevante, ma anche di farlo nell'ambito di un assetto valoriale e culturale con il quale si sentono in sintonia e che sia condiviso anche dagli altri membri dell'organizzazione.

Queste aspettative non possono essere trascurate, perché caratterizzano in modo distintivo e strutturale la relazione persona/organizzazione. Se uniamo queste considerazioni con quelle svolte sopra, possiamo comprendere quanto sia diventato rilevante gestire i volontari in modo consapevole, informato e avvalendosi anche di strumenti espliciti e formali. Consideriamo ad esempio la "selezione" del volontario: il processo dovrà essere disegnato in modo da considerare non soltanto la dimensione valoriale (tradizionalmente al centro del processo di selezione), ma anche altre dimensioni, in particolare le competenze che la persona potrà agire qualora entrasse a far parte dell'organizzazione. I due versanti naturalmente sono uno a supporto dell'altro. Un'organizzazione di volontariato che offre un servizio di sostegno psi-

cologico a madri minorenni avrà bisogno di entrare in contatto con un potenziale volontario che non soltanto condivide la rilevanza di questa attività e l'assetto valoriale dell'organizzazione. Il potenziale volontario dovrà anche essere un bravo psicologo specializzato in questa area di intervento, interessato ad agire in questa area di competenza nel contesto che l'organizzazione offre. Queste due dimensioni (valoriale, tecnico e specialistica) devono necessariamente convergere, e il percorso di selezione deve essere disegnato in modo da rilevarle. Lo stesso vale per le altre "leve" di gestione delle risorse umane coinvolte nel presidio della relazione volontario/organizzazione che, alla luce delle sfide già discusse, è diventata un'area di attenzione critica. Infatti una volta che il volontario è entrato a far parte dell'organizzazione, la sfida diventa, da un lato, la sua valorizzazione, dall'altro la costruzione delle condizioni affinché la relazione volontario-organizzazione sia durevole nel tempo. Un aspetto, quest'ultimo, piuttosto rilevante se si considera che, evidentemente, il doppio registro valori/competenze rende non sempre facile trovare volontari che uniscano queste due dimensioni. Per l'organizzazione, dunque, diventa critico fare in modo di trattenerli ed evitare che lascino l'organizzazione. Questo spiega perché la valorizzazione del

contributo che ogni volontario offre all'organizzazione sia diventato un aspetto critico nella gestione di un'organizzazione di volontariato.

Quali sono i principali nodi da affrontare per valorizzare i volontari?

Nelle organizzazioni di volontariato la valorizzazione e il riconoscimento del contributo che ogni volontario offre all'organizzazione, naturalmente, non passa per la leva economica. Questo non significa che non sia possibile riconoscere i contributi, rendere visibile le attività svolte dalle persone e dei risultati da loro ottenuti. Per esempio, è possibile organizzare alcuni seminari (non soltanto interni, ma anche rivolti a soggetti esterni all'organizzazione) tenuti dai volontari stessi. In queste occasioni essi hanno la possibilità di spiegare e comunicare la loro attività e i risultati raggiunti: questo significa dare visibilità, riconoscere e dunque valorizzare l'attività dei volontari. Di più ancora, si possono raggiungere risultati di rilievo utilizzando la leva simbolica. Per esempio, il coinvolgimento e la partecipazione alle decisioni organizzative, un elevato grado di comunicazione e integrazione, l'adozione di una modalità di lavoro in team, la predisposizione di un ambiente piacevole e in grado di garantire un buon *comfort* sono tutti elementi in grado di valorizzare il contributo delle persone e di garantire una sufficien-

te stabilità alla relazione volontario/organizzazione. Non ultima, la predisposizione di opportunità di formazione e di sviluppo di competenze è una via maestra sia per valorizzare il volontario, sia per alimentare il suo sviluppo e la sua crescita.

Si può parlare di bagagli di competenze fondamentali per operare entro queste organizzazioni?

E' difficile dare una risposta in chiave generale a una domanda così rilevante. Il fabbisogno di competenze dipende infatti dal tipo di organizzazione considerata e dal tipo di attività o servizio svolto. A questo proposito, anzi, occorre rilevare che il grado in cui in un'organizzazione conduce un rigoroso processo di individuazione e mappatura dei fabbisogni di competenza contribuisce a spiegare, almeno in parte, le differenze che possono essere rilevate tra organizzazioni simili. Differenze in termini di risultati, di qualità del servizio, di affidabilità, ma anche di "qualità" dell'ambiente nel quale i volontari prestano la loro opera e che influisce, come detto, sul loro grado di motivazione.

Tuttavia, al di là delle caratterizzazioni specifiche che variano da caso a caso e da organizzazione a organizzazione, si possono svolgere alcune riflessioni trasversali.

Innanzitutto, di solito le organizzazioni di volontariato vantano un vasto e articolato bagaglio di

competenze tecniche. Esse hanno anche imparato a sostenere la crescita dei volontari su questo fronte: mi riferisco ai casi in cui vengono organizzati non solo corsi di formazione, ma anche incontri, seminari e gruppi di lavoro su specifici temi tecnici. Più che le competenze tecniche dei membri delle organizzazioni di volontariato, l'area di maggiore attenzione riguarda la modalità attraverso cui costruire un sistema di supporto all'azione dei volontari e delle loro competenze tecniche: "La nostra associazione vanta volontarie e volontari non soltanto molto motivati, ma anche molto preparati. Il problema che abbiamo è come farli stare insieme, come fare in modo che la loro azione sia coordinata, riconducibile a una dimensione collettiva. Insomma, ho la sensazione che stiamo perdendo il controllo di quello che stiamo facendo". È questa la descrizione che, molto frequentemente, ci viene restituita durante i primi contatti. La percezione di perdere il controllo pone il focus non sulla preparazione tecnica o sulla motivazione dei volontari, ma sulle scelte e sugli strumenti di gestione dell'organizzazione nella quale essi agiscono. Governare oggi un'organizzazione di quel tipo è diventato senza dubbio più complesso e sfidante. Occorrono competenze più esplicite e formali che, da un lato, non costituiscono per le organizzazioni di volontariato un'area di competenza

storica, ma che dall'altro cominciano ad essere percepite come indispensabili. Normalmente, i primi ad accorgersi di questo fabbisogno di sviluppo sono le persone che hanno la responsabilità della guida e della gestione di un'organizzazione di volontariato. Sono loro le prime a richiedere di essere aiutate a sviluppare competenze esplicite e formali non soltanto per affinare la gestione dei volontari, ma anche competenze di progettazione e gestione organizzativa, indispensabili a rispondere, in modo consapevole e informato, a questioni quali: come dividere le attività? Quali attività assegnare a chi? Sulla base di quali criteri? Quali meccanismi di coordinamento sono necessari? Ho bisogno di delegare? Quali attività mi conviene delegare? Come individuo le persone alle quali delegare? Naturalmente, accanto a queste competenze il fabbisogno riguarda anche l'approfondimento di temi quali la cultura organizzativa, i processi decisionali, le dinamiche di gruppo, la leadership, la gestione del cambiamento. Fondamentali sono inoltre le competenze utili a disegnare e presidiare processi sufficientemente raffinati di comunicazione sia interna sia esterna, anche a supporto degli sforzi di fund raising (questa area di competenza è oggetto di sviluppo formale già da qualche anno).

