

CESEVOT



Anno europeo del volontariato 2011

I Quaderni

Bimestrale

n. 54, Dicembre 2011

reg. Tribunale di Firenze

n. 4885 del 28/01/1999

Direttore Responsabile

Cristiana Guccinelli

Redazione

Cristina Galasso

Fonti repertorio iconografico:

© Fotolia: 1, 4, 5, 9, 10, 11

© Intellectual Reserve: 22

Elaborazione grafica a cura di

Sergio Zicari

spedizione in abbonamento postale
art. 2 comma 20/c legge 662/96 FI

ISSN 1828-3926

Prodotto realizzato nell'ambito di un
sistema di gestione certificato alle
norme Iso 9001:2008 da Ciscqert con
certificato n. 04.1035

Pubblicazione Periodica del
Centro Servizi Volontariato Toscana

Qua denni

L'accoglienza dei volontari nel Terzo Settore **Tecniche di comunicazione e suggerimenti pratici**

54

Stefano Martello, Sergio Zicari

Di tutto ciò che è possibile concepire nel mondo, e persino in generale fuori del mondo, non v'è nulla che possa essere considerato buono senza restrizioni, tranne soltanto la buona volontà.

Immanuel Kant

Fondazione della metafisica dei costumi

A tutti gli uomini e le donne di buona volontà è, dunque, dedicato questo testo.

«Il costruttore di ponti»

Un vecchio solo nella via giunse una sera fredda e buia ad un burrone, lungo, largo e profondo, in fondo al quale scorreva un fiume immondo. L'attraversò alla luce della sera: senza temere dell'acqua la foscura. Ma giunto salvo dall'altro lato costruì un ponte per oltrepassare il baratro. «Vecchio», gli disse un passante, «non sprecare il tuo tempo per il ponte. Il tuo viaggio termina col finir del giorno e in questo luogo non dovrai mai far ritorno; hai già superato l'abisso profondo e aspro: perché costruire un ponte al vespro?» Il vecchio disse alzando il bianco capo: «Amico mio, io l'abisso ho attraversato, ma dietro me i piedi di un ragazzo dovranno passare per il medesimo trapasso; il burrone che per me era normale per il giovane potrebbe esser fatale. Anch'egli l'attraverserà al tramonto: è per lui che costruisco questo ponte».

Will Allen Dromgoole

Abstract

Accoglienza. Un sentimento ben percepibile e nel contempo aleatorio, nelle forme, nei vantaggi e nelle criticità. Il testo vuole esprimere un'idea di accoglienza meno romantica e più concreta.

Diretta conseguenza di una consapevolezza che interpreta il volontario non più come mera risorsa quantitativa bensì come individuo capace di apportare spunti e riflessioni funzionali al miglioramento della vita interna ed esterna dell'organizzazione.

Proprio perché rivolto ad un *target* diversificato di addetti ai lavori, ma anche di cittadini che intendono il loro apporto come un dovere civico, il testo utilizza un linguaggio comprensibile e chiaro, funzionale ad una fruizione immediata dei temi trattati.

La parte teorica, descritta nelle varie fasi di contatto con il volontario, viene integrata da schede pratiche tratte da casi concreti in grado di illustrare la valenza positiva di un efficace clima di accoglienza.

Avvertenze

Viviamo nell'epoca della comunicazione a distanza (email, cellulari, sms, *social network*, ecc.), caratterizzata tra l'altro dalla velocità. Ormai non solo saltiamo ogni formalità, ma non scriviamo più nemmeno le singole parole perché lasciamo che sia il classico T9¹ a farlo per noi. Abbiamo detto 'viviamo', ma dovremmo dire 'nasciamo', visto che ormai siamo alla prima generazione che non ha nemmeno il ricordo di quando si scriveva a penna o con una macchina da scrivere, la corrispondenza doveva essere imbucata e per parlare al telefono si doveva essere a casa o in ufficio e si doveva stare là dove c'era l'apparecchio, così come si doveva fare se si voleva ascoltare un po' di musica. Ora tutto è molto più pratico, ma anche molto più impersonale e relazionalmente impoverito.

Molti giovani (ma non solo loro, purtroppo) hanno una capacità di relazionarsi molto scarsa o sottosviluppata, il che rende più difficile instaurare rapporti personali, siano essi familiari, sociali, professionali. Sono sempre più impegnati a parlare con qualcuno lontano decine di chilometri e sempre meno capaci di sostenere una conversazione con persone che sono nella stessa stanza. Questo rende più difficile la socializzazione.

C'è da stupirsi, allora, se le organizzazioni (profit e non profit) si trovano ad affrontare il tema dell'accoglienza come un problema che necessita abilità e competenze sempre più difficili a trovarsi, proprio quando saper accogliere è diventato un elemento chiave del successo? È da qui che nascono due elementi fondamentali che la nostra opera cerca di chiarire:

1. l'accoglienza non è una tecnica, non può essere studiata a tavolino e poi applicata a comando. È piuttosto un modo di relazionarsi con gli altri basato su principi e valori. È un atteggiamento mentale. E non ha scorciatoie simili al T9;

¹ Il T9 (acronimo di "text on 9 keys") è un *software* utilizzato principalmente su telefoni cellulari, Pda e *touch screen*, che consente una composizione guidata nella digitazione di stringhe alfanumeriche.

2. l'accoglienza, per essere vera e dispiegare pienamente la sua efficacia, non può essere adottata solo "la prima volta" (nel nostro caso, al primo incontro con il volontario), ma è il continuo modo di relazionarsi con gli altri che va riapplicato a ogni nuovo incontro.

È in quest'ottica che va letto il nostro lavoro. Se il volontario viene in sede tre volte a settimana, dovrete assicurarvi di saperlo accogliere tre volte a settimana. Chiaramente cambieranno le vostre specifiche azioni e le parole che pronuncerete, ma le persone devono sentirsi accolte sempre.

Qualche tempo fa, su *La Settimana Enigmistica*, il diffusissimo periodico enigmistico italiano, apparve una serie di battute dal titolo "L'evoluzione di una coppia nel corso del tempo". Su ogni numero un'analoga situazione veniva descritta in tre momenti diversi della vita di moltissime coppie.² Il risultato era umoristico, ma descriveva la triste realtà di come, spesso, un rapporto inizialmente idilliaco veniva man mano a perdere di qualità e di fascino. Una specie di conferma del detto "il matrimonio è la tomba dell'amore". In realtà, è evidente, che non è stata certo una cerimonia (o il fatto di essere sposati) a uccidere l'amore, bensì il cambiamento (decadimento) del modo di rapportarsi. Potremmo benissimo dire che 'lui' e 'lei' hanno saputo accogliere bene l'altro all'inizio, ma poi hanno cominciato a pensare che non servisse più farlo.

Se non vogliamo che anche il nostro rapporto con i volontari finisca in un 'divorzio' o, peggio, in una separazione in casa, sarà opportuno continuare a 'corteggiarli' (= accoglierli) anche nel tempo.

Esempi e casi di studio sono strettamente tratti da situazioni reali che gli Autori hanno vissuto in prima persona o che hanno raccolto dalla voce dei diretti protagonisti.

I nomi delle persone e delle organizzazioni citati negli esempi e nei casi di studio sono stati a volte modificati per preservarne la riser-

² Ad esempio: la frase "non sono del tutto d'accordo" (detta a sei settimane dall'inizio del rapporto) diventava "hai torto" (dopo sei mesi) e infine "stai dicendo una vera stupidaggine!" (dopo sei anni).

vatezza. In questo caso, in nota a piè di pagina, è espressamente indicato l'uso di nomi fittizi. L'effettiva esistenza di persone o associazioni con quei nomi è da considerarsi assolutamente involontario e casuale.

Prefazione

Come si chiama la donna delle pulizie? Le 6 domande (e le 6 risposte) per una serena accoglienza ed una efficace comunicazione

di Giampietro Vecchiato¹

Dopo qualche mese alla Facoltà di Medicina il Professore ci diede un questionario. Essendo un buon alunno risposi prontamente a tutte le domande fino a quando arrivai all'ultima che era: "Qual'è il nome di battesimo della donna delle pulizie della scuola?". Sinceramente mi pareva proprio uno scherzo! Avevo visto quella donna molte volte, era alta, capelli scuri, avrà avuto sui 50anni, ma come avremo potuto sapere il suo nome di battesimo? Consegnai il mio test lasciando quella risposta in bianco e, poco prima che finisse la lezione, uno studente domandò se l'ultima domanda avrebbe contato ai fini del voto. "È chiaro" rispose il professore, "nella vostra carriera voi incontrerete molte persone. Hanno tutte il loro grado di importanza. Esse meritano la vostra attenzione, anche con un semplice sorriso o un semplice: ciao!". Non dimenticai mai questa lezione ed imparai che il nome di battesimo della nostra donna delle pulizie era Mariana.

Anonimo

1. Premessa

Nel libro scritto a quattro mani con Sergio Zicari² abbiamo visto che l'accoglienza può essere analizzata e studiata essenzialmente da due punti di vista.

1 Giampietro Vecchiato è Direttore clienti di P.R. Consulting srl, Agenzia di Relazioni pubbliche di Padova e Vice Presidente Ferpi. Consulente di direzione, esperto di comunicazione e formatore a livello universitario e post universitario. Autore di diversi testi sulle relazioni pubbliche e sulla comunicazione (piero@prconsulting.it).

2 G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale operativo per aziende e organizzazioni*, FrancoAngeli, 2010.

Nel primo, quello più tradizionale, l'accoglienza è una questione di *marketing* ed ha l'obiettivo di massimizzare il rapporto con il cliente/consumatore per aumentare i profitti dell'impresa.

Nel secondo approccio, è una questione prettamente psicologica e filosofica ed analizza i rapporti tra le persone, la scoperta dell'esistenza dell'altro e le relative dinamiche relazionali (rapporto IotU).

Nel primo caso la disciplina che se ne occupa ha preso il nome di *customer satisfaction* (letteralmente "soddisfazione del cliente"); disciplina che negli ultimi anni si è evoluta e trasformata fino a comprendere la costruzione di relazioni permanenti e bi-direzionali con il cliente (*customer relationship management*).

Nel secondo caso, le discipline che se ne occupano sono tradizionalmente tre: la psicologia (per lo studio e l'analisi dei comportamenti umani e dell'empatia); la psichiatria (per lo studio delle relazioni umane come possibile fonte di disagio e di malattia) e la filosofia (per gli studi sull'etica della comunicazione, sulla capacità di "sentire l'altro" e di costruire relazioni, preconditione di ogni legame affettivo e sociale).

I due approcci hanno raramente trovato una sintesi condivisa, più per volontà e/o pregiudizio degli studiosi (sia accademici che *professionali*) che per una reale e concreta differenza applicativa.

Nella presentazione del volume che vi accingete a leggere utilizzerò un approccio misto che farà riferimento sia al *marketing* che alla psicologia e, per farlo, utilizzerò come chiave di lettura la **comunicazione**, intesa come elemento che caratterizza, determina e qualifica la relazione tra le persone e, di conseguenza, anche l'accoglienza.

2. Migliorare le organizzazioni: i fattori della qualità

Per migliorare le organizzazioni e renderle sempre più efficaci ed attraenti è necessario agire contemporaneamente su quattro livelli: innanzitutto è necessario agire a **livello delle persone** (i singoli individui che la compongono); in secondo luogo è necessario agire sulla qualità e sul governo delle **relazioni interpersonali** esistenti tra i soggetti che vi fanno parte; un terzo livello è quello **manageriale** (la definizione delle responsabilità e la motivazione dei singoli al miglio-

ramento continuo); l'ultimo livello è quello **organizzativo** (condivisioni di compiti e ruoli, ma anche di principi e di valori).

Per ottenere migliori performance è però necessario che questi quattro livelli agiscano in modo integrato sulla **qualità del servizio** fornito ai soci, ai clienti, agli utenti. Nella qualità del servizio, la qualità del "primo incontro" (e la successiva 'manutenzione'), può influenzare la percezione del valore complessivo del servizio fornito da parte dei clienti. Tradizionalmente gli studiosi (tra gli altri Chiara Orsingher) individuano in cinque i fattori in grado di generare e influenzare tale valore:

- a) elementi tangibili:** questi fattori si riferiscono alla qualità degli ambienti, delle apparecchiature e all'aspetto del personale di contatto con il cliente;
- b) affidabilità:** questo fattore fa riferimento alla capacità di realizzare il servizio promesso ed in maniera puntuale e precisa;
- c) capacità di risposta:** questo fattore riguarda la buona volontà nel rispondere al cliente e nell'offrire tempestivamente il servizio;
- d) sicurezza:** questo elemento si riferisce alla competenza e cortesia del personale e alla capacità di trasmettere fiducia;
- e) empatia:** questo fattore racchiude il livello di attenzione e accoglienza personalizzata e di interesse che l'organizzazione rivolge ai propri 'clienti'.

Questi fattori evidenziano in modo chiaro ed inequivocabile come le determinanti della qualità del servizio e, successivamente, della percezione del valore dello stesso, dipendono soprattutto dai comportamenti di tutti coloro che **entrano in contatto** con il cliente nella relazione di servizio.

Per capire l'importanza e la responsabilità del "primo contatto" e delle persone che lo gestiscono cercheremo di dare una risposta, come preannunciato, a sei domande:

Chi comunica?

A chi comunicare?

Cosa comunicare?

Quando comunicare?

Come comunicare?

Perché comunicare?

3. Chi comunica?

Tutti gli essere umani. Tutte le organizzazioni: pubbliche e private, profit e non profit. Tutte le persone che operano all'interno (vedi Box 1) e all'esterno dell'organizzazione o agiscono per suo conto (ad esempio, il responsabile comunicazione, il delegato alle relazioni esterne, l'addetto stampa, il portavoce, ecc.). Tutti hanno la responsabilità di una buona accoglienza! Dal parcheggiatore, all'usciera; dall'addetto alle pulizie all'addetto al centralino; dal responsabile di reception al responsabile del *marketing* associativo; dal segretario al presidente. Tutti, compresi i singoli 'aderenti', hanno una comune responsabilità nel gestire l'accoglienza.

Un elemento da non trascurare sul 'chi' e sul 'cosa' comunica nel condizionare il momento dell'accoglienza è il **design del luogo**. In particolare, le forme, i colori, i suoni e le immagini possono modificare: la percezione degli *spazi* e dei *tempi*; confermare chi ha già aderito; infondere coraggio agli indecisi; sviluppare spirito di appartenenza; creare accettazione autentica o sensazione di rifiuto; facilitare oppure ostacolare il lavoro dei collaboratori.

Box 1

LE BUONE ABITUDINI PERSONALI (liberamente ispirate da Stephen R. Covey)

Essere pro-attivi: significa "essere e considerarsi responsabili delle proprie azioni" e fare attenzione all'impulsività delle proprie emozioni.

Inizia pensando alla fine: cosa penserà o ricorderà di noi il socio quando uscirà dal nostro ufficio o deciderà di non rinnovare più la propria adesione all'associazione? Cosa racconterà ai propri amici, conoscenti e famigliari? Attenzione al passaparola, sia positivo (benvenuto!) che negativo (molto pericoloso!).

Dare priorità alle priorità: significa non lasciarsi sequestrare dalle urgenze e non perdere mai di vista la propria missione!

Io vinco, Tu vinci: il pareggio nelle relazioni non è una sconfitta! Il pareggio porta ad un beneficio reciproco.

Prima ascolta, poi parla: l'empatia (vedi Box 3) è la l'unica chiave per costruire la fiducia, fondamentale in una organizzazione di volontari.

Collabora con tutti: nessuno può vincere da solo! Il campione può farti vincere una partita, ma solo il gruppo può vincere il campionato!

Ricordati di affilare la lama: rinnovati e cambia costantemente (nel corpo, nella mente, nel cuore, nello spirito).

4. A chi comunicare?

La filosofia di chi accoglie deve essere ispirata al motto "persone non cose". Troppo spesso infatti si considera l'accoglienza finalizzata esclusivamente ad aspetti utilitaristici, pratici ed immediati.

Una visione che porta a considerare l'altro (il socio effettivo, il socio potenziale, il donatore, il volontario, ecc.) più come un 'bancomat' cui chiedere qualcosa piuttosto che un **partner** con il quale costruire una relazione leale, trasparente e, soprattutto, permanente.

I pubblici di un'organizzazione di volontariato possono essere sinteticamente raggruppati in:

- **soci attuali:** da considerare 'persone' portatori di bisogni e valori e non 'numeri'. Una buona accoglienza inizia con un'efficace comunicazione interna;
 - **soci potenziali:** "non esiste una seconda occasione per fare una buona prima impressione". Fate costantemente attenzione alla reputazione e alla credibilità dell'associazione;
 - **stakeholder e pubblici influenti:** da coinvolgere nei processi decisionali perché influenzano gli obiettivi dell'organizzazione o possono essere influenzati dalle sue decisioni;
 - **opinione pubblica e comunità:** "tutti gli affari in un paese democratico, nascono con il permesso della collettività e prosperano grazie all'approvazione del pubblico; di conseguenza, le imprese e le organizzazioni dovrebbero essere felici di spiegare al loro pubblici quali sono le loro politiche, che cosa stanno facendo e quali progetti hanno" (Arthur Page).
-

Box 2

LA COSTRUZIONE DELLA RELAZIONE

Quest'area comprende tutte quelle attività che costruiscono la relazione con chi eroga il servizio.