Al livello dei volontari, sono da considerare innanzitutto le

competenze necessarie a supportare il lavoro in gruppo e l'alimentazione di una base di conoscenza comune e di un percorso di apprendimento al contempo individuale, di gruppo e organizzativo. Un'organizzazione di volontariato, in particolare se offre servizi alla persona a caratterizzazione professionale, ha bisogno della capacità (oltre che della disponibilità, ma questo è un altro versante di analisi) da parte dei volontari di agire in gruppo, condividendo informazioni e apprendimenti che scaturiscono dalla pratica e dall'esperienza. Soprattutto se il servizio offerto è interdisciplinare, è necessario che i volontari sappiano operare in un gruppo e per progetti, collocando il loro contributo in un piano di intervento che è il risultato di una progettazione condivisa da più specialisti, più che il risultato di un'azione individuale.

Come detto, l'effettivo fabbisogno di sviluppo e integrazione di questa gamma di competenze varia a seconda delle caratteristiche proprie di ogni organizzazione. Resta però evidente che, in una visione aggregata, le competenze fondamentali che le organizzazioni di volontariato sentono sempre di più, è il bisogno di sviluppare in questo periodo storico prevalentemente il versante organizzativo. Questo è il fronte che risulta essere meno avanzato rispetto agli altri.

Quali strategie ed attività possono

essere realizzate per sostenere lo sviluppo di queste competenze?

Poiché stiamo parlando di competenze non tradizionali nel mondo delle organizzazioni di volontariato, di solito queste non sono presenti nell'organizzazione e di conseguenza è necessario accedere ad aiuti esterni. Occorre però rilevare che alcune organizzazioni hanno avuto esperienze decisamente negative a questo riguardo. Le esperienze negative sono accomunate dal fatto di aver inteso l'esperto esterno come un portatore di soluzioni (peggio ancora se sviluppate in contesti che poco o nulla hanno a che fare con il mondo delle organizzazioni di volontariato o del Terzo Settore). La chiave è utilizzare l'esperto esterno non come portatore di soluzioni o di un know-how per così dire universale e assoluto, ma come facilitatore di un percorso di analisi e traduzione delle competenze nel proprio contesto organizzativo che deve essere condotto dai membri dell'organizzazione. Le aree di competenza sopra richiamate devono essere collocate e discusse in uno scenario organizzativo che ha caratteristiche peculiari, soprattutto in termini culturali e valoriali. L'esperto esterno deve quindi organizzare un setting nel quale portare conoscenze, strumenti, pratiche ed esperienze che devono essere fatte oggetto di discussione, di analisi e di elaborazione da parte dei membri dell'organizzazione. Si

tratta dunque di un percorso agitato dai membri dell'organizzazione e facilitato dall'esperto esterno, il cui compito è portare elementi di analisi, aiutare i membri dell'organizzazione a focalizzare gli aspetti critici, facilitare la disamina delle soluzioni applicabili, allertare sui possibili rischi di una scelta, suggerire le modalità attraverso cui gestire il cambiamento, portare esempi di esperienze di altre organizzazioni, partecipare alla sintesi. In questo modo si ottengono almeno due risultati: il primo è che le tematiche affrontate vengono ricondotte alle caratteristiche distintive dell'organizzazione di appartenenza e fatte proprie dai suoi membri. Il secondo risultato è che in questo modo si facilita il loro impiego nonché la realizzazione effettiva delle decisioni che ne scaturiscono, perché si rendono intelleggibili il processo decisionale, i criteri assunti a riferimento e le logiche per cui si è giunti a una decisione e non a un'altra.

L'importanza di questo seconda area di risultato non va sottovalutata. Sono noti e frequenti i conflitti che si generano tra una parte dei volontari che vedono ogni tentativo di intervento esplicito sull'organizzazione come un irrigidimento incompatibile con l'azione volontaristica, e una parte che invece ne percepisce il fabbisogno. In questi casi, a maggior ragione, un approccio di analisi in-

terna su base collaborativa è indispensabile, perché consente di lavorare sui significati delle “parole dell’organizzazione”, per spiegarli ma anche per dissolvere i fantasmi che sono ad essi associati quando le interpretazioni non sono quelle corrette. Questo lavoro è indispensabile per dimostrare che una cattiva organizzazione introduce senz’altro un irrigidimento e un vincolo all’azione volontaria e che, al contrario, scelte corrette di disegno organizzativo aiutano e rendono più efficace l’azione volontaria. Naturalmente il raggiungimento di questo risultato dipende anche da come agisce nel proprio ruolo chi è alla guida dell’organizzazione di volontariato.

Secondo lei, il futuro del volontariato passa da una classe dirigente che ha competenze e conoscenze da leader? Ma come deve essere “formata”?

Secondo John Paul Kotter, che studia da trent’anni i leader e come essi agiscono nelle organizzazioni, mentre il management riguarda la gestione della complessità, la leadership riguarda la gestione del cambiamento. Ora, che per le organizzazioni di volontariato vi siano molte opportunità di sviluppo è oggi evidente, e lo abbiamo ricordato. Tuttavia, per essere raccolte queste opportunità richiedono cambiamenti che coinvolgono tutte le dimensioni interne a ogni organizzazione. E, dunque, di per-

sone in grado di porsi alla guida di questo cambiamento. Possiamo senz’altro affermare che questo, oggi, sia un tema chiave per le organizzazioni di volontariato ma, per la verità, anche per le altre tipologie di organizzazione del Terzo Settore.

GRANDANGOLO

Cristiano Ghiringhelli, Luciano Pero
Le PMI in Italia. Innovazione, strategie, modelli organizzativi
Apogeo, 2010

John P. Kotter, Dan S. Cohen
Al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni
Etas, 2003

John P. Kotter
È ora di cambiare
Sperling & Kupfer, 2009

Edgar H. Schein
La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d’aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo
Raffaello Cortina, 2001

Claudia Piccardo, Filippo Pellicoro
L’organizzazione in scena. La metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo
Raffaello Cortina, 2008

Cesare Kaneklin, Giuseppe Scaratti
Formazione e narrazione. Costruzione di significato e processi di cambiamento personale e organizzativo
Raffaello Cortina, 1998

Pino De Sario
La riunione che serve. Metodi collaudati per incontri di lavoro a «forte-relazione», costruttivi e concreti
Franco Angeli, 2008

A cura di Marco Rotondi
Formazione di valore. Come sviluppare valori per la società della conoscenza
Franco Angeli, 2006

Bruscaglioni

Programmi ad personam

Perché la flessibilità è il cuore dei nuovi corsi

RIMBOCCARSI LE MANICHE NON BASTA PIÙ. Vocazione e buona volontà restano ingredienti insostituibili per il volontariato, ma a fare la differenza non è più la clessidra della disponibilità. La nuova frontiera della solidarietà, invece, è un mix fra “cuore” e “cervello”, il connubio tra l’arte di arrangiarsi e un ricco bagaglio di competenze e professionalità. Ecco perché “l’industria” della formazione è diventata uno strumento fondamentale anche per il non profit. «Non basta più la vocazione del volontariato tradizionale» suggerisce Massimo Brusaglioni, ingegnere meccanico “convertito” alla psicologia del lavoro, docente di “Cambiamenti, Persona, Empowerment” all’Università di Padova e tra i massimi esperti nel campo della formazione per gli adulti nelle imprese.

Massimo Brusaglioni, formatore e docente all’ateneo di Padova, sottolinea che la nuova frontiera della gratuità è una miscela di “cuore” e “cervello”

«Credo che l’importanza del volontariato stia diventando, sotto diversi profili (dall’etico al sociale fino all’economico), sempre più crescente. Per certi

versi, quindi, si amplia anche l'attesa nei suoi confronti. Così, in un'epoca in cui le dimensioni delle associazioni tendono a farsi sempre più imponenti, i dirigenti, come il personale, di queste strutture non possono più basarsi sulla sola esperienza, sulla semplice vocazione», spiega Brusaglioni, che è stato anche presidente di AIF (Associazione Italiana Formatori) alla fine degli Anni Ottanta. «Ci vogliono competenze, qualcuno dice professionalità, espressione che fa sempre più capolino nel settore del non profit». Se la parola d'ordine diventa quindi "l'architettura del sapere", lo strumento per conquistarla in un comparto che ha sempre preferito il "fare" al "pensare" è proprio la formazione.

Un concetto che l'esperto di psicologia del lavoro distingue subito da quello di "istruzione": «Con la parola formazione ci riferiamo a un processo che riguarda in particolare gli adulti. Mentre la scuola costruisce ex novo un ventaglio di conoscenze, insegna concetti sconosciuti ai ragazzi, la formazione negli adulti interviene su un bagaglio di competenze già consolidato e spesso costringe questa categoria di persone a ristrutturare il proprio campo di competenze, il proprio orticello di conoscenze, modificando, nel caso dei volontari, persino la propria concezione di sé stessi in quanto operatori del sociale».

Ecco allora che «la sfida più grossa, anche nel volontariato - afferma Brusaglioni - è quella di sviluppare capacità complesse su più fronti, dalla leadership alla comunicazione, dalla motivazione alla gestione generativa delle contraddizioni». Proprio l'associazionismo nel volontariato è, per lo studioso di metodologie formative, uno dei terreni più fertili all'interno del quale sperimentare la capacità gestionale delle contraddizioni. «Capita che il volontario - spiega il docente e autori di vari saggi - si affacci alla macchina della solidarietà pieno di belle speranze e di progetti da mondo ideale, ma si trovi ben presto a fare i conti con un mondo che ideale non è. O magari uno crede di dare il meglio di sé e poi non è così apprezzato; o ancora pensa di avere un'esperienza in questo campo che, invece, agli occhi altrui non basta. Se vogliamo - prosegue Brusaglioni -, la formazione è anche una formazione della gestione delle contraddizioni, a partire dall'identità del volontariato in quanto tale». In sintesi, ragiona l'esperto, la domanda da porsi e da porre per intraprendere un viaggio nel mondo della formazione in questo

comparto è una sola: «Chi sono io che faccio il volontario? Sono una persona che vuole bene agli altri, generosa e che dedica il suo tempo e la sua esperienza al mondo del volontariato? Oppure sono un professionista che porta competenze da altri campi?». «Ecco - prosegue Brusaglioni - credo che questa sia una domanda importante, da cui si costruiscono le fondamenta per realizzare un percorso di formazione di qualità. Tutto sta nel grado di apprendimento che i volontari mostrano, nella loro voglia di mettersi in gioco. Altrimenti ci si ferma al "è già abbastanza quello che faccio". Ma è un approccio alla solidarietà ormai sorpassato».

Formazione, dunque. «Ai volontari si chiede di lavorare gratuitamente, ma a livelli professionali, e questa è una contraddizione. Come se chiedessimo di avere virtù antiche, ma di essere nel contempo moderni; di essere al servizio degli altri, ma anche di essere leader. Nel tempo-spazio della formazione tutte queste contraddizioni possono essere affrontate, gestite e superate». Il tutto, precisa Brusaglioni, con una formazione personalizzata, cioè «organizzata in modo tale che ognuno trovi la sua strada, il suo percorso»: «La formazione nel volontariato significa coltivare la vocazione, curarla e farla crescere, ma anche agire da professionisti, sviluppare le capacità moderne trasversali, come il lavorare in gruppo. Paradossalmente nel volontariato si rischia di essere meno bravi a lavorare in team che non nelle multinazionali, perché non basta una comune volontà di fare del bene alle persone per lavorare insieme».

Così come, rispetto al passato, oggi è più difficile guidare un'associazione di volontariato. Ecco perché la formazione è fondamentale per "le braccia" del volontariato, cioè coloro che si mettono a disposizione degli altri, ma anche per "la testa", cioè per chi gestisce un'associazione del non profit. «Guidare oggi gruppi di dieci, cento o più volontari - afferma Brusaglioni - è più difficile di ieri, quando si condivideva un atteggiamento di generosità o le persone ringraziavano e basta. Oggi, invece, tutti pretendono. Non lo dico con un'accezione negativa, del resto quanto più uno pretende tanto più l'aspettativa è alta. Questo, però, richiede vocazione e competenze, impone di coltivare la cosiddetta professionalità del benessere».

La formazione empowering interviene proprio su questo fronte perché «punta ad aprire nuove possibilità. La sfida vera dei dirigenti del volontariato è proprio quella di avere il gusto di imparare, di

continuare a coltivare la conoscenza anche se hanno alle spalle un'esperienza sul campo ormai consolidata, di capire le contraddizioni dei volontari al loro interno. Un dirigente, un presidente, un coordinatore di un'associazione di volontariato deve sentire dentro di sé il gusto delle sfide. La formazione di qualità, del resto, è quella che aiuta anche le persone a piacersi, immaginandosi più competenti e capaci, anche di capacità cosiddette complesse e trasversali come quella della gestione delle contraddizioni». Altrimenti, soprattutto nelle realtà che si dedicano al volontariato, il rischio, secondo Bruscazioni, è quello di «fare solo gestione, di rincorrere i turni, di superare le difficoltà economiche o istituzionali, abbandonando di fatto quell'erotismo mentale che è dato dal creare cose nuove».

La formazione empowering, attraverso laboratori ed esercizi mentali che permettono di riconsiderare la propria esperienza di sé, aiutano proprio a «trovare nuove strade da aggiungere a quelle vecchie. Ci si può confrontare e crescere, passando dall'unicità del problem solving alla molteplicità delle possibilità (il supermercato in questo senso è metaforicamente eclatante). Oggi vai e scegli. Credo che il volontariato non sia abituato a scegliere. Paradossalmente c'è la scelta di avvicinarsi al volontariato, ma non la scelta di come farlo. Ecco allora la necessità di costruire un proprio modo di fare della solidarietà, confrontandosi responsabilmente con gli altri».

Se la formazione in Europa è un dato di fatto, nel nostro Paese questo processo fa più fatica ad attecchire: «In Italia - osserva il docente di psicologia - non c'è la mentalità della formazione. Eppure è uno strumento fondamentale, nel pubblico, come nel privato e nel volontariato, perché apre orizzonti nuovi, mette in movimento la creatività e generatività di ciascuno di noi, a partire da una conoscenza più approfondita di sé stessi. Come un artigiano, la formazione ci spinge a lavorare su noi stessi. Peccato che in Italia non si creda molto nella formazione. Si tende solo a perseguire il risultato».

GRANDANGOLO

Massimo Bruscazioni
Persona empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita

Franco Angeli, 2007

Massimo Bruscazioni
La gestione dei processi nella formazione degli adulti

Franco Angeli, 2009

Massimo Bruscazioni
Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali

Franco Angeli, 2005

web

<http://www.youtube.com>

Massimo Bruscazioni



Salomone

Investire nella gratuità, un'esperienza che plasma il know how per la vita

Igor Salomone, da pedagogista di processi formativi, spiega come e perché, sotto il profilo educativo e psicologico, l'esperienza del volontariato dà alle persone una spina dorsale più solida?

Non ho dati statistici per poter affermare che questa è una verità. Ma posso descrivere dal mio punto di

Igor Salomone, consulente pedagogico, spiega che una formazione completa non passa soltanto dai corsi in aula, ma fa leva anche sulla pratica e l'attività quotidiana

vista, come e perché il volontariato possa essere un'esperienza formativa. Anzitutto dobbiamo immaginare un volontario a tutto campo, indipendentemente da dove operi e con chi. Comunque già il fatto di appartenere a un'organizzazione è un elemento formativo di base.