Tra queste, la gestione dell'incontro, soprattutto **“la prima volta”**, tra il socio/cliente e l'organizzazione è cruciale. Il **“contatto”** può avvenire sotto diverse forme: diretto **“face to face”**, telefonico, elettronico, ma, indipendentemente dalla modalità, contribuisce a formare la prima occasione di relazione con il cliente. Non esiste, in altre parole, **“una seconda occasione per fare una prima buona impressione”**.

Il contenuto di questa fase della relazione si manifesta, ad esempio, attraverso i tempi di attesa al telefono, l'accuratezza e la completezza delle informazioni, il farsi carico del problema del cliente, la cortesia del personale di contatto che per la prima volta entra in relazione con il cliente.

Ciò che vogliamo sottolineare è che questa fase non può essere lasciata né alla disponibilità né alla creatività, né all'inclinazione personale dei collaboratori, ma va gestita con impegno, serietà e consapevolezza.

Questi aspetti devono essere gestiti e governati, devono essere oggetto di formazione e di pianificazione, sia da parte del singolo, sia da parte dell'organizzazione.

Affinché l'accoglienza sia efficace è necessario:

- a) che le relazioni siano **basate sulla reciprocità** (“non c'è crescita personale senza responsabilità – afferma Martin Buber – senza che l'IO riconosca il TU in vista del NOI”), sul reciproco rispetto e riconoscimento. Senza la presunzione, né nel soggetto emittente (chi accoglie) né nel soggetto ricevente (l'ospite, il socio, il socio potenziale, ecc.) di essere portatori di valori e verità uniche, esclusive o superiori;
- b) che le **relazioni siano simmetriche**, bi-direzionali e basate sull'ascolto e non sulla semplice trasmissione di messaggi e informazioni;
- c) che per **gestire il confronto**, ed eventualmente il conflitto, sia utilizzata un'adeguata capacità relazionale e, soprattutto, sia sempre mantenuto aperto il dialogo, anche quando ogni speranza di negoziazione sembra vana.

Questi elementi danno una grande responsabilità etica a tutte le persone che si occupano di accoglienza. Una comunicazione chiara e trasparente, senza ambiguità o aspetti manipolatori, è una comunicazione responsabile perché è l'unica che può trasformare il monologo in dialogo e favorire la comprensione tra le persone. Per questo motivo chi si occupa di accoglienza non può, ogni qual volta deve dar vita ad un processo comunicativo, non porsi la domanda: **quali conseguenze avrà il mio comportamento sugli altri?**

5. Cosa comunicare?

Le questioni fondamentali che interessano i soci, sia attuali che potenziali, rimandano ad alcuni interrogativi.

Chi siamo? La nostra storia. I progetti realizzati. Le cose che abbiamo fatto. La nostra esperienza.

La qualità del nostro personale e delle nostre strutture.

Cosa facciamo? I progetti attuali. I corsi, le attività, le prestazioni. La ricerca e lo studio. I rapporti nazionali ed internazionali.

Come lo facciamo? Il nostro stile di accoglienza. La comunicazione interna. I ruoli e la gerarchia.

L'umanizzazione. Le possibilità di socializzazione. Gli aspetti organizzativi. La *governance* e la democrazia interna. L'interattività e lo scambio con il territorio.

Nel rispetto di quali principi e valori? Va sempre spiegato il nostro *approccio etico* alla gestione dell'associazione. In particolare una grande attenzione va posta nella presentazione dei *principi* (verità universali e immutabili) e dei *valori* (personali e variabili nel tempo) cui ci ispiriamo. Altri elementi da considerare sono: il codice etico, l'ufficio reclami, le ricerche di *customer satisfaction*, la responsabilità sociale (ad esempio il bilancio sociale).

6. Quando comunicare?

Sempre. 24 ore al giorno, 365 giorni all'anno.

“Non si può non comunicare” afferma uno degli assiomi della pragmatica della comunicazione umana (vedi studi di Watzlawick P.). L'opzione non è se comunicare o meno, ma se gestire consapevolmente o meno la propria comunicazione e le proprie relazioni.

7. Come comunicare?

“C'è un enorme differenza tra una comunicazione semplicemente emessa ed una intenzionalmente e consapevolmente gestita” (Gianpaolo Fabris). Una comunicazione efficace per gestire una serena accoglienza, deve essere attenta, adeguata e coerente con il **pubblico** (*personalizzazione del servizio*) e con l'**ambiente** circostante (*avere sempre uno stile riconoscibile*).

Va ricordato che gli strumenti di comunicazione sono importanti – soprattutto le nuove tecnologie – ma niente può sostituire una relazione ‘calda’, diretta e personale, *vis a vis*.

Tutti gli strumenti vanno inoltre coordinati e inseriti in una **strategia integrata di comunicazione**.

Per comprendere a pieno il valore del “come comunicare” è necessario distinguere e conoscere il significato di tre termini spesso confusi e considerati sinonimi: informazione, comunicazione e relazione:

Informare: significa inviare/trasferire messaggi da A (emittente) a B (ricevente).

Comunicare: significa ascoltare prima, condividere poi (nella comunicazione il ruolo dell’ascolto è centrale).

Accogliere: significa costruire una relazione basata sulla fiducia reciproca (vedi Box 3).

Box 3

L’EMPATIA

Daniel Goleman nel suo libro: *Lavorare con intelligenza emotiva* (Rizzoli, 1998), individua le cinque dimensioni dell’intelligenza emotiva. La consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione, afferiscono alla “competenza personale” che determina il modo in cui controlliamo noi stessi.

L’empatia e le abilità sociali afferiscono invece alle “competenze sociali” delle persone e ne condizionano il modo nel quale gestiscono le relazioni con gli altri.

Le **competenze personali** sono fondamentali per l’autostima, la fiducia in se stessi, l’autocontrollo e l’approccio alla vita (motivazione, impegno, spirito d’iniziativa, ottimismo) che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi.

Le **competenze sociali** ci aiutano, da una parte, nel comprendere i sentimenti, le esigenze, gli interessi, le aspettative degli altri (comprensione e assistenza in particolare); dall’altra ci aiutano nel gestire con efficacia le relazioni con gli altri (influenza, comunicazione, gestione del conflitto, collaborazione, ecc.).

In questo box parleremo soprattutto di empatia (da non confondere né con la simpatia né con la compassione), di quella particolare abilità richiesta nell’accoglienza che ci permette di **interpretare correttamente i bisogni dei clienti e di rispondere efficacemente alle loro aspettative**.

Il ‘segreto’ per capire e comprendere gli altri è ben sintetizzato dal proverbio “se vuoi sapere veramente che cosa desidera un pellerossa devi trascorrere qualche giorno dentro i suoi mocassini”.

CHE COSA È L'EMPATIA

Il termine 'empatia' deriva etimologicamente dal greco *empathos* (sentire in), ma è stato largamente usato nell'accezione tedesca di *empfindung* con il significato di immedesimazione, intuizione, capacità di mettersi nello stato d'animo (o nei panni) dell'altro. Chi pratica l'empatia va verso l'altro, "quasi dovesse rispondere a una sua richiesta, soddisfare una sua pretesa".

Laura Boella nel suo libro *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia* (Raffaello Cortina Editore, 2006) la definisce con "l'atto attraverso cui ci rendiamo conto che un altro, un'altra, è soggetto di esperienza come lo siamo noi: vive sentimenti ed emozioni, compie atti volitivi e cognitivi. Capire quel che sente, vuole e pensa l'altro è elemento essenziale della convivenza umana nei suoi aspetti sociali, politici e morali. È la prova che la condizione umana è una condizione di pluralità: non l'Uomo, ma uomini e donne abitano la terra".

L'essenza dell'empatia è saper cogliere quello che gli altri provano o cercano senza bisogno che lo esprimano con il linguaggio verbale.

I 'segnali' non verbali, che qualificano e integrano il linguaggio verbale, sono il tono della voce, l'espressione del volto, la postura, la gestualità.

"L'empatia – afferma Goleman – è il nostro radar sociale" e si basa sull'abilità di captare e decodificare queste comunicazioni spesso impercettibili e nascoste.

Se l'empatia è fondamentale per offrire prestazioni superiori quando il lavoro riguarda e coinvolge le persone, le competenze richieste per "essere empatici" sono soprattutto due: la capacità di comprendere gli altri e l'assistenza (in che modo posso essere di aiuto all'altro?).

LA COMPRESIONE

Saper ascoltare è un requisito fondamentale nella comunicazione e nella relazione con gli altri. Chi non sa ascoltare dà l'impressione di essere indifferente, di non essere interessato e, di conseguenza, riduce l'efficacia comunicativa e tradisce il principio di reciprocità e di collaborazione, elementi fondamentali per uno scambio autentico.

Ascoltare con efficacia significa andare oltre quello che l'altro dice (il 'sentire' con l'orecchio) e cercare di capire in profondità le esigenze e le aspettative dell'altro. L'empatia disegna lo spazio della relazione (L. Boella).

POSSO ESSERLE DI AIUTO

Questa frase racchiude il senso di tutte le attività che vanno sotto il nome di "assistenza al cliente" e comprendono la capacità di anticipare, riconoscere e soddisfare le richieste del cliente. Secondo D. Goleman, le persone con questa competenza:

- a) comprendono le esigenze del cliente, trovando servizi e prodotti idonei a soddisfarle;
- b) cercano il modo di aumentare la soddisfazione e la fedeltà del cliente;
- c) offrono volentieri la propria assistenza;
- d) capiscono la prospettiva del cliente e cercano di conquistare la sua fiducia.

LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Per comprendere a fondo l'importanza dell'empatia nel processo di accoglienza è necessario conoscere bene il “momento della verità” che si riproduce ogni qual volta incontriamo il cliente.

Questi “momenti di verità”, come abbiamo già visto, non possono essere lasciati né al caso né allo stato d'animo temporaneo di chi accoglie. Occorre essere preparati per affrontarli e questo significa non solo conoscere le procedure che regolano il lavoro ed il comportamento dei singoli all'interno delle organizzazioni, ma soprattutto significa essere mossi da un forte convincimento interiore, significa essere sinceramente “orientati al cliente” e quindi pronti ad offrire la migliore performance. Il successo nell'accoglienza si ottiene pertanto attraverso l'attenzione al cliente che a sua volta dipende dalla capacità di sintonizzarsi con i suoi bisogni attraverso un atteggiamento empatico. Accogliere richiede fatica e impegno costante, richiede capacità di risolvere problemi, nel capire i ‘reali’ bisogni dei clienti e nel cercare di anticiparli.

Da Tom Peters abbiamo ricavato alcune affermazioni che ben sintetizzano la cornice nella quale è inserita un'accoglienza di qualità:

- il servizio è immateriale;
 - il servizio è rimediare con prontezza;
 - il servizio non è neutrale, ma dipende dalla percezione del cliente;
 - il servizio è influenzato dalla sintonia tra gli attori in campo;
 - il servizio richiede capacità di ascolto;
 - il servizio conta più della prestazione;
 - il servizio è prodotto “qui e ora” e sempre da persone;
 - il servizio è sorprendere e deliziare, non solo ‘soddisfare’.
-

8. Perché comunicare?

La **comunicazione** è uno strumento che genera e sostiene relazioni, sviluppa fiducia, credibilità e reputazione. In altre parole la comunicazione concorre alla **creazione e alla diffusione di valore** (a partire da una chiara, completa, tempestiva e trasparente informazione) per tutti i pubblici, sia dell'organizzazione non profit, che dell'ambiente esterno di riferimento (la comunità).

Molti degli elementi che tradizionalmente creano valore per le organizzazioni hanno una forte **componente intangibile**. Il loro **reale valore** dipende quindi da come vengono percepiti dai pubblici, dai soci (e, spesso, anche dai loro familiari) e dall'ambiente e quindi dalle strategie di comunicazione e di relazione adottate dall'organizzazione.

In altre parole non è più sufficiente fare ‘tecnicamente’ bene accoglienza e condividere la *mission* dell’organizzazione: per generare nuovo valore è necessario farlo sapere, dividerlo ed essere riconosciuti per averlo fatto.

Fare e non comunicare ciò che si è fatto equivale a non averlo fatto. In termini di organizzazione è uno spreco di risorse. In termini sociali è una sottrazione di informazioni utili alla comunità.

Il passaggio da un determinato livello di **valore intrinseco dell’azione svolta** ad un **valore percepito superiore** è dunque il frutto combinato di un efficace “saper fare” e di un consapevole “far sapere”.

Una domanda sorge spontanea: come creare valore con l’accoglienza?

La comunicazione è un fattore che, da una parte, **crea valore** perché valorizza il **capitale intangibile** dell’organizzazione (competenze, conoscenze, strutture, attività, capitale relazionale, valore del *brand* e notorietà, reputazione, ecc.) e, dall’altra, **diffonde valore**, perché rende esplicito a tutti i pubblici, agli *stakeholder*, ai soci/aderenti e alla comunità il reale valore intrinseco dell’organizzazione.

La comunicazione **crea quindi valore avvicinando reciprocamente la domanda** (il volontario, il donatore, ecc.) **e l’offerta** (i servizi e le iniziative dell’organizzazione non profit). L’organizzazione che è capace di adattare se stessa, avvicinandosi continuamente con i propri servizi ai soci (attuali e potenziali) e ai loro bisogni, crea un valore superiore e accresce la dimensione del proprio capitale relazionale e la propria reputazione.

Visibilità, notorietà e reputazione, sono quindi gli elementi fondamentali sui quali costruire una **relazione positiva con i propri pubblici** e dai quali ricevere fiducia e credibilità e quindi nuove risorse per una ulteriore crescita.

Box 4

ETICA DELLA COMUNICAZIONE

L'etica affronta le questioni morali che sorgono quando una persona/organizzazione trasferiscono un'informazione a un socio/cliente/utente. Tra i due vi è infatti quella che gli studiosi chiamano "asimmetria informativa" dovuta alle conoscenze (spesso specialistiche) che caratterizzano chi trasferisce l'informazione.

Tali conoscenze conferiscono autorità e potere. I clienti devono quindi imparare a 'fidarsi' delle informazioni trasferite.

Una comunicazione 'etica' racchiude e sintetizza molteplici aspetti: valori personali, valori dell'organizzazione, competenza, esperienza, abilità di espressione scritta e orale, capacità di ascolto.

Anche il 'come' si trasferiscono le informazioni è in grado di influenzare in modo determinante il contenuto e quindi la relazione e l'accoglienza.

Una comunicazione etica si può apprendere e sviluppare nel tempo, con lo studio e con la pratica, sia a livello individuale che di *team*. Le linee guida di una comunicazione etica dovrebbero fare riferimento alla verità, all'accuratezza, all'onestà come aspetti essenziali dell'integrità della comunicazione, ma anche all'impegno nel prevenire e nel risolvere conflitti. Altri aspetti importanti per una comunicazione etica potrebbero essere:

- ascoltare quando gli altri parlano (senza giungere a conclusioni affrettate) e impegnarsi nel dialogo;
- evitare di interrompere o di avviare dialoghi paralleli (con i colleghi, ad esempio);
- rispettare l'opinione degli altri;
- esprimersi senza giudicare o valutare le persone;
- parlare in prima persona (io ritengo, io penso);
- cercare di mettersi nei panni degli altri (empatia);
- evitare generalizzazioni;
- non minimizzare i dubbi e le perplessità;
- dare tempo ai soci di esprimersi;
- favorire la creazione di un clima comunicativo ricco di cura, rispetto e comprensione;
- condividere le informazioni nel rispetto della *privacy*;
- assumersi sempre la responsabilità delle conseguenze dei propri atti comunicativi;
- dichiarare se non si è in grado di dare una risposta;
- utilizzare frasi brevi, semplici, non ambigue;
- considerare le conseguenze di una comunicazione scorretta o parziale;
- distinguere nettamente i fatti dalle opinioni.

È necessario, dunque, tenere sempre ben presente che l'autenticità e i contenuti etici della comunicazione non sono sempre sufficienti e possono essere 'traditi', nella maggior parte dei casi in modo involontario, con molta facilità. Il nostro comportamento può, infatti, essere fonte 'inconsapevole' di incomprensioni, insoddisfazione, ostilità, conflitto. Solo una comunicazione etica a 360° può assicurare la trasparenza e la reale comprensione tra le persone.

9. Conclusioni

In conclusione si può affermare che la comunicazione, il governo delle relazioni ed un'efficace accoglienza, contribuendo alla diffusione della conoscenza e allo sviluppo di una buona reputazione per l'organizzazione non profit, rappresentano un **fattore di competitività** che, a sua volta, determina un incremento del **valore** dell'associazione.

Il 'nuovo' valore consente alla onlus di creare un 'nuovo' valore intangibile, alimentando così un proficuo circolo virtuoso: **valore che crea valore!**

Ne consegue che il governo delle relazioni, della comunicazione e della reputazione – tutti elementi che concorrono a costruire un'**organizzazione accogliente** - devono sempre più uscire dalla casualità e dall'improvvisazione per rientrare nelle competenze proprie della **gestione strategica delle organizzazioni**.

“È difficile tenere la porta sempre aperta! Ma vedo che quando apro le braccia, i muri cadono. Accoglienza è costruire ponti, non muri” (Anonimo).

CESEVOT

Capitolo 1

Lo scenario di sfondo

1.1 Il Terzo Settore in Italia: composizione, criticità e potenzialità

Prima ancora di esaminare le tecniche dell'accoglienza, declinate nei diversi momenti – la fase di reclutamento e quella di apporto quotidiano – del rapporto con la figura del volontario, è importante delineare lo scenario di sfondo nel quale le parole si devono trasformare in buone pratiche.