Qui però si deve fare una distinzione: va tenuto presente che esperienze di dono si possono fare in molti contesti, per esempio familiare e di vicinato. Ma in questo caso ci si muove su un altro piano, quello di uno scambio, di una relazione di aiuto e di mutuo aiuto, che, come tale, appartiene alle reti sociali familiari e comunitarie. Il volontariato, invece, non

è semplicemente l'aiuto dato a qualcuno. Perché esso si contraddistingue per il rapporto di totale estraneità con l'altro.

Quindi si tratta di un gesto di aiuto verso persone che non si conoscono, che non hanno nessun legame di parentela, o di amicizia. Occuparsi di un genitore anziano e ammalato non è fare volontariato, è un rapporto di cura che sta nel codice genetico degli esseri umani. Per cui non tutto ciò che è dono è volontariato.

Senza questa precisazione, si corre il rischio di perdere il senso del volontariato.

Il volontariato, al contrario, ha un senso perché istituzionalizza e organizza un processo di cessione del proprio tempo, del proprio impegno a titolo gratuito, ma nei confronti di persone verso le quali non si ha nessun obbligo.

Dunque questo è l'elemento fondamentale dell'esperienza di volontariato e richiede per necessità una struttura organizzativa. Perché? Perché il ruolo dell'associazione è quello di mediare tra chi riceve e chi dà.

E' un ruolo strategico molto importante. Basta tenere conto del fatto che farsi aiutare da una persona che non si conosce, visto dalla prospettiva di chi riceve, non è così semplice.

Pertanto è cruciale che l'organizzazione si assuma questo compito di mediazione in un rapporto che altrimenti rischierebbe di non essere legittimo. In sintesi, il volontario è colui che dedica parte

del proprio tempo a offrire una forma di aiuto inquadrato dentro una esperienza organizzativa.

Fatta questa premessa, resta la domanda: che cosa si può imparare da questa esperienza?

Prima di tutto s'impara parecchio sulle realtà che s'incrociano. Il volontario viaggia verso un percorso d'incontro che gli consente di conoscere persone, bisogni e problemi che ignorava. Anche se non ci sono dati certi, l'esperienza conferma che in genere il volontario sceglie di dedicarsi a situazioni che sono distanti dall'orizzonte in cui vive e opera. Per esempio: l'impiegato di banca di solito fa servizi di volontariato con i poveri. Così come la persona che svolge un lavoro privo di relazioni sociali, di solito è spinto invece nel proprio tempo libero a ricercare delle relazioni con gli altri.

Secondo punto: il volontario cerca sempre di interagire con ambienti distanti da quello in cui abitualmente vive e lavora.

C'è però un terzo livello che riguarda i percorsi di orientamento al senso del volontariato, cioè la possibilità di imparare dall'aiuto all'altro delle cose di sé.

Perché chi esce dai propri confini inevitabilmente si mette alla prova, in qualche modo si misura con se stesso, tocca con mano e si specchia in bisogni, disagi e problemi che testano le sue motivazioni. E qui si fa, immancabilmente, una selezione: c'è chi abbandona, che sono la maggio-

ranza; chi resta e continua a sovrapporre i propri bisogni a quelli altrui; e chi resta e impara, che sono la minoranza dei volontari.

E così arriviamo al cuore del nostro ragionamento: fare l'esperienza di volontariato permette di scoprire chi sei veramente, cosa vuoi dalla vita, dove stai andando. Per questo aiuta ad avere una spina dorsale più solida e resistente.

Chi si impegna nel volontariato è più preparato per affrontare i problemi che incontrerà, per esempio, nel lavoro, oppure in famiglia?

Il volontariato rafforza la capacità di affrontare i problemi a 360 gradi. Perché chi tocca con mano i bisogni altrui, impara a relativizzare i propri. Mi spiego: il conoscere l'altro fa capire a se stessi che i problemi e i bisogni che si hanno non sono gli unici e i più grandi del mondo. Il volontariato insegna a superare i propri confini, apre la mente al mondo.

Si può affermare che chi fa volontariato possiede un know how più ricco per affrontare la vita e le sue difficoltà più o meno quotidiane?

Sicuramente. Una cosa però è dire che possiede un know how rafforzato per affrontare la vita, un'altra cosa è sostenere che le cose gli vadano meglio.

Sicuramente il know how è rafforzato, ma ciò non gli preclude il sorgere di nuovi problemi all'interno dei luoghi in cui abitualmente vive.

Come comunicare questo messaggio ai giovani?

I giovani sono un target difficile. Hanno davanti a loro un orizzonte poco roseo e un futuro troppo incerto per il quale diventa complicato investire. Certamente su una certa fascia di ragazzi si può fare leva, perché ha ancora dentro di sé il desiderio di aiutare chi ha bisogno.

Qui però si pone un problema: questa cerchia di giovani tendono a scegliere una strada professionale. Cioè i giovani che hanno la propensione a fare volontariato trasformano questa voglia d'impegno in un vero e proprio mestiere: penso agli educatori, agli assistenti sociali, agli infermieri, ai medici, agli psicologi.

Per cui non è vero che i giovani non sono animati da un impegno e da una passione civile, soltanto che la trasformano in un lavoro. Resta quindi una questione aperta: come avvicinare i giovani al volontariato *tout court*? Ma sinceramente è un interrogativo a cui non so rispondere, ma su cui tutti insieme dovremmo provare a ragionare.

Di sicuro bisogna far leva sul fatto che i giovani vogliono partecipare direttamente, vogliono sentirsi protagonisti in ciò in cui s'impegnano.

A proposito di giovani e di volontariato, c'è un pregiudizio da superare: i ragazzi spesso si sentono ripetere da amici e parenti che l'esperienza del volontariato è un

tempo sottratto allo studio, al lavoro, al divertimento, allo sport, alla famiglia...

Su questo tema le organizzazioni dovrebbero fare di più. Perché le associazioni, grandi e piccole, dovrebbero far pressione sulla classe politica, affinché il volontariato sia un'esperienza che tutti dovrebbero fare: non dico obbligatoria, ma quasi. Basterebbe assegnare al volontariato un valore spendibile in termini di punteggi, di crediti. Esattamente come avviene già in Francia e in altri Paesi europei. E' chiaro che però servirebbe una precisa volontà politica, con una legge *ad hoc*. Le organizzazioni devono poi rivoluzionare la propria comunicazione.

Come e perché?

Quando parliamo di comunicazione siamo abituati a pensare a quel processo attraverso il quale si comunicano informazioni, risultati, idee a un pubblico vasto o mirato. Il concetto è: "Che cosa vuoi dire?".

La soluzione: diciamolo al meglio, in modo tale che il messaggio arrivi all'interlocutore. Ma ritengo che per le associazioni la comunicazione debba essere ripensata: sarebbe opportuno che un ente comunichi il sapere che produce.

Per capire, faccio un passo indietro: se ogni volontario potenzialmente impara qualcosa dall'esperienza che fa, vuol dire che il sistema nel suo complesso

produce una quantità enorme di saperi sui territori, i suoi problemi e su come s'interviene per risolverli; così come sui modelli e le forme organizzative e le risposte messe in campo.

Per cui se c'è un investimento che il Terzo settore deve fare è capitalizzare i saperi che produce trasformandoli in un sistema di conoscenza che sia a disposizione di tutti. Perché non è più solo una questione di trasferire conoscenze alla periferia, cioè ai singoli volontari, affinché possano operare con maggiore efficienza ed efficacia.

Occorre che tali conoscenze siano comunicate non soltanto tra le realtà di volontariato, ma soprattutto al di fuori del Terzo settore.

Immaginando di organizzare dei corsi di formazione per i volontari in cui trasmettere questo messaggio, lei quali argomenti inserirebbe in un ipotetico programma?

Ci vorrebbero delle lezioni per aiutare i volontari a interrogarsi su ciò che si aspetterebbero di imparare dall'esperienza che hanno intrapreso, e su che cosa ritengono di poter apprendere. Ma soprattutto servirebbero dei corsi che insegnino ai volontari a progettare una risposta possibile ai bisogni che incontrano nel loro impegno verso gli altri. Occorre che i vertici delle organizzazioni coinvolgano nel fare progettuale i propri volontari e

non li trattino invece alla stregua di volontari-consumatori. Prendendo in prestito un'immagine dal mondo di internet, le organizzazioni hanno bisogno di "sviluppatori" del volontariato.

La formazione motivazionale è una realtà ormai consolidata, quella tecnica anche (pensiamo ai volontari del 118, per esempio), resta invece un passo indietro la formazione strategico-organizzativa, che però risulta cruciale per la crescita del volontariato e delle associazioni. Come superare questo ostacolo?

Per il futuro è strategico sviluppare la capacità di produrre conoscenza dai saperi acquisiti da ogni singolo volontario.

Per cui non occorre soltanto promuovere corsi di formazione, ma anche corsi di condivisione di esperienze di volontariato. Abbiamo iniziato la nostra conversazione con la domanda su che cosa s'impara facendo il volontario: ma il problema riguarda anche che cosa impara il volontario facendo volontariato? E ancora: cosa impara l'organizzazione di volontariato dalle esperienze di ciascun volontario? E, soprattutto, come poter trasmettere questo sapere per farlo diventare un patrimonio collettivo? Sono questi una serie di interrogativi, sui quali bisognerebbe aprire in un futuro prossimo un confronto nel mondo del non profit e avviare una riflessione comune che coinvolga tutto il Terzo settore.

GRANDANGOLO

Igor Salomone
Con occhi di padre. Diario di un amore ai confini del possibile
Città Aperta, 2010

Igor Salomone
Il setting pedagogico. Vincoli e possibilità per l'interazione educativa
Carocci, 1997

Maurizio Castagna
L'analisi delle esigenze: dal fabbisogno all'intervento formativo. Principi, metodi e strumenti per il formatore
Franco Angeli, 2010

Paolo Jedlowski
Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana
Bruno Mondadori, 2000

Paolo Jedlowski
Il sapere dell'esperienza
Carocci, 2008

Duccio Demetrio
L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo
Carocci, 2003

Duccio Demetrio
Manuale di educazione degli adulti
Laterza, 2003

Jack Mezirow
Apprendimento e trasformazione
Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti
Raffaello Cortina, 2003

Mihaly Csikszentmihalyi, Barbara Schneider
Diventare adulti. Gli adolescenti e l'ingresso nel mondo del lavoro
Raffaello Cortina, 2002

Daniela Acquadro Maran, Giorgio Soro
Competenze relazionali nelle organizzazioni
Raffaello Cortina, 2008

Gian Piero Quaglino
La scuola della vita
Raffaello Cortina, 2011

Marta

La mission possibile: associazioni educate i giovani volontari

di Elena Marta

L VOLONTARIATO SI CONFIGURA OGGI come un oggetto poliedrico e complesso, in cui si annidano molteplici domande e bisogni formativi.

Negli ultimi dodici anni ho dedicato la mia attività di studio e ricerca al tema del volontariato di adolescenti e giovani. E' da questo osservatorio che ho tratto le riflessioni che presenterò nelle righe che seguono su quelli che, a mio avviso, sono alcuni importanti bisogni formativi dei giovani volontari e delle organizzazioni in cui operano.

Sicuramente, ancora oggi, come in passato, i giovani volontari sono portatori di domande di formazione tecnica e operativa. Si tratta di bisogni che gran parte dei volontari vedono riconosciuti e accolti nelle organizzazioni di appartenenza, anche se non sempre tradotti in una formazione che non sia solo addestramento ma acquisizione di competenze entro un percorso

so di crescita e di cambiamento, promotore di processi di riflessività, consapevolezza, valorizzazione della persona, prima ancora che del ruolo di volontario.

Accanto a questi, vi sono però anche altri bisogni, specifici dei giovani volontari in questo contingente e particolare momento storico. In una ricerca che abbiamo realizzato grazie alla partecipazione di numerosi volontari, abbiamo rilevato quattro tipi di motivazioni dei giovani al volontariato: **la motivazione sociale**, ossia quella per cui il giovane cerca, attraverso l'azione volontaria, di ampliare la propria rete sociale; **la motivazione "di carriera"**, ossia quella che spinge i giovani a fare volontariato per acquisire e sperimentare alcune competenze professionali in un ambito protetto; **la motivazione protettiva del sé**, che spinge ad agire in maniera pro-sociale per placare sensi di colpa derivanti dal sentirsi fortunati rispetto ad altri che non lo sono e, infine, **la motivazione valoriale**, ossia quella legata al bagaglio valoriale appreso in famiglia e nel contesto di vita in generale. Un gruppo di volontari, che rappresentava il 28,7%, sembrava non essere spinto a impegnarsi da nessuna di queste motivazioni. Nello studio successivo di approfondimento, i volontari che abbiamo incontrato ci hanno consentito di comprendere che attraverso l'impegno nell'organizzazione i giovani, più che nel passato, cercano un significato alla vita quotidiana, la possibilità non di allargare la rete delle amicizie, ma di costruire dei legami che siano per loro significativi, in presenza di un contesto sociale che non aiuta a comprendere il senso del vivere e che è connotato dalla presenza di legami "liquidi" o "sfarinati", dalla difficoltà a tessere e mantenere legami stabili.

E' evidente che questa situazione inedita pone coloro che nelle organizzazioni assumono ruoli direttivi o di selezione e formazione delle risorse, a dover gestire questa domanda sociale che, in passato, veniva colta nella scuola, indirizzata a figure di riferimento del territorio (per esempio, un parroco), gestita in luoghi della comunità, quali oratori, parrocchie, sedi di partito, o convogliata nell'ambito lavorativo. Oggi che spesso le scuole vivono all'insegna di una contrapposizione tra componenti adulte della società e di rinuncia della responsabilità educativa e formativa da parte di alcuni docenti, che le sedi di partito, le parrocchie e

gli oratori risentono di una crisi della partecipazione, che le figure di riferimento sono sempre più scarse e sempre più indaffarate, i giovani chiedono alle organizzazioni, ancor più che in passato, di accogliere non solo i bisogni dei beneficiari diretti dell'impegno volontario, ma anche i loro bisogni di appartenenza, sia identitari, sia relazionali. E talvolta le organizzazioni sono impreparate a gestire questa richiesta, spaventate dalla rilevante responsabilità sociale che tale richiesta sollecita, preoccupate di ripiegarsi troppo verso l'interno e distogliere risorse da quella che è considerata la "vera" mission.

A mio avviso, le organizzazioni dovrebbero essere supportate/formate anche a comprendere e riflettere sul fatto che sostenere il percorso di crescita delle giovani generazioni non può essere solo effetto secondario dell'impegno nell'azione volontaria, ma parte integrante della loro mission. Questo perché la domanda che i giovani avanzano loro, difficilmente è posta altrove: pertanto se non dovesse esser colta resterebbe orfana.