Non solo per poter elaborare condotte in linea con le istanze poste, ma anche per comprenderne la complessità, racchiusa in quei cambiamenti repentini che ne stanno condizionando, in positivo e in negativo, il divenire.

Il 32esimo *Rapporto Italia* dell'Eurispes,¹ ha rilevato un grado di fiducia nei confronti delle associazioni di volontariato che, pur con una lieve flessione rispetto al passato,² si attesta su di un rassicurante 79.9%, con una percentuale superiore a quella riscontrata per le Forze dell'ordine,³ e per la Chiesa, con il 40,2%. Un dato giustificato da una presenza stimata in oltre quattro milioni di operatori, di cui 750mila retribuiti e oltre 3 milioni che prestano attività volontaria.⁴

Il motivo di questa elevata fiducia risiede in una percezione di assenza – dello Stato sempre in affanno nella ricerca di dotazioni economiche e del profit la cui azione appare ancora troppo concentrata sul concetto di profitto puro, sia pure con un progressivo avvicinamento ai temi della responsabilità sociale – e in una domanda sempre più

1 Articolato in sei dicotomie tematiche: Fiducia/Sfiducia; Benessere/Malessero; Progettazione/Improvvisazione; Cittadinanza/Sudditanza; Nord/Sud e Uomo/Donna. Per un approfondimento, Eurispes (a cura di), *Italiani sempre più sfiduciati*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 2/2011, *L'inserto*, pp. V-VIII.

2 71,3% nel 2009, con un aumento fino all'82,1% nel 2010.

3 Rispettivamente, Carabinieri, 72,6%; Polizia di Stato, 66,8%; Guardia di Finanza, 64,9%.

4 Sul rapporto tra personale retribuito e personale volontario, si veda nel prosieguo del capitolo.

rivolta all'individuazione di condotte e soluzioni calibrate sul territorio d'appartenenza.

In merito all'elevato numero di volontari riscontrato rispetto al personale retribuito, il dato esprime una valutazione apparentemente estranea all'ambito in esame, riconducibile alle difficoltà di accreditamento di un *target* giovane nel mondo del lavoro.

La prestazione di attività volontaria si arricchisce, così, di una componente funzionale allo sviluppo di una esperienza professionale operativa che vada a integrare l'esperienza teorica già maturata o da maturare, o dell'acquisizione di crediti formativi.

Quanto sopra comporta il passaggio da un modello partecipativo improntato sulla consapevolezza – nella fase di scelta e, soprattutto, nella fase di apporto quotidiano – a uno improntato, in molti casi, sulla funzionalità indotta da motivazioni che nulla hanno a che vedere con gli scopi dell'organizzazione.

Secondo Elena De Palma:

possiamo, infine, distinguere volontari "per scelta" e volontari "(quasi) per caso". I primi approdano al volontariato per intima convinzione: essi sono sostenuti da una forte spinta motivazionale, che però li porta ad avere aspettative piuttosto alte nei confronti dell'Organizzazione. I secondi 'scoprono' il volontariato fortuitamente, per i motivi più vari, e nella loro decisione di impegnarsi è spesso determinante il desiderio di mettersi alla prova: le loro aspettative, pertanto, sono rivolte soprattutto verso se stessi.⁵

Nel numero esiguo – se rapportato al dato generale – di professionisti retribuiti, si rinviene una delle tendenze più evidenti del Terzo Settore. Una ricerca di Orunp (Osservatorio sulle risorse umane nel non profit) della Fondazione Sodalitas presentata il 23 ottobre 2010 nel corso della Quinta Conferenza Nazionale della Donazione a Venezia, ha evidenziato una forte capacità da parte dell'ambito di attrarre nuove risorse, anche grazie all'adozione di soluzioni di flessibilità e concilia-

5 E. De Palma, *Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative*, Csv (Centro servizio per il volontariato), Verona, n. 9, 2009, p. 7.

zione vita/lavoro,⁶ mentre meno presidiate appaiono le aree connesse alla crescita professionale e al riconoscimento retributivo.⁷

Un dato che potrebbe spiegare il *turn over* rilevante registrato nelle 75 organizzazioni oggetto del campione,⁸ e che impone una seria riflessione sulle politiche di fidelizzazione interna fino a oggi attuate.

All'interno di questa riflessione, un ruolo importante viene giocato dalle caratteristiche stesse del Terzo Settore italiano, sempre più polarizzato tra grandi organizzazioni – che hanno compreso l'efficacia di un processo di comunicazione interno ed esterno – e piccole realtà, al cui interno assenze (economiche e di consapevolezza) contribuiscono a privilegiare condotte che interpretano il volontario come risorsa quantitativa e non qualitativa.

Il processo di polarizzazione comporta, così, non solo un mancato utilizzo di risorse ma anche una frammentazione,⁹ che danneggia la potenziale attitudine di una rappresentanza ben distribuita su tutto il territorio, capace di intercettare domande variegata, offrendo risposte personalizzate.¹⁰

Il tema della rappresentanza appare ancora più centrale nell'incontro con ambiti – il settore pubblico e quello profit – un tempo estranei e lontani.

Se nel primo caso, l'incontro sembra necessario e funzionale per la copertura di spazi sociali lasciati vacanti, nel secondo caso la *partnership* viene indotta dal forte *appeal* del Terzo Settore nei confronti

6 Un dato che deve tenere conto della prevalenza femminile tra gli operatori, con un 77% tra il personale retribuito e il 58% tra quello volontario, contro il 23% tra il personale retribuito ed il 42% tra il personale volontario di genere maschile.

7 Istituto Italiano della Donazione (a cura di), *Il lavoro nel non profit? È temporaneo e poco remunerativo*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 11/2010, *L'inserto*, p. IV.

8 43% associazioni; 11% fondazioni; 16% Ong; 19% cooperative di tipo A; 5% cooperative di tipo B e 6% consorzi di cooperative sociali.

9 Secondo le stime elaborate dai Csv (Centri servizi per il volontariato), esiste una disomogeneità in merito alla distribuzione territoriale, con un 29% presenti nel Nord Ovest; un 31% nel Nord Est; un 20% nel Centro ed un 20% nel Sud.

10 Un dato che viene in qualche modo testimoniato dall'assenza di indagini statistiche rivolte all'evoluzione del fenomeno volontariato.

di *target* diversificati, unitamente a una rinnovata percezione della responsabilità sociale da parte del profit, che ne ha colto, sempre più, gli evidenti vantaggi per la reputazione e per i processi produttivi. Una alleanza potenziale,¹¹ che, nel contempo, sconta una reciproca diffidenza; di tipo prevalentemente ideologico per il Terzo Settore, che teme una perdita d'identità che ne potrebbe compromettere l'attuale buona percezione;¹² di tipo operativo per il Profit che teme uno spontaneismo che in molti casi si traduce nell'incapacità di sintesi e di coordinamento delle azioni intraprese.

1.2 Le sfide del Terzo Settore

Originando dalle riflessioni sopra esposte, e tentando una inclusione di potenzialità e criticità all'interno di una cornice unitaria, le sfide del Terzo Settore si concentrano su di una sfera esterna e interna.

Rispetto alla prima, appare necessario un potenziamento della sfera rappresentativa, attraverso una maggiore attività di rete (Fig. 1) che interessi, per esempio, tutte le organizzazioni che si occupano della stessa materia. Trasformando quello che oggi viene percepito come un handicap – la prevalenza sul territorio di organizzazioni di piccole medie dimensioni – in un *plus* operativo e rappresentativo.

La stessa capacità di fare rete, avendo come unico comune denominatore la *mission*, consentirebbe anche il superamento di dotazioni economiche oggi non sufficienti per una progettualità a medio lungo termine. Consentendo una mappatura del territorio funzionale, per esempio, all'individuazione di aree d'interesse al cui interno dispiegare una azione mirata e personalizzata.

Una maggiore incidenza nel dibattito sulle materie di riferimento si trasformerebbe, così, in una maggiore credibilità di fronte agli altri

11 Secondo una ricerca della Fondazione Zancan, realizzata nel 2009, emerge prepotente, tra i bisogni delle organizzazioni di volontariato interpellate, la necessità di una *partnership* con le altre realtà sociali, finalizzata a una più efficace pianificazione ed elaborazione delle attività sul territorio di riferimento.

12 Un timore legittimo che, a ben vedere, viene acuito proprio dalla frammentazione territoriale e operativa che comporta una mancata incisività nelle materie di competenza.

attori presenti sulla scena sociale, aiutando il passaggio da una *partnership* isolata e casuale a una strutturata, con un contestuale miglioramento del rapporto con l'ambito profit.

E proprio in questa direzione, un potenziamento della sfera interna che interessi tutti i ruoli e gli strumenti del Terzo Settore.

Fig. 1 – Fare rete tra organizzazioni con la stessa mission rafforza le grandi e le piccole



In particolare, appare importante l'adozione di strumenti mutuati dal Profit in grado di misurare la *performance* dell'organizzazione, capitalizzando il flusso – diretto e indiretto – di informazioni (anche finanziarie) e stimoli provenienti dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione.¹³

Ma anche un rinnovato senso di responsabilità e trasparenza rispetto alle dotazioni finanziarie e alle modalità di acquisizione delle stesse,

¹³ Sul controllo di gestione applicato al Terzo Settore, sia concesso il rinvio a F. Di Paolo, S. Martello, *Il controllo di gestione: una prima definizione*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 1/2011, pp. 51-53; F. Di Paolo, S. Martello, *Il controllo di gestione: le fasi e gli obiettivi*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 2/2011, pp. 52-54.

nei confronti di un donatore che non si limita più a un deresponsabilizzante *dare* privilegiando un modello di donazione consapevole attenta al gesto e all'efficienza e all'efficacia che ne derivano.

Un obiettivo che risponde a una mutata sensibilità e il cui raggiungimento interseca il tema di una maggiore professionalizzazione del Terzo Settore che interessi dipendenti e volontari.

Nel primo caso, attraverso il superamento di logiche retributive e di avanzamento professionale statiche, a vantaggio di una dinamica retributiva *in progress*, anche attraverso l'utilizzo di incentivi economici legati ai risultati raggiunti. Nel secondo caso, attraverso un riconoscimento delle varie competenze acquisite o sviluppate nel corso di attività di volontariato, spendibili nel mercato del lavoro, con il contestuale superamento di una logica ben riassunta nelle parole del capo della *task force* istituita dalla Commissione europea per il coordinamento dell'Anno europeo del volontariato, John Macdonald che, in una intervista al settimanale Vita,¹⁴ ha dichiarato che:

a livello macroeconomico mancano in Europa dati statistici comparabili necessari per l'elaborazione di *policies* a favore del volontariato e per una gestione più efficiente del settore. La domanda cruciale è: come si fa a sostenere un mondo di cui non si conoscono le reali dimensioni?

Una mancanza di riconoscimento che pregiudica l'emersione di buone pratiche e in cui, sempre Macdonald afferma che:

troppo spesso le competenze e le abilità acquisite da un cittadino nel campo del volontariato non sono riconosciute, perché sono considerate forme di apprendimento effettuate in un ambiente informale. Riconoscere e dare valore ufficiale a queste forme di apprendimento è una sfida cruciale.

Si tratta, in ultima analisi, di una ricalibratura che interessi strumenti e risorse umane, all'interno di un processo che tenga necessariamente conto di mutamenti liquidi e, in alcuni casi, di difficile percezione. Eppure, presenti.

14 J. Massarenti, *Cento milioni di attese. Parla John Macdonald, capo della task force Ue dell'Anno del volontariato*, in "Vita", 11 febbraio 2011, p. 11.

1.3 Il governo delle relazioni

In un ambito in continuo divenire, quale sembra essere quello in esame, il potenziamento, il monitoraggio e il consolidamento delle relazioni (interne ed esterne) è strategico nella definizione della stessa attività di un'organizzazione.

Nel contempo, è necessario elaborare un'analisi sistemica che non si limiti all'osservazione del singolo ambito, ma lo collochi in un sistema più ampio, includendo ogni singolo attore presente sulla scena.

Come già intuito da Pietro Citarella, Stefano Martello, Giampietro Vecchiato e Sergio Zicari:

non si tratta di una differenza solo quantitativa, ma piuttosto della constatazione che separare i singoli soggetti e i singoli processi di relazione dalla visione d'insieme, ostacola la comprensione della totalità delle relazioni esistenti. Se concentriamo infatti le nostre analisi e riflessioni su un singolo nodo del sistema, non abbiamo la possibilità di cogliere il numero e la complessità dei rapporti che caratterizzano ogni singolo soggetto che fa parte di quel determinato sistema.¹⁵

Un approccio che ricerca la completezza del quadro informativo, delineando un vero e proprio principio di interdipendenza tra gli attori presenti rispetto al raggiungimento di obiettivi individuali.

Ed è proprio nell'incontro/mediazione tra interessi e finalità diversificate che risiede la rinnovata importanza di valori come la fiducia, la reputazione e l'affidabilità, incluse in un capitale relazionale che dispiega quotidianamente i propri effetti (Fig. 2).

E che, quotidianamente, rischia l'implosione, totale o parziale.

Il primo dato che emerge - circa la costruzione di un efficace piano di governo delle relazioni - risiede, dunque, nella necessità di un intervento strutturato e non casuale. Costante - nel monitoraggio e nella misurazione degli effetti - e non, come spesso il dato quotidiano racconta, funzionale alla risoluzione di sopraggiunte situazioni di crisi, per esempio, o a momenti di raccolta fondi.

Il secondo elemento di riflessione riguarda la definizione di pubblico

15 P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il terzo settore*, Franco Angeli, Milano, 2010, p. 13.

che non può comprendere esclusivamente il pubblico esterno (*stakeholder*, media) ma anche quello interno all'organizzazione (personale retribuito e volontario), attraverso la predisposizione di strategie bi-direzionali dedicate.¹⁶

Fig. 2 – Il capitale relazionale rafforza l'incontro/mediazione tra interessi e finalità diversificate



Quanto sopra comporta, così, una trasformazione che incide sulle modalità della comunicazione, privilegiando – rispetto al tradizionale modello informativo e persuasivo – un approccio relazionale che assegna un ruolo forte al destinatario dei messaggi, e dunque alla fase di ascolto più che a quella di trasmissione.

Proseguire sul vecchio sentiero comporta, così, dei rischi riassumibili nella confusione tra *identità* (ciò che siamo) e *immagine percepita*,¹⁷ nonché nella confusione tra *immagine* – generalmente il risultato dei segnali declinati dall'organizzazione verso i diversi pubblici – e *reputazione*, frutto di una sinergia tra i segnali provenienti dall'organizzazione integrati con l'esperienza personale diretta e con il parere di altre persone sedimentato nel tempo.

¹⁶ Una riflessione ancora più importante in un ambito che utilizza prevalentemente personale volontario non retribuito.

¹⁷ L'identità è una sola, mentre le immagini percepite possono essere molteplici, a seconda dei pubblici che la esprimono.

In ultima analisi, il governo delle relazioni pone al centro della propria attività non più l'organizzazione, ma i suoi pubblici, con i loro bisogni, le loro domande,¹⁸ i loro desideri e le loro aspettative.

1.4 L'accoglienza: una introduzione

Le dinamiche e le tecniche dell'accoglienza possono essere interpretate da due punti di vista. Il primo – strettamente connesso al *marketing* – si riassume nella *customer satisfaction* e riguarda il rapporto con l'utente/consumatore, attraverso la costruzione di relazioni calibrate sul medio lungo termine (*customer relationship management*) capaci di una fidelizzazione sempre più necessaria per i profitti dell'organizzazione.

Il secondo punto di vista analizza il rapporto tra le persone attraverso l'utilizzo della psicologia (studio e analisi dei comportamenti umani e dell'empatia), della psichiatria (studio delle relazioni umane come fonte di patologie) e la filosofia, che si sofferma sull'etica della comunicazione e sulla capacità di costruire relazioni come pre-condizione di ogni legame affettivo, professionale e sociale.

Concettualmente, i due ambiti vivono esistenze separate, indotte da un sistema industriale che ha stabilito autonomamente le proprie regole organizzative, imposte a un individuo sempre più solo, autonomo e indipendente.

Un primo cambiamento di questa visione si è realizzato proprio con l'avvento della società dei saperi, che ha imposto – nella stessa commercializzazione di servizi e conoscenze – nuovi valori e nuove qualità, tra cui la necessità di un perenne aggiornamento professionale, l'iniziativa personale (dunque, la capacità di prendere decisioni autonome assumendone la responsabilità), l'empatia e la flessibilità

18 Sulla differenziazione tra bisogni e domande, i primi sono comuni a tutti, non risentendo dei parametri dell'età, della professione, del reddito o del territorio in cui si vive. Sono, dunque, inconsci, complessi e profondi. Le domande, al contrario, sono cosce, specifiche, superficiali e calibrate sul breve periodo, risentendo fortemente dei parametri di età, professione, o anche caratteristiche del territorio dove si vive. Gerarchicamente i bisogni vengono prima delle domande perché è proprio grazie ai primi che le domande possono assumere tratti differenziati.

relazionale.

La stessa affermazione del settore terziario ha contribuito, così, a una ideale riunificazione delle due sfere, non più isolate, ma al contrario tese nella ricerca di un punto di contatto (e di equilibrio) per trasformare le tecniche di *front line* (mutuate dal *marketing*) in un più complesso e più efficace strumento di ascolto, dialogo e relazione.