Le organizzazioni di volontariato possono decidere se accogliere o meno questa richiesta, ma in qualche modo sono costrette a fare i conti con essa, quantomeno dirottandola a persone o in contesti adeguati. E' questo un compito non semplice, che richiede un'adeguata preparazione in termini di lettura e gestione.

A mio avviso, affrontare questo tema implica anche riflettere sulla potenzialità enorme di cui il volontariato dispone nel favorire la costruzione del legame intergenerazionale che oggi sembra così difficile da realizzare e che, invece, in alcune esperienze di volontariato riceve una sorta di riedizione di grande importanza simbolica per il sociale. Attraverso questa esperienza, che li costringe a mettersi nei panni di altre generazioni, i giovani possono superare cognitivamente ed emozionalmente il gap intergenerazionale, oggi particolarmente consistente. Attraverso la piccola fessura del volontariato, il corpo sociale può così trovare il modo di riavviare un dialogo tra le generazioni così essenziale al suo sviluppo. E dal canto loro, i volontari più adulti possono fare vero esercizio di generatività sociale, ossia prendersi cura in maniera profonda e sincera della generazione successiva alla propria al fine di sostenerla, potenziarla e affrancarla da sé.

E' l'assunzione di questa prospettiva che può favorire quel ri-

cambio intergenerazionale così prezioso, vitale ma anche estremamente complicato per le organizzazioni di volontariato. I bisogni delle associazioni al riguardo sono complessi: si tratta di avviare percorsi di accompagnamento al passaggio intergenerazionale, alla sua elaborazione e alla sua gestione così da valorizzare sia le radici storiche delle organizzazioni sia le spinte innovative e consentire a tutti i membri dell'organizzazione di partecipare alla progettazione e realizzazione di un progetto condiviso.

Infine, l'ultimo bisogno formativo recente di cui alcune organizzazioni di volontariato sono portatrici e che viene sollecitato dai giovani, è quello in merito alla valutazione dell'azione volontaria. E' questo un processo delicato, ma essenziale per la qualità dell'azione di volontariato e il senso del suo agire. Per valutazione s'intende qui la riscoperta e condivisione del senso delle azioni poste in atto, dei processi avviati; la ricostruzione di significati simbolici condivisi in merito ai progetti attuati; il riconoscimento di mondi di significati che si annidano nell'organizzazione e nel suo agire.

Il volontariato è un prezioso contesto di produzione di capitale umano e sociale e si prospetta come uno degli ambiti più importanti e vitale per la ricostruzione del tessuto sociale solidale, necessario per il rilancio e la rigenerazione dei legami comunitari sempre più deboli e sfaldati. Ma per raccogliere anche questa sfida, tra le molte cui oggi il volontariato deve far fronte, occorre disporre di risorse e la formazione è una di queste.

GRANDANGOLO

Marta E. e Scabini E., a cura di
Giovani volontari. Impegnarsi, crescere e far crescere.

Firenze: Giunti, 2003

Boccacin L. e Marta E. a cura di
Giovani-adulti, famiglia e volontariato. Percorsi di costruzione dell'identità.

Milano: Unicopli, 2003

Marta E., Pozzi M.

Psicologia del volontariato.

Roma: Carocci, 2007

Marzana D.

Giovani e azione sociale.

Tesi di dottorato., 2009

Saturni V. e Marta E. a cura di
In vena di solidarietà. I mille volti della donazione in Avis.

Milano: Franco Angeli, 2009

Marta E. e Santinello M. a cura di
Il mentoring. Una rilettura in ottica di psicologia di comunità.

Milano: Unicopli, 2010

//
Grazie allo sforzo dei Centri di
serviziola formazione a distanza
è stata introdotta anche
fra le organizzazioni di volontariato,
perché la tecnologia aiuta
le buone prassi

//

Nuove frontiere

E-learning, e-training: ecco come si formano i volontari a distanza

di Giorgio Sordelli



LO SFORZO, ANCORA OGGI, DA COMPIERE, per chi si occupa dell'uomo e, in particolare, di quegli uomini i cui diritti sono meno garantiti e tutelati, è quello di trovare nuove strade di riflessione. E, di conseguenza, anche possibili applicazioni, che si collochino tra l'acritico entusiasmo per tutto ciò che è nuovo, veloce, globale, e uno snobbismo che lascia spazio all'aumentare del divario tra chi gestisce e chi usufruisce, tra chi ha le conoscenze e sa gestire la velocità dell'informazione e chi ne resta tagliato fuori, aumentando sempre di più la distanza.

Per Giorgio Sordelli, esperto di formazione, la diffusione dei computer e delle connessioni in rete hanno permesso di riformare i sistemi di apprendimento

Il *digital divide*¹ non è solo tra Nord e Sud del mondo, ma anche tra fasce di popolazione all'interno delle stesse nazioni più ricche. Ecco perché lo sforzo deve andare nella direzione di riorientare gli investimenti, umani ed economici, dalla fase di sviluppo di nuove tec-

nologie alla fase di sviluppo di processi di apprendimento dell'uso delle nuove tecnologie. Da un periodo di investimenti nelle scuole e nei contesti formativi per far conoscere le tecnologie, bisogna spostare energie e investimenti a processi in cui si aiutino le persone a sviluppare un uso critico e consapevole delle stesse.

Saper valutare i pro e i contro dell'uso delle tecnologie e poi saperle utilizzare criticamente, e imparare ad utilizzare in modo cosciente la formazione a distanza (Fad), è uno dei percorsi da sviluppare e che i Centri di servizio in Italia, e tra i primi il Ciessevi di Milano, hanno promosso tra le organizzazioni di volontariato.

Le tre generazioni della Fad

Le origini della Fad risalgono alla metà del secolo scorso in Inghilterra e in Svezia, grazie all'azione delle università che elaborarono modelli di attività didattica per corrispondenza. Il passaggio da una generazione all'altra è stato determinato dallo sviluppo delle tecnologie di produzione, distribuzione e comunicazione utilizzate nei diversi sistemi organizzativi.

In quest'ultimo secolo, la progressiva evoluzione delle tecnologie della comunicazione ha fortemente condizionato i sistemi di formazione a distanza: all'utilizzo prevalentemente di materiale a stampa, inviato tramite il mezzo postale (formazione a distanza di prima generazione), è seguito un uso integrato di materiale a stampa, trasmissioni televisive, registrazioni sonore, software informatico (formazione a distanza di seconda generazione), reso oggi più efficace dall'impiego della telematica, in quanto consente l'interazione dei partecipanti (formazione a distanza di terza generazione o formazione in rete).

I sistemi di terza generazione sono chiamati anche on-line education (formazione in rete) in quanto è istituita l'interazione tra i partecipanti in una vera e propria "comunità di

apprendimento" che favorisce sia il superamento dell'isolamento del singolo, sia la valorizzazione dei suoi rapporti con il gruppo.

L'idea di adottare strategie collaborative si basa sul presupposto di poter rafforzare e rivalutare la componente sociale nel processo di apprendimento attraverso l'offerta di condizioni favorevoli di crescita individuale stimolata dall'interazione con gli altri.

L'innovazione permessa dallo sviluppo della rete

A oggi non esiste una definizione univoca di e-learning e, soprattutto in Italia, è ancora utilizzato in modo massiccio il termine di formazione a distanza, oppure Fad. Comunque indipendentemente dai termini possiamo distinguere due modelli di riferimento.

Il primo riguarda una formazione che, pur utilizzando una serie di mezzi di comunicazione, o strumenti didattici alternativi alla lezione frontale (in origine i servizi postali, poi il telefono, il fax, la tv - etere e satellitare - e infine internet), rimane un sistema di formazione tradizionale, di tipo erogativo: il materiale didattico raggiunge il discente, che studia con l'assistenza a distanza di un tutor; al termine del processo formativo una sessione di valutazione permette all'allievo di ottenere un titolo di studio.