Si apre, così, un nuovo scenario operativo ben riassunto nelle parole di Giampietro Vecchiato e Sergio Zicari per cui:

i fronti dell'accoglienza per le organizzazioni sono quindi due: quello interno, legato sia ai nuovi arrivati sia alla comunicazione interna; e quello esterno, rivolto alla *customer satisfaction* e più in generale all'immagine esterna che l'organizzazione vuole dare di sé.¹⁹

Due fronti egualmente importanti per il perseguimento della *mission* dell'organizzazione; di più, strettamente connessi, soprattutto nel Terzo Settore che sconta le criticità relative alla crescita professionale e al riconoscimento retributivo e che, nel contempo, utilizza prevalentemente personale non retribuito.

Le caratteristiche di accesso – nonché le scelte che lo sottendono – al mondo del volontariato determinano, poi, un ulteriore obiettivo di un percorso efficace di accoglienza.

Non più esclusivamente sorrette da una valutazione ideologica ed anzi sempre più giustificate da valutazioni funzionali, quelle stesse motivazioni devono essere ben comprese – per una valutazione da parte del vertice dell'organizzazione della tipologia di apporto che il volontario può offrire – valorizzate – per cogliere il punto d'equilibrio tra la *mission* dell'organizzazione e l'aspettativa del volontario – e monitorate, per individuarne i possibili punti critici che potrebbero abbassare la soglia della fiducia e, contestualmente, il livello qualitativo dell'apporto.

Un processo che dispiega i propri effetti dalla fase di reclutamento per proseguire, poi, nella fase di apporto quotidiano.

19 G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai*, cit., p. 13.

1.5 L'accoglienza: profili operativi

Il luogo è una sala da rinfresco, il momento è quello della pausa tra le sessioni di un convegno dedicato al ruolo della comunicazione negli ambiti produttivi, il protagonista un professionista della comunicazione:

la verità sull'accoglienza? È un mito, una leggenda metropolitana, è il cocodrillo che abita nelle fogne di New York. La verità è che ne parliamo perché ne dobbiamo parlare, ma avete mai visitato società che praticano l'accoglienza? Al limite, qualche gioco di teatro, ma sempre con l'occhio puntato sul nostro obiettivo. L'accoglienza interna? Quella non è nemmeno una leggenda, è solo una balla. La mia accoglienza la trovi in busta paga...

La confessione del professionista, oltre a tradire un certo decisionismo, individua una delle criticità più diffuse in tema di comunicazione: l'incapacità – portatrice di incomprensioni e ambiguità – di definire con esattezza la portata dell'intervento e, soprattutto, gli effetti che l'intervento produce nel ciclo produttivo dell'organizzazione.

L'equivoco viene generato da un approccio industriale – al cui interno vengono prodotti oggetti tangibili e standardizzati – applicato a un ambito che declina all'esterno servizi immateriali, intangibili, prodotti contestualmente alla vendita e difficilmente standardizzabili.

Il superamento dell'equivoco è possibile solo nel riconoscimento della comunicazione (e degli strumenti che la compongono) attraverso la predisposizione di una griglia di fattori che produca effetti sostanziali, nella predisposizione come nella misurabilità.

Anticipando la trattazione delle dinamiche dell'accoglienza nei due momenti di incontro e confronto con il volontario, possiamo sintetizzare i profili operativi in quattro parole chiave (Fig. 3), di seguito analizzate:

- **chiarezza e trasparenza:** consiste nello spiegare al potenziale volontario – ancora prima dell'incontro diretto – la *mission* dell'organizzazione, gli ambiti d'azione, i progetti in corso, i bisogni posti dai principali *stakeholder* esterni nonché i vantaggi dell'azione volontaria.
-

- **Sincerità:** è nel corso del primo incontro che il volontario potenziale ha la possibilità di risolvere tutti i propri dubbi e perplessità. La sincerità, dunque, si afferma come una chiave importante per comprendere le motivazioni del nostro interlocutore, la tipologia di apporto che può offrire nonché il tempo che può dedicare alla vita dell'organizzazione.

È importante leggere con grande attenzione la lettera di presentazione e l'eventuale *curriculum vitae* (d'ora in poi cv) per individuare – oltre al percorso di studi compiuto e a esperienze pregresse – anche le passioni che il candidato coltiva. Uno degli errori più frequenti, in questa fase, riguarda coloro che non sono interessati o che, di fronte alla spiegazione circa le modalità di lavoro, fanno un passo indietro.

Non ha senso cercare un convincimento a tutti i costi mentre è importante comprendere le ragioni per capire se le stesse siano basate su di un semplice timore, sulla situazione professionale e accademica del candidato,²⁰ o su altre motivazioni.

- **Monitoraggio:** l'inserimento di un nuovo collaboratore comporta un periodo di stabilizzazione trasversale, che riguarda il nuovo arrivato ma anche i componenti della stessa organizzazione. Per monitoraggio, intendiamo così tutte le attività di orientamento, formazione e socializzazione,²¹ che aiuteranno il candidato a scoprire le dinamiche operative e comportamentali della struttura. Una attività che, per essere realmente efficace, deve essere applicata per tutta la durata del rapporto, con l'obiettivo di individuare eventuali cali di fiducia nell'apporto individuale o nel lavoro di *staff*.

20 Il timore di non poter coniugare i propri tempi di lavoro e di studio con le attività dell'organizzazione, o il trovarsi in una particolare situazione che non consente di focalizzare la propria concentrazione su altri obiettivi.

21 Sul tema, E. De Palma, *Accogliere e motivare i volontari*, cit., pp.43-48.

Fig. 3 – Gli elementi chiave che trasformano il semplice incontrarsi in accoglienza.



1.6 Sul rapporto tra personale retribuito e volontario: alcune note a margine

Esempio 1

Marco presiede l'ufficio comunicazione di una organizzazione di volontariato e ha un contratto a progetto. Luca è un volontario che, giunto al momento della discussione della propria tesi di laurea in Scienze della comunicazione, ha deciso di svolgere un periodo di volontariato anche per comprendere meglio come funziona un ufficio della comunicazione.

Marco ha programmato da una settimana una riunione per coordinare i vari volontari per una attività di comunicazione con dei gazebo sparsi per la città; Luca ha avvertito il proprio supervisore che il giorno pre-stabilito avrebbe avuto un appuntamento con il proprio relatore per discutere un capitolo particolarmente importante del lavoro di tesi. Il giorno dopo la riunione, Luca si presenta da Marco per conoscere cosa è stato discusso. Marco, in maniera sbrigativa, gli consiglia di andare a informarsi dai colleghi "che il tempo per partecipare lo hanno trovato; ora non ho tempo".

Pur privi di capacità divinatorie, siamo in grado di comprendere gli stati d'animo di ciascun protagonista di quest'esempio, realmente accaduto.

Marco crede ciecamente nella *mission* dell'organizzazione; ha sacrificato, senza pentirsene, la sicurezza di una posizione meglio retribuita

per un contratto a progetto. Marco sta pensando che Luca non è in grado di prendersi delle responsabilità e onorare gli impegni assunti; d'altronde è *solo* un volontario.

Luca, nel contempo, è semplicemente arrabbiato. Si ricorda ancora quando, durante la fase di selezione, ha specificato la propria possibilità di apporto motivandola con la stesura della tesi di laurea. È facile arrabbiarsi, per Marco, in fondo lui a fine mese due lire le prende. Immaginiamo per questa storia un finale alternativo. Immaginiamo che Marco sia molto occupato e che per questo inviti Luca a pranzo per discutere circa le decisioni assunte durante la riunione e per informarsi sull'esito dell'incontro con il relatore. Luca, che accetterà l'invito, percepirà in maniera inequivocabile di non essere un numero ma una risorsa, su cui l'intera organizzazione ha puntato.

Percepirà attenzione convincendosi della bontà della scelta precedentemente compiuta.

Nello spazio di poche parole (e di un invito a pranzo), il passaggio da una mancata a una piena fidelizzazione.

Esempio 2

Andrea e Filippo ricoprono rispettivamente il ruolo di Responsabile ufficio stampa e stagista presso il medesimo ufficio, in una organizzazione che si occupa di immigrazione. Filippo riceve una comunicazione da un ufficio corrispondente che lo avverte di un fatto grave e doloroso. Durante un tentativo di sbarco sulle coste italiane, è stato rinvenuto il cadavere di un giovane morto disidratato perché costretto a bere acqua di mare per lasciare la riserva di acqua potabile al conducente della barca. Filippo, profondamente colpito, scrive subito un comunicato stampa che, però, viene cassato integralmente da Andrea. "Troppo personale" – il sintetico commento – "devi dare risalto alla notizia, non alla tua personale visione della notizia". Filippo è sconcertato: un fatto così grave da racchiudere in dieci righe, senza nessun commento? E perché Andrea tratta la notizia come uno dei tanti comunicati stampa quotidiani?

Andrea, però, non sembra avere troppo tempo per discuterne e chiude la conversazione con un laconico "tra venti minuti sul mio tavolo".

In questo esempio, l'errore è trasversale ai due protagonisti che, semplicemente, non riescono a comprendere le altrui aspettative. Andrea, che di quel settore conosce le innegabili brutture, non riesce a comprendere che l'aspettativa di Filippo non è solo legata a una crescita professionale ma anche a una crescita umana. E Filippo non riconosce nel comportamento di Andrea una professionalità bensì una indifferenza.

Anche in questo caso, l'instaurarsi di un clima di accoglienza e collaborazione efficace non dipende da particolari tecniche ma solo dal buon senso, sotto forma di monitoraggio e sincerità. Se i due protagonisti si fossero parlati, manifestando chiaramente le proprie ragioni, Andrea avrebbe compreso che è importante sottolineare le proprie motivazioni, soprattutto nei confronti di collaboratori che ancora non conoscono tutte le sfumature dell'ambito d'azione. Così come Filippo avrebbe imparato a impostare un comunicato stampa secondo regole condivise funzionali per assicurarne l'efficacia.

Elena De Palma ha ottimamente riassunto le principali criticità tra le due tipologie:

generalizzando si può dire che i professionisti ritengono che i volontari siano dilettanti e inaffidabili vista la maggior libertà di scelta di cui godono e la mancanza di un vincolo economico con l'Organizzazione; oppure pensano che essi vogliono realizzare solo quanto sanno già fare e siano riluttanti a imparare o a partecipare a corsi di formazione; o ancora, che non vogliono essere valutati e non siano in grado di rispettare i livelli di qualità e performance attesi. Inoltre, temono che lavorare con i volontari possa limitare la propria autonomia professionale. Per contro i volontari temono prima di tutto che la presenza di personale retribuito possa "snaturare" l'identità stessa dell'Organizzazione. Altri timori dei volontari riguardano il rischio di una graduale perdita di importanza del loro impegno (essere relegati a svolgere solo e sempre le stesse attività, o attività sempre più marginali rispetto alla *mission* dell'Organizzazione), la presenza di diffidenza nei loro confronti o all'opposto che ci siano troppe aspettative, la mancanza di apprezzamento da parte dei professionisti per il lavoro svolto. Temono, inoltre, che venga chiesto loro il rispetto di regole e impegni basati più sulle esigenze dei professionisti, e che i loro suggerimenti e proposte non saranno più ascoltate

mentre i professionisti avranno sempre l'ultima parola.²²

Nel dato quotidiano, tali criticità possono essere individuate e risolte attraverso una serie di *step* (Fig. 4) mirati a una più efficace coesistenza tra le due tipologie.

- *Formazione*: la realtà esprime, spesso, esempi di inserimento frettoloso in cui la risorsa serve esclusivamente alla copertura di una posizione vacante, con la conseguente emersione di criticità legate all'efficacia dell'apporto. Prevedere, dunque, fasi di formazione che interessino il volontario *prima* dell'assegnazione in un determinato settore può facilitare la fase di inserimento e collaborazione.
- *Responsabilizzazione*: il superamento di una visione in cui il volontario è utile solo per mansioni semplici e deresponsabilizzanti. L'affidamento di mansioni che vadano oltre "la gestione della fotocopiatrice" diventa, così, un banco di prova importante per valutare le attitudini del volontario, facendo emergere coloro che, più degli altri, offrono un apporto costruttivo ed efficace.
- *Valutazione e gratificazione*: la valutazione dei risultati conseguiti e la conseguente gratificazione – in caso di buoni risultati – contribuiranno alla responsabilizzazione del volontario, includendolo sempre di più nell'apparato organizzativo dell'organizzazione.

Le tre fasi sopra indicate contribuiscono, indirettamente, alla formazione di un volontario *pro* attivo, capace di intervenire con titolo e competenza nei processi decisionali dell'organizzazione, misurandosi all'interno di un clima di concorrenza efficace, e non portatrice di frammentazione.

22 E. De Palma, *Accogliere e motivare i volontari*, cit., pp. 73-74.

Fig. 4 – Gli step per un'efficace coesistenza tra personale retribuito e volontari.



1.7 Conclusioni (parziali) al capitolo

Complessità. Sembra essere questa la parola chiave dello scenario di sfondo, al cui interno potenzialità e criticità concorrono paradossalmente all'instaurarsi di dinamiche statiche e conservative.

Per fare un esempio, il motivo dell'*appeal* che l'ambito stesso esercita (soprattutto nei confronti di un *target* giovane) sta anche nella maggiore flessibilità delle dinamiche di accesso e nella possibilità di focalizzare il proprio intervento sul territorio di riferimento.

Due dati la cui potenziale valenza positiva viene annullata dall'assenza di percorsi di riconoscimento ufficiale dell'attività di volontariato e dalla frammentarietà territoriale che alimenta dinamiche progettuali calibrate esclusivamente sul breve termine.

La stessa assenza di un percorso di riconoscimento si afferma, poi, come terreno fertile per l'emersione di condotte di reclutamento quantitative, che vanno indirettamente a incidere sul livello di credibilità ed efficienza del Terzo Settore nei confronti degli altri interlocutori presenti sulla scena sociale.

Promuovendo, così, un fenomeno di stallo che accentua il fenomeno di polarizzazione tra grandi e medio piccole organizzazioni, con uno svantaggio evidente per queste ultime, che si trasforma in danno per

l'intero ambito, annullando quella capacità di intercettare istanze e domande diversificate per territorio.

L'impegno comune non può, così, che essere rivolto alla risoluzione del paradosso, attraverso un riconoscimento che gli Autori ritrovano nelle parole di Luigi Einaudi per cui:

mante del paradosso è colui il quale ricerca e scopre la verità esponendola in modo da irritare l'opinione comune, costringendola a riflettere e a vergognarsi di se stessa e della supina inconsapevole accettazione di errori volgari.²³

Un *animus* a cui dovrà seguire un *corpus* operativo che introduca criteri certi di accesso e riconoscimento delle attività svolte nonché la costituzione di una vera e propria rete di coordinamento capace non solo di razionalizzare strumenti e condotte secondo le istanze provenienti dai vari territori ma anche di controllarne l'efficacia e l'efficienza.

23 L. Einaudi, *Sullo scrivere per il pubblico del Presidente della Repubblica*, tratto da *Lo scrittoio del Presidente 1948-1955*, Einaudi, Torino, 1956.

CESEVOT

Capitolo 2

L'accoglienza del volontario: la fase a monte

2.1 Chi ben comincia...

Si racconta che, il primo giorno di allenamento, Vincent Lombardi,¹ il leggendario allenatore di football, celebrasse una sorta di rituale. Benché non parlasse a ragazzini delle elementari, ma a persone che giocavano già da molti anni, reggeva in mano una palla da football, la mostrava agli atleti e diceva: “signori, *questa* è una palla”. Descriveva poi le sue dimensioni e la sua forma, come poteva essere portata, colpita o passata.

Poi portava la squadra sul campo vuoto e, ben sapendo che chi lo stava ascoltando aveva corso su quei campi fin da bambino, diceva: “*questo* è un campo di gioco”. Lo mostrava ai giocatori, descrivendone la forma, le dimensioni, le regole e il modo di giocare.

Questo allenatore non era un perditempo, ma era convinto che diventare esperti nelle cose basilari avrebbe reso migliori persino quei giocatori esperti, e di conseguenza l'intera squadra. È vero che, secondo molti, egli avrebbe potuto utilizzare meglio il tempo facendo provare dei passaggi particolari o degli schemi di gioco innovativi, ma Vincent Lombardi sapeva che fino a che non avessero imparato bene le cose basilari del gioco, non sarebbero mai diventati una squadra vincente.

Aveva ragione o aveva torto? I grandi successi che le squadre da lui allenate hanno riportato testimoniano della saggezza del suo comportamento.

Suggerimento: Priorità incerte portano a situazioni in cui le azioni non sono determinate dai valori o dai principi, ma dai risultati desiderabili che possono produrre.

¹ Donald T. Phillips, *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership*, St. Martin's Griffin, New York, 2001, p. 92.

Tutti noi comprendiamo intuitivamente l'importanza delle cose basilari. A volte però ci lasciamo distrarre dalle cose da fare, dagli obiettivi da raggiungere e dai risultati da ottenere, dimenticando che una buona teoria è la base di ogni buona pratica.

Concetto questo che Goethe,² aveva mirabilmente espresso con queste parole: “l'errore si continua a ripetere nell'azione. È per questo che la verità deve essere ripetuta instancabilmente nelle parole”.

Opinione condivisa in pieno anche da John Rochester,³ e da lui espressa in maniera molto pragmatica con: “prima di sposarmi avevo sei teorie sul modo di educare i bambini. Oggi ho sei bambini e nessuna teoria”.

Venendo alla presente opera, è proprio perché vogliamo scrivere un manuale veramente operativo che dobbiamo dedicare un minimo di tempo a verificare che il nostro studio su ‘come’ agire (in questo caso su “come accogliere”) sia basato su alcuni ‘principi’ validi. Diversamente rischieremo di veder fallire i nostri sforzi volti ad applicare quanto andremo a descrivere.

Suggerimento: È meglio allontanarsi dagli alberi per poter vedere la foresta.

2.2 Capire prima di fare

Ci sarà di aiuto nei nostri sforzi di accoglienza avere una migliore comprensione del significato di questo termine (e dei suoi collegati).

Cominciamo con il sostantivo femminile:⁴

accoglienza = modo di ricevere un ospite: *a. amichevole, affettuosa lieta, calorosa, fredda* | **Fare buona, cattiva a. a qlcu.**, *accogliere bene, male* | **Centro di a.**, struttura che costituisce una prima forma di ospitalità data a profughi, immigrati, popolazioni sinistrate, e sim.

2 Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832), scrittore, poeta, drammaturgo, icona per eccellenza della cultura tedesca.

3 John Rochester (1822-1894), industriale e uomo politico canadese.

4 Le quattro definizioni seguenti sono tratte da: Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna, 2002.

Passiamo al sostantivo maschile:

accoglimento = **1** (lett.) Accoglienza. **2** Accettazione: *a. di una proposta, di una domanda.*

Ecco ora l'aggettivo:

accogliente = Ospitale, piacevole, comodo: *casa albergo a.* | Che fa buona accoglienza: *sono persone molto accoglienti.*

Mentre il verbo è:

accogliere = **1** ricevere qlcu. o qlco. con varia disposizione d'animo: *a. con piacere un amico, un dono; a. con rincrescimento una brutta notizia.* **2** Approvare, accettare: *a. una proposta, una istanza.* **3** Contenere, ospitare: *il nuovo stadio può a. centomila spettatori; l'ospedale a. più di seicento infermi.* **4** (lett.) Raccogliere, radunare: *preziosi vasi accoglievano le lacrime votive.*

Vi invitiamo a riflettere su queste diverse accezioni del termine perché, ben lungi dall'essere un semplice esercizio teoretico, si rivelerà molto utile nel dare un preciso connotato all'accoglienza espressa nella vostra organizzazione.

Suggerimento: Un uomo non può pensare in maniera più profonda di quanto il suo vocabolario gli permetta.

Ma la riflessione più utile, probabilmente, verrà dal dare uno sguardo all'etimologia della parola *accogliere*. Essa deriva dal latino *ad* e *colligere*,⁵ a sua volta derivato da *legere*. Il significato originario di *legere* (= raccogliere) si è trasformato in quello successivo di *leggere* perché fa riferimento all'operazione di raccogliere le lettere per formare le parole. I verbi composti, come appunto *accogliere*, mantengono il senso originario di raccogliere.

Adesso sì che siamo in grado di comprendere veramente cosa desideriamo fare con l'accoglienza: vogliamo "mettere insieme" le per-

⁵ Anna Maria Carassiti, *Dizionario Etimologico*, Gulliver, Genova, 1997.

sono (quelle che già ci sono con quelle che stanno venendo) per formare un'organizzazione eccellente.

Fig. 5 – Accoglienza è “mettere insieme” chi arriva con chi già c'è al fine di ottenere un'organizzazione eccellente



Ora possiamo passare all'azione.

2.3 Cominciamo da noi

Da dove cominciare? Ma da voi stessi, naturalmente! Che si voglia cambiare la nostra situazione personale, familiare, professionale o economica, il nostro ufficio o l'intera azienda, la città nella quale viviamo o l'intera nazione, l'ambiente, la politica, l'economia o la società, dobbiamo cominciare da noi stessi. Diversamente sarà uno sforzo – quantomeno – incoerente.

Come disse Thomas Carlyle:⁶ “fai di te stesso un uomo onesto, potrai essere certo che ci sarà una canaglia di meno al mondo”.

Cosa vogliamo dire con questo? Che tutti noi, tendenzialmente, agiamo in base alla nostra percezione o interpretazione della realtà e non sulla base della realtà stessa. Inoltre tendiamo a riflettere nei nostri comportamenti verso gli altri quella che è la nostra filosofia di vita, cioè come “vediamo il mondo”.

⁶ Thomas Carlyle (1795-1881), storico, saggista e filosofo scozzese.

Quindi, prima di pensare ad accogliere coloro che stanno entrando o entreranno nella nostra organizzazione, dobbiamo comprendere come siamo noi.

Avvertenza: A volte non vediamo le cose come esse sono, ma vediamo le cose come siamo noi. (Walter Sessa)

Dobbiamo anche accettare il principio che più riusciremo ad avvicinare a una determinata realtà (la persona che abbiamo davanti, il contesto che stiamo vivendo, ecc.) le nostre percezioni, maggiori saranno le probabilità di incidere in maniera efficace su quel particolare aspetto di essa. In altre parole, a far sì che il volontario non solo entri nella vostra organizzazione, ma che vi rimanga.

Come vediamo gli altri

Per chiarire il concetto e per darvi modo poi di applicarlo, faremo riferimento all'ormai classica, ma sempre utile, teoria di McGregor,⁷ ovvero la dicotomia "Teoria X e Teoria Y". Sono passati cinquanta anni da quando è stata formulata; nel frattempo sono andate sviluppandosi teorie molto più complesse e diversificate, ma – proprio per il taglio pratico della nostra trattazione – essa è più che sufficiente per i nostri scopi.

Ecco come Hersey e Blanchard hanno riassunto la teoria di McGregor:⁸

la Teoria X parte dall'idea che la maggior parte delle persone preferiscano essere guidate, non siano interessate ad assumersi responsabilità e ambiscono soprattutto alla sicurezza, a tale filosofia si accompagna la convinzione che la gente sia motivata dal denaro, dalle indennità extrasalariali e dalla minaccia di punizioni. I manager che accettano le ipotesi della teoria X tentano

7 Douglas McGregor (1906-1964), docente di *management* al Mit Sloan School of Management, autore di *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1960.

8 Paul Hersey e Kenneth Blanchard, *Leadership situazionale*, Sperling & Kupfer, Milano, 1982, pp. 82-83.

di strutturare, controllare e sottoporre a una stretta sorveglianza i propri dipendenti. Questi manager ritengono che il controllo esterno sia proprio quello che ci vuole per trattare con persone scarsamente affidabili in quanto irresponsabili e immature.

La Teoria Y ipotizza che la gente *non* sia, di natura, pigra e infida, e postula al contrario che le persone *possano essere* sostanzialmente autodisciplinate e creative nel lavoro se opportunamente motivate. Un compito fondamentale del management dovrebbe essere quello di liberare questo potenziale negli individui. Per individui opportunamente motivati, il modo migliore per conseguire i propri obiettivi consiste nell'indirizzare i propri sforzi in direzione del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Naturalmente, McGregor non credeva che il mondo fosse diviso in questi due gruppi o che questi descrivessero gli unici possibili stili di management. Egli voleva soltanto mostrare i due estremi di una scala. Così anche noi non crediamo che i nostri Lettori appartengano all'una o all'altra categoria.

Piuttosto, vogliamo invitarvi a riflettere sul vostro specifico e unico posizionamento lungo questo *continuum*; a rendervi conto, di conseguenza, come questo condizioni il vostro comportamento (anche nell'accoglienza) e, forse, di riconoscere quali modifiche dovrete apportare al vostro approccio.

Per aiutarvi in questo lavoro di riflessione, vi riportiamo i due sistemi di valori diversi,⁹ che caratterizzano le Teorie X e Y, così come sviluppati da Chris Argyris:¹⁰

9 Paul Hersey e Kenneth Blanchard, *Leadership situazionale*, cit.

10 Chris Argyris, è uno studioso del business, professore emerito all'Harvard Business School, autore di *Management and Organizational Development: the path from XA to YB*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1971.

Tabella 1 – Due sistemi di valori diversi nel pensiero di Chris Argyris

Sistema di valori burocratico/piramidale	Sistema di valori umanistico/democratico
<ol style="list-style-type: none"> 1. I rapporti umani importanti – quelli fondamentali – sono collegati al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, e cioè, che si faccia il lavoro. 2. L'efficacia nei rapporti umani aumenta quando il comportamento diventa più razionale, logico e chiaramente comunicato; l'efficacia invece diminuisce quando il comportamento diventa più emotivo. 3. Il modo più efficace per motivare i rapporti umani consiste in una direzione, un'autorità e un controllo definiti con precisione e adeguati premi e punizioni che accentuino il comportamento razionale e il conseguimento dell'obiettivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. I rapporti umani importanti non sono solo quelli collegati al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, ma anche quelli collegati alla conservazione del sistema interno dell'organizzazione e all'adattamento all'ambiente. 2. L'efficacia nei rapporti umani aumenta quando <i>tutto</i> il comportamento relativo (razionale e interpersonale) diventa cosciente, discutibile e controllabile. 3. Oltre alla direzione, ai controlli e ai premi e punizioni, il modo migliore per influenzare i rapporti umani si basa sulla schiettezza delle relazioni, sulla fiducia reciproca, sul successo personale e sulla sicurezza derivante dall'approvazione.

Come accogliamo gli altri

Applicando le Teorie X e Y all'accoglienza scopriremo che:

- L'Accoglienza X è contraddistinta da una visione del volontario come un "male" necessario o, perlomeno, un disturbo di cui non se ne può fare a meno, ma sempre un disturbo alla routine dell'organizzazione ("ecco un'altra persona in più di cui io mi dovrò occupare, che dovrò istruire e controllare"). Il volontario è visto con diffidenza per quanto concerne le motivazioni della sua disponibilità ("nessuno fa niente per niente") e per quanto fa riferimento alle possibili mansioni che gli verranno assegnate ("abbiamo sempre avuto a che fare con persone poco affidabili").
- L'Accoglienza Y è contraddistinta da una visione del volontario come una risorsa che potrà essere convenientemente svilup-

pata e utilizzata solo se l'organizzazione stessa saprà creare un ambiente motivante e saprà continuamente interessarlo alle proprie iniziative e progetti. Il volontario darà il meglio di sé se ogni fase - dall'arruolamento all'accoglienza e da questa alla fidelizzazione - sarà condotta dall'organizzazione in maniera precisa e intelligente.

L'impressione che si potrebbe ricavare da quanto detto finora è che l'Accoglienza X sia 'sbagliata' mentre l'Accoglienza Y è 'giusta'; in realtà questa dicotomia non tiene conto del fatto per cui non tutti sono maturi, responsabili, affidabili e indipendenti. O il contrario. Piuttosto è vero che le persone hanno il potenziale per essere tali. Questo richiede che ci si renda conto della differenza tra atteggiamento e comportamento.¹¹

Ricordiamo che:

Atteggiamento¹² = la condizione più o meno permanente, legata all'apprendimento, per cui una persona tende a reagire in un determinato modo in rapporto a persone, oggetti, situazioni, problemi astratti. L'atteggiamento è, strettamente parlando, possibilità di azione.

Comportamento¹³ = nel significato comune, qualsiasi azione o reazione che una persona manifesta rispetto all'ambiente. Spesso implica la valutazione soggettiva di una condotta. Nell'uso della psicologia generale e sperimentale, l'attività globale di un organismo, considerata nelle sue manifestazioni oggettive, che possono essere sottoposte a esame sistematico e a misure con mezzi diretti.

L'Accoglienza X e l'Accoglienza Y sono *atteggiamenti* o predisposizioni nei confronti delle persone. E se è vero, come a noi sembra, che l'atteggiamento "migliore" che dobbiamo adottare è quello "Y", può

11 Per un approfondimento si veda Paul Hersey e Kenneth Blanchard, *Leadership situazionale*, cit., pp. 83-87.

12 Amedeo Dalla Volta, *Dizionario di psicologia*, Giunti Barbera, Firenze, 1974.

13 *Ibidem*, p. 159.

darsi che non sia saggio *comportarsi* secondo tale schema in ogni situazione.

Come dicevamo all'inizio, è facile essere talmente coinvolti (se non addirittura invischiati) nell'esecuzione delle attività pratiche di ogni giornata da considerare più importante il comportamento rispetto all'atteggiamento. Ma questo significa dimenticare che è il primo a derivare dal secondo, come illustra molto bene la nota storia dei tre scalpellini.

Un viaggiatore passò vicino a una cava di pietra e vide tre uomini che lavoravano. Egli chiese a ognuno di essi cosa stesse facendo.

«Sto tagliando delle pietre», rispose il primo uomo.

Il secondo rispose: «guadagno tre pezzi d'oro al giorno».

Il terzo sorrise e disse: «presto la mia opera all'edificazione di una casa di Dio».

La risposta data da ognuno di essi rivela chiaramente un atteggiamento diverso nei confronti dello stesso lavoro. Ma se la mansione è la stessa per tutti e tre, sicuramente non è identica la loro prestazione.

Attenzione: la storia si applica a voi tanto quanto ai vostri volontari.

Come vediamo la *leadership*

Anche qui sono numerose le teorie che sono andate sviluppandosi nell'arco degli anni. Ma a noi non interessa dissertare sull'argomento, bensì solo ricavare lo spunto per qualche utile riflessione.

Suggerimento: È difficile per i gruppi e le organizzazioni raggiungere un livello di conoscenza superiore a quello dei loro dirigenti.

La quotidianità esprime tre differenti tipologie di *leadership*, che potremmo riassumere in manipolativa, direttiva e partecipativa.

Nella prima tipologia, assistiamo a una selezione delle informazioni in capo al soggetto A che rappresenta al soggetto B una situazione non trasparente, contando proprio sulle caratteristiche (personali e gerarchiche) del proprio interlocutore.

In questo caso, la manipolazione (consocia o inconscia, in alcuni casi) può portare a una risoluzione in tempi brevi della criticità riscontrata,

ma anche a distorsioni ben evidenti nel medio lungo periodo e riassumibili nello schema che segue:

- individualismo: la *leadership* manipolativa non tiene minimamente conto delle aspettative dello *staff*, ma solo di chi pone in essere la condotta. In questa visuale, dunque, l'obiettivo che si raggiunge è, spesso, individuale, e non legato agli scopi dell'organizzazione.
- Mancata fidelizzazione: è difficile tenere nascosti gli scopi reali del proprio operato. La stessa vita di un'organizzazione – calibrata su discussioni trasversali – rende dunque probabile la scoperta di tali condotte. Chiediamoci, dunque, che peso – emotivo e operativo – possa avere nelle dinamiche di fidelizzazione interna lo scoprire di essere stati manipolati.

Non è un caso, dunque, se la *leadership manipolativa* venga da molti letta come una vera e propria degenerazione di un modello persuasivo calibrato, al contrario, su di una modalità di persuasione che parte dalla presentazione integrale dei fatti, funzionale a una decisione consapevole e non parziale.

Il modello della *leadership direttiva* si basa sulla posizione dominante e gerarchica nell'organizzazione, responsabile di ogni decisione cruciale. In questo caso, il vertice può decidere di ascoltare o meno i propri collaboratori, ponendo nel contempo in essere decisioni individuali.

Il vantaggio operativo di questo modello è racchiuso nella velocità delle decisioni assunte e nell'instaurarsi di un clima di sicurezza attorno al vertice stesso.

Proprio quest'ultimo vantaggio, però, si trasforma in criticità potenziale in una duplice direzione:

- possibile mancata fidelizzazione interna: spesso, proprio la decisione con cui il vertice assume decisioni comporta un clima interno troppo personalizzato sulle caratteristiche stesse del vertice. In questo caso, diminuirà l'operatività dello *staff* (che ripone la propria fiducia incondizionata nel leader) e diminuirà, conseguentemente, l'apporto individuale al processo decisionale. Proprio quest'ultimo dato comporta una crescita parziale
-

del talento, funzionale a una crescita professionale nonché a una piena assunzione di responsabilità da parte di ogni singolo membro dell'organizzazione.

Un terzo tipo di leadership, come scrive Neal A. Maxwell,¹⁴ nel suo *Sguardo sulla leadership*¹⁵, è:

[...] la *leadership partecipativa*, in cui i membri del gruppo prendono ampiamente parte nel prendere le decisioni, in cui il gruppo è condotto in modo democratico, in cui si adottano procedure e si costruiscono tradizioni tali da assicurarsi che ciò avvenga. Questo tipo di leadership presenta questi vantaggi: spesso, essa usa i talenti, i sentimenti e i fatti dei membri del gruppo in modo molto efficace; dà ai membri del gruppo la possibilità di investire negli obiettivi e nella risoluzione dei problemi, in modo tale da ottenere maggior conformità e lavoro di gruppo, nella raggiungere questi obiettivi. Spesso, essa crea condizioni eccellenti per la crescita individuale.

La leadership partecipativa cerca di fare appello a tutte le risorse dei membri del gruppo. Quando ciò avviene, questo tipo di leadership porta a risultati maggiori di quelli che una singola persona potrebbe conseguire. La leadership partecipativa suppone che tutti abbiano qualcosa da dare. [...]

E se i vantaggi appaiono evidenti, gli svantaggi si riassumono nella accentuata personalizzazione dei rapporti. La logica è quella di un amico che – proprio in virtù di un rapporto intenso – non riesce a rimproverare nulla a un altro amico, contribuendo a una situazione di stallo. In una qualsiasi organizzazione, l'intensa personalizzazione dei rapporti può, così, trasformarsi in un immobilismo operativo, che sacrifichi al rapporto amicale gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Come nella *leadership persuasiva*, inoltre, la *leadership partecipativa* può dare origine – in maniera prevalentemente inconscia – a fenomeni di manipolazione da parte di una figura dominante. Un fenomeno ancora più pericoloso, perché inconsapevole non solo rispetto a chi lo riceve ma soprattutto rispetto a chi lo attua.