Il secondo che concerne una formazione intesa come un nuovo modo di studiare, è reso possibile dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. L'uso della tecnologia per progettare, distribuire, selezionare, amministrare, supportare e diffondere la formazione, permette di realizzare percorsi formativi personalizzati. Alla centralità della formazione, caratteristica della formazione a distanza, si sostituisce la centralità del discente: non è più il discente a dirigersi verso la formazione, ma è la formazione a plasarsi in base alle esigenze e alle conoscenze del discente.

In questo secondo modello si creano una serie d'interazioni tra tutti i soggetti coinvolti nel processo di formazione e si instaura un forte senso di presenza e appartenenza al gruppo, alla comunità di lavoro, o alla classe virtuale; i per-

¹ Con il termine "digital divide" si fa riferimento a quegli elementi, determinati dalle tecnologie digitali, che amplificano la divisione tra gli esseri umani.

corsi di apprendimento si personalizzano grazie a un sistema articolato di supporti e risorse umane e strumentali a disposizione.

La rete diventa il luogo, mezzo e contesto sociale dell'apprendimento. Così la formazione, grazie anche all'uso di tecnologie telematiche, modifica il modello comunicativo tradizionale del tipo "uno a molti" ad uno del tipo "molti a molti", in cui l'allievo interagisce con il docente e al contempo con tutti gli altri allievi in una tipica situazione di rete.

Nelle forme di apprendimento in rete l'allievo è portato ad assumere un ruolo attivo: tanto più la rete è flessibile, tanta più libertà d'azione rispetto all'ambiente di apprendimento è lasciata agli allievi. In modo particolare ci riferiamo alla libertà nello scegliere le risorse, un ritmo e uno stile di apprendimento e la molteplicità dei media utilizzabili.

L'elemento centrale della riflessione è che per rispondere ai bisogni formativi reali, in una società che si muove sempre più velocemente, occorre una dose molto alta di flessibilità e di molteplicità dell'offerta.

È sempre più chiaro, alla luce delle potenzialità della rete, che le organizzazioni sono obbligate a prendere atto dei cambiamenti nei processi formativi a tutti i livelli, concentrando le proprie riflessioni e le proprie prassi verso nuovi modelli di conoscenza e apprendimento.

Lo sviluppo di questi anni nel volontariato

La diffusione sempre più ampia dei computer e l'aumento delle opportunità di connessione alla rete hanno permesso, seppur con molti limiti, di sviluppare processi formativi tramite la rete stessa. Netbook a basso costo, cellulari con funzioni di collegamento, postazioni pubbliche diffuse sui territori hanno permesso la diffusione di tali metodologie in diverse fasce della popolazione.

In questi anni anche il mondo del sociale, nella sua accezione più ampia, ha iniziato a recuperare il divario che aveva con altre componenti della società, introducendo in maniera significativa l'uso delle tecnologie all'interno delle proprie attività.

Questo sviluppo si è tradotto anche nelle prime sperimentazioni di utilizzo della formazione a distanza nelle attività formative rivolte ai propri volontari e operatori; sperimentazioni che in questi ultimi dieci anni hanno dato vita a modelli specifici che tengono conto delle caratteristiche formative per i soggetti di questo variegato mondo.

In modo particolare, grazie allo sforzo di alcuni Centri di servizio per il volontariato, la formazione a distanza è stata introdotta anche nei processi formativi rivolti alle organizzazioni di volontariato e ai volontari stessi. Perché è ormai chiaro che le tecnologie aiutano a sviluppare la cooperazione e lo scambio delle buone prassi, attraverso processi di comunicazione più rapida e in grado di superare i confini geografici.

Il concetto di comunità si è esteso oltre il limite territoriale. Basti pensare allo sviluppo di portali tematici, di community, alla realizzazione di siti che promuovono la funzione di advocacy tipica del volontariato, della promozione di attività formative accessibili ad un numero maggiore di persone con costi più limitati grazie alla Fad.


Ciessevi, tra gli altri, ha realizzato percorsi formativi affiancati dall'uso della Fad, diretti ai volontari e ha sviluppato processi formativi rivolti alle organizzazioni di volontariato, in modo da poter gestire direttamente la formazione dei volontari anche con questa modalità.

E i risultati delle prime sperimentazioni sono positivi, ma alla condizione che ci sia una condivisione del modello di lavoro da parte di tutta l'organizzazione, con l'individuazione e la formazione di referenti per queste attività e la messa in rete tra associazioni, in modo da creare sinergie operative che portino ad una maggiore qualità e risparmio di risorse.

Altro risultato incoraggiante è stata la costanza nell'apprendimento (la formazione continua anche dopo le attività di aula e anche a distanza dal termine formale della attività formativa) la creazione di community stabili, tipo quella dei progettisti per Ciessevi, così come quella degli autisti delle ambulanze e, infine, nel medio lungo periodo la riduzione dei costi. Ovviamente non è stato facile superare alcuni pre-

giudizi, storicamente presenti e consolidati nel mondo del volontariato, rispetto alle nuove tecnologie. Inizialmente la Fad è stata vista come uno strumento freddo, contrapposto alle modalità calde della relazione. Ma grazie a un intenso lavoro di elaborazione teorica e sperimentazioni dirette, è stato possibile introdurre anche questa logica formativa.

Infine l'utilizzo di un Learning Content Management System come Moodle, open source e gratuito, ha permesso una rapida diffusione, prima ostacolata dai costi proibitivi delle più diffuse piattaforme di formazione a distanza.

Resta ancora molto da sperimentare e teorizzare, ma possiamo tranquillamente affermare che chi opera nel sociale ha iniziato ad affrontare seriamente il tema dell'utilizzo delle tecnologie e che la strada della Fad è stata aperta. Si tratta ora di percorrerla mettendo insieme le differenti conoscenze e competenze. 

GRANDANGOLO

Giorgio Sordelli

Volontariato e formazione a distanza

Cesvot, 2010 (online sul sito www.cesvot.it)

Roberto Liscia

E-learning. Strategie per lo sviluppo delle competenze

Apogeo, 2007

Massimo Bellagente

E-learning e creazione della conoscenza. Una metodologia per progettare la formazione a distanza

Franco Angeli, 2006

Emilio Vergani

Bisogni sospetti

Maggioli, 2010

Alessandro Sicora

Errore e apprendimento nelle professioni di aiuto

Maggioli, 2010

Moro Valentina, Filippi Barbara

La plasticità cerebrale. Alle radici del cambiamento

Seid, 2010

U. De Ambrogio, S. Pasquinelli

Progettare nella frammentazione. Approcci, metodi e strumenti per il sociale

Prospettive Sociali Sanitarie, 2010

Laura Molteni, Serenella Maida,

Angelo Nuzzo

Educazione e osservazione. Teorie, metodologie e tecniche

Carocci, 2009

Roberto Merlo

Ripensare l'intervento sociale. Formazione di processo e servizi territoriali

Carocci Faber, 2009

R. Camarlinghi e F. d'Angella

Lavorare insieme tra operatori sociali. Come affrontare il conflitto nel gruppo di lavoro

I Geki di Animazione Sociale, 2009

Silvio Premoli

Pedagogie per un mondo globale

EGA, 2008

web

www.sordelli.net



Lezione parigina

Grazie al "passaporto" in Francia la solidarietà entra nel curriculum

di Sandrine Greffet*

CONVINTA CHE OGNI PERCORSO professionale possa arricchirsi di qualsiasi esperienza, l'associazione *France Bénévolat* ha creato nel 2007 il *Passeport Bénévole*, il passaporto per il volontariato, pensato come uno strumento di valorizzazione delle esperienze di solidarietà. Con il sostegno dalle istituzioni, il passaporto è il riconoscimento del volontariato in Francia.