14 Neal A. Maxwell (1926-2004), Vice-Presidente Esecutivo dell'Università dello Utah, Commissario per il Church Educational System, autore di oltre trenta libri.

15 Neal A. Maxwell, *Looking at Leadership*, Church Educational System, 1967, pp. 15-29.

Ma esiste, allora, una possibile soluzione a queste contraddizioni in termini di pro e contro?

Originando dal dato per cui ogni modello proposto presenta vantaggi e criticità, una possibile soluzione può essere quella di operare un *mix* equilibrato e calibrato sulle istanze riscontrate tra i diversi modelli.

Per esempio, potenziare il livello partecipativo in fase di pianificazione di un progetto o di una condotta, applicando poi il modello direttivo nella fase di attuazione. Si superano, così, le criticità presenti nel primo modello (ammorbidente che pregiudica l'operatività) e, contestualmente, si afferma un modello decisionale più attendibile, perché basato sul reale apporto di tutti i componenti dell'organizzazione.

Senza contare gli effetti positivi rispetto alla fidelizzazione interna e alla crescita professionale di ogni singolo componente, a rischio all'interno del modello decisionale puro, e ben presenti nel modello ibrido.

Qualunque sia la vostra specifica posizione all'interno dell'organizzazione non profit, quale sia la sua dimensione e il suo oggetto d'interesse, la vostra personale e specifica combinazione di *leadership* manipolativa, direttiva e partecipativa influenzerà grandemente il vostro modo di relazionarvi anche nei confronti dei volontari che vengono man mano ad aggiungersi alla vostra struttura.

Vi invitiamo, quindi, a fare un'attenta riflessione sul vostro *mix* di stili di *leadership*.

Come vediamo l'accoglienza

Come conseguenza diretta del nostro approccio alla *leadership* possiamo identificare, analogamente, tre stili fondamentali di accoglienza, a sua volta contraddistinti ognuno da propri limiti, vantaggi, variazioni e ricadute.

L'*accoglienza manipolativa* vede nel volontario (o nel potenziale volontario) non una persona con proprie esigenze, idee, speranze, timori e desideri, ma semplicemente come un mezzo per raggiungere gli scopi collettivi dell'organizzazione se non addirittura quelli personali del responsabile. Quest'ultimo tratta il volontario come se egli non avesse alcun 'passato' (esperienze precedenti) e alcun 'futuro' (obiet-

tivi), perché l'unica cosa che conta ai suoi occhi è la necessità 'presente' dell'organizzazione e/o, al massimo, quella futura (comunque calibrata sul breve termine). Se la preoccupazione è incrementare la raccolta di fondi, tutto ciò che il responsabile dice e fa punta esclusivamente a 'indurre' il volontario a occuparsi in qualche modo di questa attività. In ogni caso, si presenta come mediatore o intercessore nei confronti del resto della struttura, qualificandosi come unico punto di riferimento. In questo modo, il volontario diventa funzionale ad aumentare il peso del responsabile all'interno dell'associazione.

Nel breve tempo tutto sembra funzionare bene ma, alla fine, le conseguenze si rivelano negative: il manipolatore perde ogni credibilità man mano che i suoi trucchi vengono svelati, mentre i manipolati si allontaneranno da lui e, probabilmente, anche dall'organizzazione stessa, la quale, alla fine, non avrà ottenuto alcun vantaggio dall'inserimento di nuove persone.

L'*accoglienza direttiva* può anche offrire un ascolto attento nella fase iniziale, ma appena il responsabile ha capito (o ha creduto di aver capito) il tipo di persona che ha davanti, si concentra sui risultati auspicati, fornendo precise istruzioni comportamentali e definendo le azioni da compiere. Inizialmente, l'introduzione della nuova risorsa porta degli effetti positivi sia per l'organizzazione (più attività svolte) che per il volontario (un senso di utilità, di conseguimento). Col tempo, però, è possibile che questi si renda conto di offrire solo un paio di braccia piuttosto che (anche) una mente.

L'*accoglienza partecipativa* rende molto gradevole l'introduzione del nuovo volontario poiché questi si sente ascoltato e valorizzato. In particolare egli si sente a proprio agio perché l'appartenenza all'organizzazione gli offre la possibilità di utilizzare i propri talenti e interessi. Ha modo di esprimere liberamente le sue opinioni e i suoi suggerimenti, se non adottati, sono quanto meno ascoltati.

Un certo disagio può nascere però per la sensazione che si passi più tempo a parlare e ad ascoltare piuttosto che a fare e che i tempi di intervento siano quanto mai dilatati.

Ciascuno di questi stili di accoglienza si scontra con i problemi principali e ricorrenti dell'accoglienza, come il bilanciare la necessità di valorizzare il volontario e la necessità di avere il lavoro svolto.

CESVS T



Capitolo 3

L'accoglienza del volontario: la fase di reclutamento

La figura del volontario, lo abbiamo già detto, è sempre più centrale e strategica nelle logiche attuative del Terzo settore. La valutazione non appare solo legata ad un dato quantitativo, ma anche ad una visione qualitativa che lo interpreti come risorsa per garantire una crescita non casuale.

3.1 Intorno a noi

Come già scritto in altre sedi,¹ la crisi economica globale ha provocato un indebolimento delle possibilità di donazione da parte di imprese e nuclei familiari. Una indagine dell'Istituto italiano della donazione ha individuato nell'intensificazione/innovazione delle campagne nonché nell'azione mirata su *target* e nell'ottimizzazione delle risorse le principali strategie per uscire da una situazione di stallo,² e di potenziale pericolo soprattutto per quei progetti già programmati e/o operativi. Proprio la situazione attuale, dunque, impone un ripensamento/rinnovamento delle strategie di reclutamento.

3.2 Trasparenza e sincerità

Soprattutto rispetto al *target* 18/24, la scelta di un'organizzazione avviene un momento complesso in cui entrano in gioco diverse motivazioni. Quanto sopra determina la costruzione di una strategia comunicativa trasversale, capace di cogliere ciascuna di queste motivazioni. Non è più sufficiente, dunque, promuovere le varie possibilità di contatto attraverso i vari strumenti di comunicazione a disposizione, ma diventa importante raccontare l'esistenza della propria organizzazio-

1 S. Martello, S. Zicari, *Il reclutamento dei volontari nel Terzo Settore*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 9/2009, pp. 43-46.

2 E. Silva, *Il Terzo settore cerca altre vie*, in "Il Sole 24 Ore", 2 marzo 2009; L. Varralli, *Come cambia la generosità nei tempi "di magra"*, in "Terzo Settore de Il Sole 24 Ore", n. 3/2009, *L'inserto*, p. V.

ne. In tale visuale, l'utilizzo della tecnica dello *storytelling* – già molto utilizzata nel settore profit – si rivela vincente nello scardinare una formula formale di narrazione, a vantaggio di un dialogo bidirezionale meno gerarchico ed autoreferenziale. Si è, così, pienamente d'accordo con Biagio Oppi,³ che nel Terzo Settore intravede uno spazio naturalmente calibrato sullo *storytelling*. Dove il *mix* di persone (e di relative motivazioni) è funzionale alla percezione di quel *mix* di esperienze e di valori che l'organizzazione porta con sé.

3.3 La forza delle conversazioni

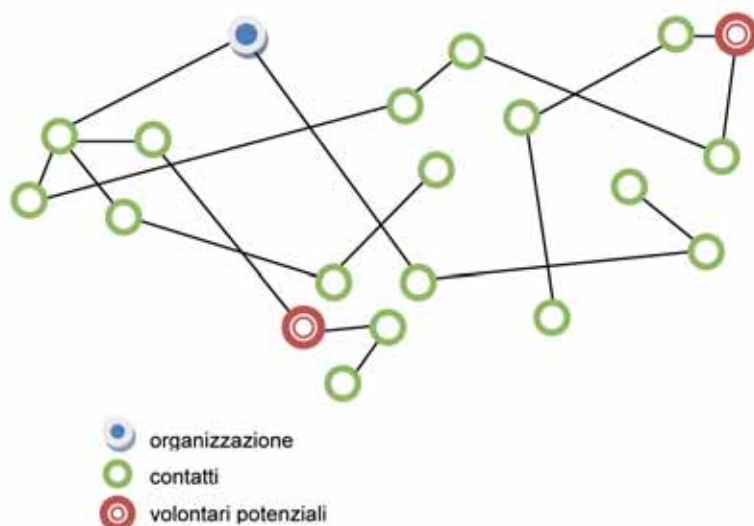
Si parla, frequentemente, a proposito di una creazione di una rete sociale, del *networking*, dietro il cui termine si cela una tecnica antica quanto semplice: il passaparola. Conversare, al pari del raccontare, diventa, così, una attività non autoreferenziale attraverso la quale confrontare contenuti, spunti e idee. Nel contempo, proprio l'apparente semplicità ne ha compromesso una esatta codifica (in termini di pianificazione, attuazione e misurazione dei risultati) rendendola, nella prassi quotidiana, casuale e, dunque, parzialmente inefficace. Il modello che, al contrario, proponiamo, utilizza la spontaneità insita nell'*animus* della conversazione, integrata da un *corpus* che ne individui caratteristiche e dinamiche funzionali al superamento dell'elemento casuale, a vantaggio di condotte più consapevoli. Dunque, più efficaci.

Proviamo, così, a configurare una griglia di *step* da cui dipende il raggiungimento di un risultato sinergico e non parziale.⁴

La scelta dell'evento: strategica per individuare (e pianificare) una serie di eventi che abbiano per oggetto i temi d'interesse dell'organizzazione. La scelta dell'evento è funzionale agli *step* successivi.

3 B. Oppi, *Raccontare il Terzo Settore. Cosa c'è di più facile?*, in "Relazioni Pubbliche", anno XX, n. 63/2010.

4 Sul tema, S. Martello, S. Zicari, *Il reclutamento dei volontari nel Terzo Settore*, cit.

Fig. 6 – Anche le organizzazioni hanno una loro rete sociale

La scelta degli operatori: la tipologia di evento (istituzionale, informale, accademico) è utile per individuare gli operatori dell'organizzazione in grado di rappresentare la stessa. Poniamo, così, l'esempio di un evento istituzionale. In questo caso, sarà opportuno coinvolgere il responsabile del settore interessato per garantire, da subito, una credibilità che verrà confermata dalla valenza del contenuto espresso. Discorso diverso per un evento rivolto agli studenti, che potrà vedere anche la partecipazione degli stessi volontari, maggiormente capaci di intercettare l'interesse della platea con un linguaggio meno formale o con argomenti meno tecnici.

La preparazione: uno degli errori più frequenti riguarda proprio la preparazione dei partecipanti. Saper parlare di tutto (dunque, di niente) offre una immagine dispersiva e poco seria non solo di sé ma anche dell'organizzazione che si rappresenta in quel momento. È opportuno disporre di una duplice preparazione, che riguardi l'argomento direttamente trattato ma anche tutti gli argomenti "di contorno". Nel corso della conversazione, inoltre, può capitare di non conoscere le

risposte ai quesiti posti. In questo caso, è inutile adottare la tecnica di scolastica memoria dell'arrampicata sugli specchi che rischia di indebolire la vostra credibilità. Meglio, dunque, affermare sinceramente la propria ignoranza promettendo un approfondimento della materia di cui si darà conto all'interlocutore in tempi rapidi e certi.

Il materiale: in questo caso, più che di errore, parliamo di equivoco. La certezza di dover 'aiutare' l'efficacia della nostra conversazione con materiali informativi, schede di progetti in corso e biglietti da visita. Così facendo, però, si tradisce il senso stesso di una conversazione che non ha obiettivi precisi ma solo un intento informativo che il nostro interlocutore è (sarà) libero di approfondire o meno.

Monitoraggio *post* evento: quante volte dimentichiamo di inviare informazioni promesse nel corso di conversazioni informali? Una dimenticanza che, nel contempo, rischia di vanificare tutto il processo precedente. La fase del monitoraggio *post* evento – si risolve in un invio di informazioni o materiale o in un approfondimento di tematiche emerse – rappresenta il 'perfezionamento' del rapporto con il nostro interlocutore.

3.4 Considerazioni conclusive al capitolo

L'assenza di vincoli economici tra le parti viene, troppo spesso, data per scontata o banalizzata. Questo provoca, in capo alle organizzazioni, un atteggiamento superficiale nella fase di reclutamento e, in capo al volontario, un impegno superficiale dettato dal fatto che "tanto non mi danno un euro". Il potenziamento delle tecniche di accoglienza nella fase di reclutamento deve, pertanto, essere letto in una duplice direzione: alzare il livello di professionalità all'interno delle organizzazioni e stimolare sempre più un dialogo improntato sulla consapevolezza, e mirato alla conoscenza delle motivazioni che sottendono all'impegno. Il tutto, funzionale ad un maggior equilibrio interno all'organizzazione.

CESEVOT

Capitolo 4

L'accoglienza del volontario: la fase operativa

4.1 Condivisione *versus* selezione¹

Come già evidenziato da coloro che scrivono:

siamo talmente abituati a parlare che, troppo spesso, utilizziamo le parole con una percezione superficiale del loro significato. Così, quando parliamo di volontari, tendiamo a vederli come “persone che prestano la loro opera gratuitamente”, piuttosto che nel senso originario di “coloro che, di propria spontanea volontà, scelgono, accettano o decidono di fare qualcosa”. Inoltre, volontario ha la stessa radice di volenteroso (o volentoso), ovvero “che è pieno di buona volontà”. È quindi la volontà e non la gratuità a esserne la caratteristica basilare. Non solo, deriva da volontario anche l'avverbio volentieri,² ovvero “di buona voglia, di buon grado, con piacere”.

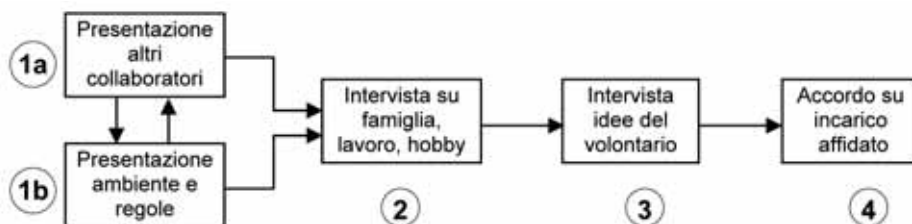
Questo dovrebbe dirci molto sul nostro volontario. La combinazione di volontà e di piacere è una miscela di grande forza. Sta a noi indirizzarla in maniera utile alla nostra organizzazione e, beninteso, al volontario stesso. A fronte di una disponibilità alta c'è anche un'aspettativa almeno altrettanto forte. Non saper cogliere la prima significa deludere la seconda. A questo punto si innesca il meccanismo alla rovescia: diminuisce/sparisce il piacere, quindi, diminuisce/sparisce la volontà. A quel punto è “sparito” anche il volontario. Con grande spreco di energie e di tempo per tutti.

Perché questo non accada dobbiamo sviluppare un preciso piano su come la nostra struttura accoglierà ogni nuovo volontario perché, anche nel ventunesimo secolo, vale l'antico principio “chi ben comincia è a metà dell'opera”.

1 Il presente paragrafo è tratto da S. Martello, S. Zicari, *L'accoglienza del volontario: modalità operative ed obiettivi*, in “Terzo Settore de Il Sole 24 Ore”, n. 4/2009, pp. 48-51.

2 Dal tardo latino *voluntarie*, forma avverbiale di *voluntarius* (volontario).

Fig.7 – Sequenza logica colloquio di accoglienza del volontario



Passo 1a: presentazione altri collaboratori

Immaginiamo, allora, di trovarci davanti al nostro volontario all'ora 'zero', che indica l'inizio della sua collaborazione. La prima cosa di cui ci preoccuperemo sarà quella di farlo sentire a proprio agio in quello che per lui (o per lei) è un nuovo ambiente. Non solo gli offriremo un caldo benvenuto, ma lo presenteremo a tutti gli altri collaboratori che, in quel momento, dovessero essere presenti nella sede. Ci assicureremo di scandire bene i nomi (del neofita come degli altri), magari ripetendoli due volte per aiutare la memorizzazione. La presentazione non potrà limitarsi al semplice nome, ma dovrà comprendere anche qualche parola di personalizzazione, come, ad esempio: "questa è Marilena. È lei che si occupa dei rapporti con le strutture mediche e con la Pubblica Amministrazione."