Anche se, secondo le ultime stime, i volontari sono quattordici milioni, ovvero quasi un francese su quattro, il Paese continua a percepire il volontariato come un nobile passatempo. Ma non

Nel 2007 è stato creato il ***Passeport Bénévole***, uno strumento per valorizzare l'impegno e le attività del volontariato.

A trarne beneficio sono i giovani e i disoccupati

solo: persino i volontari non hanno la percezione del valore dell'attività che svolgono, tanto che gli sfugge anche il valore, in termini di acquisizione di competenze, che l'azione volontaria "regala" loro.

* volontaria SVE (Servizio volontario europeo) presso Ciessevi di Milano

Inoltre, tanto in Francia quanto nel resto d'Europa, Italia compresa, si constata che le associazioni hanno la difficoltà di gestire i volontari, in quanto le organizzazioni, essendo basate esse stesse sul volontariato, non hanno nessuna, o poche, competenze nel campo delle risorse umane per governare il capitale umano su cui possono contare. Ciò, purtroppo, influisce negativamente sulla leva motivazionale dei volontari, un handicap che spesso li porta ad abbandonare il loro impegno gratuito e altruistico.

Volendo ripercorrere una breve storia del *Passeport Bénévole*, occorre partire dal 2003, anno in cui nasce l'associazione *France Bénévolat*, frutto della fusione di due organizzazioni: il *Centre National du Volontariat* (Centro Nazionale del Volontariato) e *Planète Solidarité* (Pianeta Solidarietà). *France Bénévolat* assume il ruolo di promuovere il volontariato nella società civile, di mettere in relazione gli aspiranti volontari con le organizzazioni; di sviluppare la gestione delle risorse umane nel pianeta del non profit.

Anche l'avallo delle istituzioni è stato cruciale per la nascita del *Passeport Bénévole*. Da una parte il sostegno della *Direction de la Vie Associative* (Direzione della Vita Associativa), organo dipendente dal ministero dell'Educazione Nazionale, la cui missione è di elaborare, coordinare e valutare le politiche in favore della gioventù e della vita associativa; dall'altra *France Bénévolat* ha beneficiato dell'appoggio della *Caisse des Dépôts et Consignations* (CDC), un investitore pubblico, sotto il controllo diretto del Parlamento francese, che dal 1816 è il maggiore protagonista economico nei campi del finanziamento delle pensioni, del *housing* sociale, dello sviluppo delle aziende e dell'occupazione.

E, nel ambito delle sue azioni di sostegno e di rafforzamento della coesione sociale, la CDC si è impegnata in prima fila con *France Bénévolat* sull'opportunità che il *Passeport Bénévole* rappresenti una chance per coloro che sono senza un lavoro.

Quest'ultimo è un elemento fondamentale, perché il *Passeport Bénévole* non soltanto certifica l'esperienza del volontariato, ma soprattutto conferisce un valore professionale all'impegno nella solidarietà ed entra come capitolo qualificante nel curriculum personale. Pertanto è uno strumento molto utile e

proficuo per giovani, disoccupati e per chi aspira a un avanzamento di carriera.

Dalla sua nascita il *Passeport Bénévole* è ormai diventato uno strumento consolidato nel profilo professionale di ciascun cittadino francese. Questo perché il volontariato permette di acquisire nuove conoscenze e competenze. Senza dimenticare che l'impegno nella solidarietà consente di rafforzare e cementare le relazioni sociali.

Ma il *Passeport Bénévole* è stato anche accettato dal Ministero dell'Educazione Nazionale, come garanzia che attesta la *Validation des acquis de l'expérience* (VAE). Di che cosa si tratta? La VAE è stata sviluppata dal *Pôle Emploi* (Agenzia nazionale del lavoro) e dall'AFPA (*Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes*), ossia l'Associazione nazionale per la formazione degli adulti. La VAE in Francia offre la possibilità di convertire la propria esperienza professionale in un diploma, o in una qualifica professionale, dopo che un'apposita commissione ha valutato positivamente il dossier presentato.

Oltralpe per mezzo della VAE si è registrato un aumento significativo, nell'ordine del cinquanta per cento nell'arco di tre anni, dei diplomi e dei titoli ottenuti nel quadro di un processo individuale di validazione delle acquisizioni dell'esperienza. Nel 2003 in Francia, grazie a questo dispositivo, diecimila persone hanno potuto far riconoscere le competenze acquisite nel corso del proprio percorso professionale, ottenendo un titolo rilasciato dal ministero dell'Istruzione, o riconosciuto sul piano professionale. Di conseguenza la VAE offre la possibilità ai cittadini di evolversi nel proprio lavoro ma anche di cambiare carriera.

In questo quadro il *Passeport Bénévole* è un aiuto concreto per chi vuole candidarsi alla VAE, in quanto contiene schede e tabelle riassuntive che sintetizzano le missioni di volontariato portate a termine. In sostanza, una prima scheda presenta il profilo del volontario, le schede successive invece descrivono e certificano le attività di volontariato: il loro obiettivo, il contesto, l'autonomia sviluppata, le responsabilità prese e gli strumenti usati.

C'è da sottolineare che comunque il *Passeport Bénévole* ha

valore anche al di fuori della VAE. Tanto che, come spiega Anne Poitrenaud, uno delle responsabili di *France Bénévolat*, «è utile per le persone che vogliono semplicemente far valere le loro attività di volontariato».

Al passaporto del volontariato *made in Francia* si sono già interessati dipartimenti e comuni, associazioni grandi, medie e piccole. L'iniziativa ha inoltre riscosso un grosso successo anche sui mass media.

«Ci sono le organizzazioni, soprattutto quelle che operano in settori sociali – osserva ancora Poitrenaud -, che richiedono il *Passeport Bénévole*. Un buon esempio arriva dal *Secours Catholique*, che è una delle realtà più importanti della Francia, è stata fra i primi enti a richiedere il passaporto per i valorizzare il percorso e l'esperienza dei propri volontari, in quanto si tratta di persone che hanno bisogno di un aiuto per un inserimento sociale.

Così come particolarmente interessate al passaporto sono le organizzazioni che impegnano i giovani nel volontariato, perché le nuove generazioni sono un target a cui il *Passeport Bénévole* può essere molto utile e prezioso per un futuro lavorativo e professionale in un periodo di grave crisi economica».

GRANDANGOLO

- A. M. Ajello, C. Belardi
Valutare le competenze informali
 Carocci, 2007
- J. Bjornavold
Making learning visible. Identification, assessment and recognition of non-formal learning
 Vocational Training, 2000
- J.P. Deslauries, Y. Hurtubise
La connaissance pratique: un enjeu
 Nouvelles pratiques sociales - nr.2, 1997
- M.S.Otero, Hawley J. & Nevala A.
European Inventory on Validation of Informal and Non formal Learning 2007 Update. A final report to DG Education and Culture of the European Commission
 Ecotec, Brussels, 2008
- E. Perulli
Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale ed informale in Italia e in Europa
 ISFOL, 2006
- “Raccomandazione del parlamento europeo e del consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente”, (2008/c 111/01), Bruxelles
- web
www.passeport-benevole.org
www.francebenevolat.org
www.vae.gouv.fr
www.pole-emploi.fr/accueil
www.afpa.fr