Passo 1b: presentazione ambiente e regole

Approfitteremo del giro di presentazioni per far conoscere al nostro volontario anche la struttura fisica nella quale operiamo. È questo, inoltre, un modo per farlo ambientare e per fargli comprendere meglio anche il funzionamento della nostra organizzazione. Se il nostro è un centro di assistenza ai malati lungodegenti e alle loro famiglie, mostreremo la saletta dove avvengono i colloqui con lo psicologo di sostegno, la biblioteca dove sono conservate le audiocassette o i cd dei libri³ che possono essere noleggiati, la sala riunioni e così via. Questo fornirà l'occasione per spiegare anche alcune regole che go-

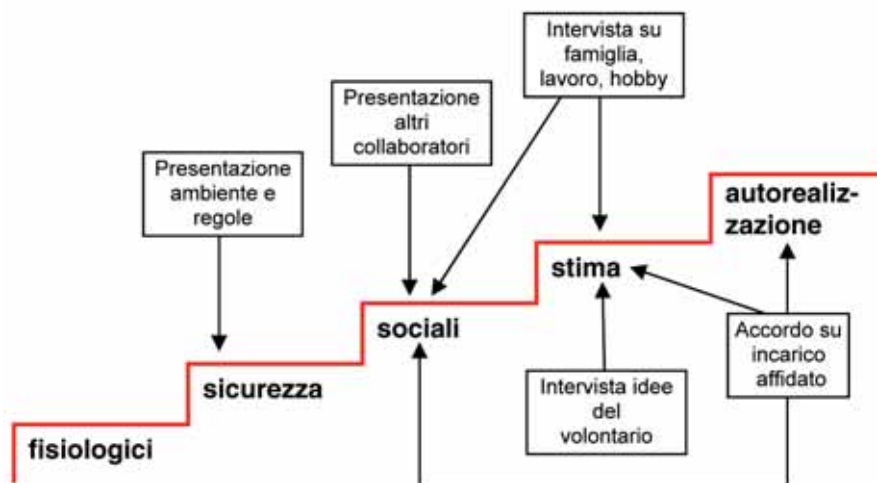
3 Si veda il progetto "Il Libro Parlato" (www.libroparlato.org). A questo Centro si rivolgono non vedenti, ipovedenti, dislessici, distrofici, anziani, malati terminali e tutti coloro per i quali la lettura in modo tradizionale non è possibile.

vernano la struttura. Ad es. “qui c’è la fotocopiatrice. A fianco del mobile c’è un foglio dove dobbiamo registrare il nome di chi effettua le fotocopie, il loro numero e per conto di chi. Per copie multiple è necessario chiedere l’autorizzazione al segretario”.

Passo 2: intervista su famiglia, lavoro, hobby

A questo punto ci siederemo, assieme al volontario, in un luogo tranquillo perché ora è il momento di parlare di ‘lui’. Senza trasformarlo in un interrogatorio, ci informeremo sulla persona che abbiamo davanti. Gli chiederemo del suo lavoro, della sua famiglia e dei suoi *hobby*, lasciando libero il nostro interlocutore di decidere il livello di approfondimento. Queste domande non sono fine a se stesse, ma hanno una precisa ragione.

Fig.8 – Relazione tra elementi del colloquio di accoglienza e Scala dei Bisogni di Maslow



La professione ci può dare preziose indicazioni sulle competenze che potremo utilizzare. Lavora in un ufficio contabilità? Potrebbe aiutarci con la tenuta dei conti. Insegna letteratura italiana? Potrebbe verificare la correttezza linguistica di tutte le nostre comunicazioni con l'esterno e quanto viene pubblicato sul sito internet. E così via.

Se, come *hobby*, canta in un coro, potrebbe essere il canale che ci consente di organizzare qualche evento musicale per raccogliere fondi per le nostre iniziative o come momento di svago per i nostri assistiti. Se il suo *hobby* fosse la fotografia, ecco a chi potremmo affidare la 'memoria' fotografica delle nostre attività. La sua situazione familiare ci darà anche delle indicazioni sul tipo di impegno che egli (o ella) potrà assumersi come volontario. Se i figli sono grandi avrà presumibilmente più tempo che se fossero piccoli. Se è sposato/a cercheremo di capire come il coniuge vede il suo nuovo impegno (magari alla fine potremmo avere due volontari anziché uno).

Passo 3: intervista su idee del volontario

Ora siamo pronti a entrare nel vivo del rapporto di collaborazione. Porremo domande quali: "perché desideri svolgere del servizio volontario?"; "perché hai scelto di farlo all'interno della nostra organizzazione?"; "hai già qualche idea su come potresti renderci un servizio utile?"; "quali sono le cose che più ti piacerebbe fare?".

Chiariti questi punti, scenderemo nei dettagli più concreti ponendo domande quali: "quanto tempo pensi di poter dedicare al tuo servizio?"; "con quale ritmo? (ad es.: otto ore al mese, ma divise due ore, un giorno alla settimana, oppure un'intera giornata ogni quattro settimane? Tutti i mercoledì o, alternativamente, il martedì e il sabato? Di mattina, di pomeriggio o alla sera?)". Questo serve a noi per sapere quando questa "risorsa" sarà disponibile, ma – sia per noi che per il volontario – per misurarne poi la serietà e l'affidabilità.

Passo 4: accordo su incarico affidato

Finora abbiamo lasciato esprimere liberamente il nostro interlocutore. Ci ha detto cosa gli piacerebbe fare, per quanto tempo e quando. È ora arrivato il momento di sincronizzare tutto questo con le effettive esigenze della nostra organizzazione. Se la persona è disponibile la mattina mentre la nostra struttura è aperta solo i pomeriggi dovremo esplorare la possibilità di una diversa collocazione temporale. Forse la persona può spostare la palestra alla mattina in modo da rendersi libera con noi per il pomeriggio. Forse non ha alternative. In questo caso potremmo decidere che, una volta alla settimana, allargheremo il nostro orario (se non altro di accoglienza dei visitatori) anche alla mattina. Oppure affideremo al nostro volontario dei compiti che potrà benissimo svolgere anche da casa o, comunque, al di fuori dei

nostri uffici.

Gli piacerebbe collaborare all'organizzazione di attività? Lo inseriremo nel gruppo che si occupa dei seminari di informazione pubblica o dei convegni per gli specialisti. È una persona estroversa, che ama il contatto con le persone? Gli daremo l'incarico ('inventandolo' sul momento) di prendere contatto con le scuole del territorio per coinvolgerle nelle nostre finalità: sensibilità alle problematiche dell'handicap (che può cogliere ognuno di noi senza preavviso); protezione delle risorgive della nostra zona; conservazione del dialetto e della storia locali; e così via. È una persona riservata e timida? Gli affideremo la conservazione e l'aggiornamento delle schede dei nostri iscritti. È una persona metodica, amante della conoscenza e dotata di un computer? Lo incaricheremo di fare ricerche su internet legate ai fini della nostra associazione. Ad esempio, potrebbe scoprire cosa fanno associazioni simili alla nostra per farsi conoscere, per sensibilizzare sulle nostre tematiche di interesse, per ampliare il numero dei propri associati e così via. Ciò potrebbe fornirci idee e strumenti per migliorare, ampliare e rinnovare le nostre azioni e i nostri metodi. Un altro campo di ricerca potrebbe essere finalizzato a raccogliere maggiori informazioni sull'oggetto della nostra associazione. Ci occupiamo della tutela e conservazione di un parco naturale? Il nostro volontario dovrà raccogliere tutte le possibili informazioni sulla fauna e sulla flora presenti nel parco. Queste potranno poi essere pubblicate sul sito internet o far parte di una pubblicazione periodica, o altro ancora. E se non ha il computer e magari ha una certa età? Gli chiederemo di fare delle ricerche nelle biblioteche.

Errori da evitare

Quello che conta è non lasciare sprecata alcuna risorsa rappresentata dalla diversità di esperienze, di interessi e di conoscenze che ciascun volontario rappresenta. Un grave errore che facilmente viene commesso è quello di essere auto-centrati, ovvero tenere a mente solo le nostre problematiche (o, peggio, quella sola che ci sta assillando in quel momento) e vedere il volontario come qualcuno che deve occuparsi della loro soluzione. Se le sue competenze, abilità e disponibilità non collimano con ciò che abbiamo in mente noi, lo consideriamo inutile. Per quanto involontariamente, gli trasmettiamo la nostra delusione e irritazione. Ciò non farà altro che allontanarlo.

Fig.9 – L'incarico affidato al volontario deve adattarsi al volontario e non viceversa



Se il nostro problema è riempire gli equipaggi delle nostre ambulanze e il nuovo arrivato ha terrore della vista del sangue, perché dirgli che deve vincere la sua paura altrimenti ci è inutile? Non è meglio coinvolgerlo con attività più semplici, magari anche solo verificare che sia in ordine la dotazione medica dei mezzi? È qualcosa che per noi è comunque utile e, forse, con il tempo, lo spingerà a desiderare di prestare soccorso alle vittime di incidenti.

Un altro frequente errore è quello di cominciare il colloquio con il volontario sottolineandogli le difficoltà del suo servizio. In genere lo facciamo perché temiamo di perdere tempo con qualcuno che presto perderà interesse nel prestare servizio volontario. Così arriviamo quasi a mettere in dubbio la serietà stessa del nostro interlocutore. Non è certo spaventandolo o dimostrandogli diffidenza che faremo iniziare con il piede giusto il nostro rapporto di collaborazione. Piuttosto, parleremo delle difficoltà del lavoro e della necessità di rispettare gli impegni verso la fine del nostro colloquio. Sarà così un modo di valorizzare la sua prestazione e di responsabilizzarlo.

Ambasciatori

Il nostro obiettivo – occorre tenerlo sempre bene a mente – non è quello di configurare un clima di accoglienza “a tempo”, ma al contrario un clima di accoglienza costante, nel tempo e negli effetti.

In tal senso, occorre una prospettiva che dilati la dimensione e la percezione del lavoro offerto. Qualunque sia lo specifico incarico affidato, rivestiremo il volontario del ruolo di ‘ambasciatore’ della nostra associazione. Ruolo che non richiede alcuna programmazione né sacrificio di tempo, ma i cui effetti sono fondamentali per il progresso stesso delle nostre attività. Diventando un volontario egli ora è un ambasciatore delle finalità dell’organismo presso i suoi familiari, i suoi colleghi di lavoro, i suoi amici, presso tutte le persone con le quali può venire a contatto. Con tutti loro potrà parlare dei nostri scopi, sensibilizzarli sulle tematiche, invitarli a sostenere le iniziative societarie, diventarne soci e (perché no?) svolgere servizio di volontariato. “Da oggi, sei ambasciatore dei valori dello sport (o della solidarietà, o dei diritti degli anziani, o degli animali...)”, ecco un potente messaggio che può portare frutti al di là della nostra immaginazione.⁴

Simboli

La comunicazione umana si è sempre avvalsa di un apparato simbolico, non verbale, gestuale. In particolare il *leader*, consapevolmente o no, comunica con i suoi comportamenti, con i suoi gesti, con le sue azioni. Prendere coscienza di questo aspetto permette di gestire quello che probabilmente è il più potente strumento di comunicazione del *leader*.

Il simbolo ha sempre un forte valore comunicativo ed espressivo. Si traduce in immagini a cui noi diamo un senso, un significato. Il simbolo è un segno che comunica un senso. Un esempio è lo stemma.

Possiamo rifarci a uno dei significati etimologici di ‘simbolo’, quello di *tessera hospitalis*: ciascuna delle parti di un oggetto spezzato in due e conservato come pegno dell’ospitalità data o ricevuta, nell’antica Roma. L’ospite poteva così perennemente ricordare chi l’aveva ospitato, guardando il suo frammento e pensando alla parte mancante di

4 Sul tema, importante l’esperienza promossa – all’interno del progetto Universo non profit – da Unicredit, i cui dipendenti della Divisione Retail Italia (ma l’intenzione è quella di estendere la possibilità a tutti i dipendenti) hanno scelto volontariamente di impegnarsi in una attività di passaparola per promuovere le nuove offerte finanziarie del gruppo calibrate sul Terzo Settore.

esso, e viceversa, chi l'aveva ospitato poteva ricordarsi di lui. Così il simbolo si lega alle emozioni e ha la forza di evocarle negli individui.

Il simbolo può trasformare un'idea in immagine, può rappresentare l'infinito, l'inesprimibile, in modo comprensibile e riconoscibile.

Servirsi dei simboli nella creazione della visione aiuta gli individui a pensare al futuro, poiché, come sosteneva Aristotele, "l'anima non pensa mai senza un'immagine".

I simboli diventano quindi delle immagini, rispecchiando l'idea più vera e reale che si ha delle cose.

Essere o non essere presente a quella riunione, non reagire ad un comportamento, occupare o meno quello spazio, parlare o no con quella persona, lancia messaggi molto più espliciti e potenti di qualsiasi messaggio verbale.

Esempio: film *Il colpo vincente*⁵ – l'allenatore porta la sua squadra provinciale nel grande stadio di una grande città; i suoi giocatori sono intimiditi dalle dimensioni dello stadio. L'allenatore fa prendere un metro e fa misurare l'altezza del canestro e l'ampiezza del campo di gioco. È uguale a quello del piccolo edificio dove solitamente giocano. Questo gesto li rincuora.

4.2 Trasmettere l'eccellenza

I nostri lettori avranno notato che noi facciamo uso esclusivamente della dicitura "non profit" anziché di quella "no profit".

Come ha spiegato molto bene Paolo D'Anselmi:⁶

il chiarimento è puntiglioso ma non è solo convenzionale. Ci sono contenuti dentro il lapsus che può essere utile chiarire. *Non profit* vuol dire senza scopo di lucro [...]. *No profit* vuol dire senza profitto, nel senso di senza costruito. Il contenuto che passa nel lapsus è quindi che l'amore per il non profit racchiude

5 *Hoosiers*, Usa, 1986. Regia di David Anspaugh. Interpreti: Gene Hackman, Dennis Hopper, Barbara Hershey.

6 Paolo D'Anselmi, *Basta con il no profit! Avanti con il non profit*, Relazioni Pubbliche (magazine della Ferpi - Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), n. 45, ottobre 2006, p. 1.

l'odio verso il profitto. E la pretesa di fare a meno di esso. La precisazione è che si può fare a meno del lucro, cioè della appropriazione personale del profitto, ma non del profitto in sé. In ogni operazione i conti devono alla fine tornare. Entrate e uscite devono quadrare anche all'orfanotrofio, all'ospedale e in chiesa. La differenza tra operazioni non profit e operazioni for profit è che nel secondo caso, for profit, chi paga è la stessa persona che ottiene il beneficio mentre nel primo caso, non profit, chi paga è diverso da chi ottiene il beneficio. La differenza invece tra non profit e no profit è che la prima è una cosa buona, da continuare, la seconda no, non funziona, bisogna smetterla anche se nobile di intento, ma non sta funzionando, il nobile intento non si sta conseguendo. Fare del bene è fare profitto.

Comprendere questa differenziazione è fondamentale perché la nostra organizzazione porti 'profitto'. Ci aiuta anche ad applicare, senza sciocchi sensi di colpa, le tecniche e i principi delle imprese profit alla nostra organizzazione.

Orgoglio ed entusiasmo

Uno di questi principi dice che due dei più importanti fondamenti del successo manageriale sono l'*orgoglio* per la propria organizzazione e l'*entusiasmo* per la sua attività. E quando è il momento giusto per instillare l'uno e l'altro nei nostri collaboratori? È sempre il momento giusto, ma dovremmo cominciare fin dalla prima accoglienza. Ma questo non nasce per caso, deve essere voluto, deve essere creato. E come può accadere se di orgoglio e di entusiasmo non si trova traccia in nessun documento ufficiale e/o interno della vostra organizzazione? Se non rientrano nella vostra procedura di accoglienza?

Suggerimento: Una delle principali fonti di energia è l'orgoglio per ciò che si sta facendo.

Ecco una storia vera che potreste voler raccontare ai vostri neofiti. La Sunset Scavenger⁷ è una ditta di pulizie e sgombero immondizie considerata la meglio gestita d'America. Normalmente chi lavora in

⁷ <http://www.sunsetscavenger.com>

questo settore non ne fa oggetto di pubblico orgoglio. Forse è per questo che il suo direttore, Leonard Stefanelli, deve aver ragione quando afferma che il segreto del loro successo è: “amo l'immondizia”. Se lui può mettere orgoglio ed entusiasmo nella sua attività, quanto più ciò deve essere possibile per chi si occupa del Terzo Settore.

Suggerimento: Niente di grande è mai stato fatto senza entusiasmo. (Ralph Waldo Emerson).

L'unica vostra ragione d'essere

Un altro punto importante da trasmettere al volontario è che tutte le energie devono essere concentrate nello sforzo di soddisfare sempre e comunque l'utente della vostra organizzazione. Usiamo il singolare non perché pensiamo ne abbiate uno soltanto o che, per quanto numerosi, possano essere ricondotti in un'unica categoria. Piuttosto vogliamo enfatizzare l'importanza di soddisfare ogni singola persona (che sia un tossicodipendente, una ragazza-madre, un anziano non autosufficiente, un ipovedente, ecc.) piuttosto che l'impersonale 'gruppo'. Se si parla al plurale il rischio è quello di pensare che si stia lavorando bene solo perché la stragrande maggioranza non si lamenta (o, quantomeno, non ve lo dice apertamente).

Dovete trasmettere, fin dal primo colloquio, che il vostro scopo è quello di acquisire e 'conservare' l'utente, ovvero, detto in altre parole, agire in maniera da indurre le persone a 'desiderare' di avere a che fare con voi. È evidente che, non essendo voi un'impresa profit, i due verbi virgolettati hanno un significato adattato al nostro contesto. Ci si auspicherebbe, infatti, che la stragrande maggioranza delle organizzazioni non profit non avesse più ragione di esistere, in quanto fossero scomparsi gli infortuni, le malattie, le dipendenze, ecc. Perlomeno si spererebbe che ogni utente cessasse al più presto di essere tale (perché il bambino che soffre di atresia alle vie biliari è stato trapiantato con successo; perché il senzatetto ha trovato una casa; perché l'alcolista ha smesso di bere; ecc.). Ma, finché hanno bisogno, noi vogliamo che queste persone desiderino rivolgersi a noi.

E come potremmo meglio trasmettere questo concetto al nostro vo-

lontario se non suscitando in lui, noi per primi, la voglia di avere a che fare con noi?

Dettagli

Aiutate il vostro volontario a comprendere come, da ora in poi, egli sarà parte del giudizio che le persone si formeranno sulla vostra organizzazione. Egli potrà essere magari solo uno tra decine, se non centinaia, di altri collaboratori a vario titolo che formano la vostra organizzazione, ma egli potrebbe essere addirittura l'elemento determinante, in un senso come in un altro, nel giudizio di un utente o di uno dei vostri *stakeholder*.

Fategli notare che se egli, quando va a ritirare l'auto nuova appena acquistata, notasse delle macchie sul sedile dell'autista dovute al garzone dell'autofficina che vi ha portato l'auto nel piazzale, perché si è seduto, per quei pochi secondi, senza porre un telo protettivo tra la sua tuta unta e il candido tessuto del vostro sedile, voi ricordereste per sempre quella negativa esperienza. Dalla vostra mente sparirebbe la cortesia del venditore, la creatività del *designer* della vettura e l'abilità del progettista.

Spiegategli che è per questo che le compagnie aeree più serie impongono un'accurata pulizia dei tavolini pieghevoli dei loro aerei. Le macchie di caffè su un tavolino fanno pensare ai passeggeri che non venga effettuata un'accurata manutenzione nemmeno del motore. Così come farebbero pensare, in una catena di alberghi, che le cucine o le camere siano sporche. Avrete così messo a tacere qualsiasi obiezione del volontario relativa al considerare la sua posizione nell'organizzazione talmente piccola da non avere alcun peso. Già, proprio come una macchia da caffè.

Chi può conoscere il futuro?

Forse più ancora dello stesso volontario dovrete essere voi a non porre limiti a quello che potrebbe essere il contributo della persona che avete davanti. Forse appare troppo giovane e inesperto, ma chi vi dice che non sia lui, un giorno, a prendere il vostro posto? Forse è evidente la sua insicurezza e il suo imbarazzo, ma come fate a esclu-

dere che, di là a qualche tempo, non diventi il vostro rappresentante verso i media?

E quella adolescente con il viso pieno di acne che oggi si è presentata a voi perché vuole aiutarvi a distribuire i volantini dell'associazione alla Fiera Campionaria, non potrebbe un giorno diventare quella ricercatrice che scoprirà un'importante cura per i malati di fibrosi cistica ai quali è dedicata la vostra associazione?

Forse quella signora di mezza età, quel piccolo artigiano o quel maturo impiegato statale non faranno per la vostra organizzazione 'nulla' di significativo in prima persona, ma magari saranno loro a portare in associazione un influente personaggio politico o un importante industriale o un rinomato medico che, rispettivamente, vi procureranno una sede più ampia e meglio localizzata, la sponsorizzazione del vostro più ambizioso progetto o porteranno la vostra voce a convegni medici e nelle strutture sanitarie pubbliche.

Il valore di un ragazzo

Nessuno conosce il valore di un ragazzo;
è necessario infatti attendere per vedere.
Ma ogni uomo che ha raggiunto la vetta della fama
una volta è stato ragazzo.
(Anonimo)

Siatene consapevoli, prima voi e, poi, trasmettetelo al vostro interlocutore, magari spiegandogli che quello che da decenni consideriamo il classico *scotch* (il nastro adesivo, non il *whisky*) è entrato nelle nostre case non grazie al Centro Ricerche & Sviluppo della 3M, ma grazie a un semplice venditore intraprendente che – da solo, a casa sua, durante il tempo libero – inventò il portanastro da scrivania, trasformando così quello che prima era un prodotto a uso strettamente industriale in un prodotto presente in ogni casa. Ditegli apertamente che non vi stupireste affatto se egli/ella dovesse “inventare il portanastro” della vostra struttura.

4.3 Accoglienza: un insieme di dettagli

Semplicità e modestia

Per quanto grande e capillarmente diffusa sia la vostra organizzazione, per quanto efficace sia il lavoro che essa sta svolgendo, per quanto orgogliosi voi ne siate, quando parlate con il nuovo volontario ricordatevi di essere semplici e modesti.

Promemoria: Chi cerca di far colpo su qualcuno di solito ci riesce... ma in modo del tutto contrario.

Il vostro obiettivo non è quello di impressionarlo. Non dimenticate che egli/ella ha già deciso di essere dalla vostra parte. È già stato 'conquistato' o, in alternativa, ha già trovato il rapporto conveniente ai propri scopi. La questione, da adesso in poi, è di tenere vivo il legame, di rafforzarlo. Se parlate del 'sogno' dell'organizzazione (un mondo dove l'anziano è visto come risorsa e non come disturbo, o dove competenze e abilità diverse lavorano in sinergia per debellare una grave malattia, ecc.) siate enfatici, parlate in grande. È una visione quella che state offrendo. Più grande è il sogno, più grande può essere il coinvolgimento e più fermo l'impegno, ma se parlate delle attività, delle iniziative, della struttura, dei progetti, siate entusiasti ma sobri. Diversamente potreste addirittura intimidire il volontario e fargli provare sentimenti di inadeguatezza. Potrebbe pensare di essersi voluto inserire in qualcosa di troppo grande per lui e, così, uscire dal vostro colloquio con un senso di scoraggiamento.

C'è un altro pericolo dietro la mancanza di modestia, quello di porre il seme di una futura insoddisfazione. Se da voi va tutto bene, fate solo grandi cose e, soprattutto, le fate bene, il volontario, con il tempo, potrebbe accorgersi che non è tutto oro quel che luccica, che le cose, tutto sommato, non sono poi così eccellenti come gli erano state descritte. Studi condotti in campo economico e sociale hanno mostrato che l'elemento più determinante nel giudizio di soddisfazione o insoddisfazione verso qualcosa (un prodotto, un servizio, un matrimonio, ecc.) è l'aspettativa che una persona aveva verso di essa.

Ecco perché un cittadino può uscire tutto soddisfatto da un ufficio pubblico pur avendo fatto la coda per tre ore, semplicemente perché la sua aspettativa era di aspettarne cinque! In realtà fare la coda per tre ore è un pessimo servizio, ma era la bassissima aspettativa che, poi, l'ha fatto percepire addirittura positivamente.

Ecco perché un automobilista può uscire insoddisfatto da una concessionaria dopo che l'autovettura dei suoi sogni gli è stata offerta con lo sconto del 25%. Lo sconto è davvero eccezionale, ma gli era stato detto da 'qualcuno' che lo sconto sarebbe stato del 35%. Se avete suscitato nel vostro volontario aspettative troppo elevate, il rischio di una sua successiva delusione è alto. E pericoloso per gli equilibri interni dell'organizzazione.

La modestia ha, però, anche un altro vantaggio. Vi permette di dare tempo al volontario di scoprire da sé, man mano che svolgerà le proprie mansioni, i vari elementi positivi della vostra organizzazione, i successi, i punti di forza.

L'elemento scoperta rafforza il legame perché fa vivere diversi momenti positivi, piccoli, magari, ma che si rinnovano nel tempo.

Suggerimento: Lasciate che siano gli altri a scoprire chi siete. Gli rimarrà più impresso.

Un benvenuto sentito non solo detto

Le parole, recita un vecchio detto, lasciano il tempo che trovano. Certamente sì, quando sono percepite dall'altro soltanto come parole. È per questo che, innanzitutto, debbono essere sincere e non semplicemente pronunciate. Il vostro 'benvenuto' non deve pervenire soltanto alle orecchie di chi vi sta di fronte, ma anche al suo cuore. Alla sincerità, poi, va aggiunta anche un po' di tecnica, quale, per esempio, l'uso di storie.

Ad esempio, potreste raccontare qualcosa come: "Winston Churchill, il grande statista inglese, una volta disse che ci sono tre grandi cose al mondo: gli oceani, le montagne e una persona impegnata. La tua disponibilità a svolgere un servizio volontario a favore [dell'ambiente, dei senza tetto, ...] rivela che sei una persona impegnata. Allora sei una delle tre grandi cose al mondo!".

Fate seguire queste parole da qualche istante di silenzio, per fargli 'sentire' la verità di quanto avete appena affermato. Il vostro colloquio non deve e non può essere solamente pragmatico ("noi siamo organizzati così e così; tu ti occuperai di...; farai riferimento a ...; ..."). Ricordatevi che se è la logica che trova le soluzioni ai problemi e fa in modo che le cose vengano compiute, sono le emozioni che alimentano l'energia umana. Sono esse il motore, la fonte, la causa dell'azione.

Invitate a fare domande

Ci ricordiamo ancora tutti quando, a scuola, la maestra sollecitava i bambini a fare domande nel caso non avessero capito ciò che lei aveva detto.

Ricordiamo ancora più intensamente i sentimenti di disagio che abbiamo provato ogni qualvolta abbiamo alzato la mano per dire che, sì, in effetti non avevamo ben capito e vedevamo la sua reazione infastidita: "ma come fai a non aver capito?" oppure "che domanda sciocca".

Dopo di che, abbiamo presto imparato a non fare più domande per evitare di fare la figura degli sciocchi. Abitudine che, generalmente, ci portiamo dietro anche nell'età adulta.

Forse anche il nuovo volontario ha avuto una simile maestra da bambino! O un altro insegnante, un genitore o un capoufficio. Questo è il momento per far capire che, invece, nella vostra associazione le domande sono gradite. Sempre.

Promemoria: Chi non fa mai domande, o sa tutto o non sa niente. (Malcomb Forbes)

Fig. 10 – Persone che sanno porre domande sono una risorsa per l'organizzazione



Il vostro ambiente, le vostre attività sono talmente ampie e variegate che è impossibile riassumerle in un opuscolo o in un'unica conversazione. Dite chiaramente che fare domande non è indice di stupidità, ma desiderio di sapere e capire. L'ignoranza (nel senso di "condizione di chi non sa, non conosce, non ha avuto notizia di determinati fatti, avvenimenti e simili"⁸) è normale e non colpevole da parte di qualunque neofita. Ricordategli che il più grande ostacolo alla scoperta della forma della terra, dei continenti, dell'oceano e del cosmo non fu l'ignoranza, bensì l'illusione della conoscenza.

Promemoria: È meglio chiedere due volte che perdere la strada una volta. (proverbio danese)

Spiegate le possibilità di crescita

Abbiamo iniziato questo nostro lavoro indicando come i volontari possano essere distinti in due gruppi, quelli "per scelta" e quelli "(quasi) per caso". Abbiamo anche sottolineato come, in particolare i giovani, soprattutto se fanno parte del gruppo "(quasi) per caso" vedono nel

⁸ Definizione tratta da Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, cit.

servizio come volontari anche un modo per avvicinarsi a un'esperienza di lavoro. Per loro, ma non solo per loro, è importante offrire uno sguardo alle possibilità di crescita che possono avere grazie al loro servizio.

Suggerimento: Shakespeare lavorava senza sapere che sarebbe diventato Shakespeare.

Spiegate come il fatto stesso di far parte di una organizzazione li aiuterà a fare esperienze di lavoro di gruppo, di gestione di 'conflitti' interpersonali, di *problem solving*, di gestione del tempo, di organizzazione di riunioni, incontri, ecc. Tutte esperienze perfettamente esportabili nel mondo del lavoro e della vita personale.

Descrivete quali possibilità di formazione formale la vostra struttura offra: corsi para-medici (se operate nel settore della salute), corsi sulla natura (se vi occupate di ambiente), corsi di vita all'aria aperta (se vi occupate di protezione civile), corsi di cultura, arte e simili (se siete un'associazione culturale) e così via. Dite loro che, dopo ogni esperienza significativa, rilascerete un attestato di partecipazione (si veda la scheda 7.10).

Assieme al volontario, nel corso di uno specifico colloquio, fisserete quello che potrebbe essere un percorso formativo o, comunque, un percorso evolutivo a seconda dei suoi desideri, ambizioni e disponibilità. Non cercate di bruciare i tempi, né voi né lui. Ogni frutto per maturare ha bisogno del proprio tempo.

Suggerimento: Chi vuole arrivare alla cima di una scala assai alta, deve salire, non saltare.

Offrite delle possibilità di crescita

Ora siete impegnati. Avete promesso delle opportunità di crescita. Ma non basta dire "se sei bravo, qui potrai andare avanti". Chi è bravo, si fa avanti da solo. Sono le persone 'medie', quelle che rappresentano

la maggior parte della vostra forza uomo.⁹ È vostro compito cercare di alzare il vostro volontario di un gradino. Come disse saggiamente Rodolfo Usigli:¹⁰

non si deve mai domandare a un uomo di essere quello che non è, ma non gli si deve neppure domandare di essere soltanto quello che è.

Poche cose aiutano tanto un individuo quanto affidargli una responsabilità e fargli sapere che contate su di lui. Avete paura che diventi troppo bravo e poi, non diciamo che vi soffi il posto, ma che metta in ombra le vostre capacità? Allora leggete attentamente queste parole:

Suggerimento: Quando assumete delle persone più in gamba di voi, dimostrate di essere più in gamba di loro.

Fig. 11 – Il nuovo volontario deve essere inserito al posto giusto



⁹ Non dovrebbe essere necessario, ma data una certa suscettibilità sull'argomento, preferiamo ricordare che il termine generico uomo (quando non fa esplicito riferimento al genere) è utilizzato nel senso antico e biblico comprensivo dei due generi: "Dio creò l'uomo ... lo creò maschio e femmina" (Genesi).

¹⁰ Rodolfo Usigli (1905-1979), commediografo e docente universitario messicano.

Incoraggiamento

Se vi accorgete - nel corso del colloquio come nella quotidianità operativa - che la persona che avete davanti è un po' timida e/o rivela una certa insicurezza, cercate di farle alcune domande per chiarire la natura dei suoi timori.

Se egli fosse intimorito per la dimensione della vostra struttura e se si stesse ponendo la questione se mai qualcuno potrebbe accorgersi della sua presenza o se il suo contributo possa avere un qualche valore, potreste dirgli qualcosa tipo: "non devi sentirti insignificante perché sei uno su mille: i fiocchi di neve sono una delle cose più fragili della natura; eppure lo sai, se non altro perché l'hai visto alla televisione, quel che possono fare insieme!". Ricordategli come l'unione di molti, siano pur di poco conto, produce una grande forza.

Suggerimento: Con fili d'erba s'intreccia la corda con la quale si lega anche l'elefante. (proverbio indiano)

E se, seppure inserito in una piccola organizzazione, egli si sentisse insignificante per il suo ruolo di 'semplice' volontario, invitatelo a svolgere ogni compito che gli verrà affidato come meglio può, anche se al momento gli potrà sembrare privo di importanza. È una verità assoluta che nessuno impara di più, su un problema, della persona che sta gerarchicamente più in basso.

Suggerimento: La più piccola azione è meglio della più grande intenzione.

E mentre gli parlate di queste cose, ricordate a voi stessi che "un po' di adulazione consente a un uomo di portare a termine compiti molto gravosi".¹¹

11 James Monroe (1758-1831), il quinto Presidente degli Stati Uniti (1817-1825) e uno dei Padri Fondatori.

Miscellanea

1. Pazienza

Di qualunque progetto o iniziativa parliate, riferita alla vostra organizzazione o al volontario stesso ricordategli che la pazienza è la chiave che apre ogni porta. Un atteggiamento impulsivamente impaziente crea più danni che benefici.

Suggerimento: Ottieni il pollo covando l'uovo, non frantumandolo.

2. Istruzioni

Spiegate, informate, raccontate, ma state attenti a non essere troppo direttivi, a non dare troppe istruzioni, a non dire mai agli altri *come* devono fare qualcosa. Dite solo *che cosa* c'è da fare. Resterete sorpresi dal loro ingegno. Riservate per voi solo un processo di supervisione da dietro le quinte.¹²

3. Antagonismo

Nell'inserire nuove persone nella vostra organizzazione, nello stimolarle a crescere al suo interno, prestate la massima attenzione a non creare antagonismi. Infatti "la concorrenza fa uscire il meglio nei prodotti e il peggio nelle persone".¹³

Create, piuttosto, un ambiente stimolante alla libera espressione di idee diverse, perché se nella vostra organizzazione tutti pensano nello stesso modo, allora potete essere certi che nessuno pensa molto.

4.4 Accoglienza: sul genere e sull'età

Quando si parla di accoglienza capita quasi sempre che venga posta la seguente domanda: "quali sono i diversi modi di accogliere una

¹² Questo approccio consentirà anche un monitoraggio del livello di crescita del volontario, consentendo al referente di intervenire, ove necessario, o di gratificare il volontario con mansioni sempre più responsabilizzanti.

¹³ David Sarnoff (1891-1971), uomo d'affari americano e pioniere della radio e della televisione commerciale. È stato il fondatore della Nbc (National Broadcasting Company) e diresse la Rca (Radio Corporation of America).

donna rispetto a un uomo, un giovane rispetto a un adulto, un immigrato rispetto a un italiano da generazioni?”. Alcuni rispondono che è un errore fare distinzioni di questo tipo perché rivelano un atteggiamento sessista, razzista o, comunque, basato su degli stereotipi. Altri reputano invece che esistano delle differenze, più o meno marcate, in ognuna di queste macrocategorie. Proviamo a esaminare uno alla volta questi due diversi approcci per cercare di individuare quello più funzionale ed efficace.

Cominciamo dal primo, il cui assunto fondamentale è “siamo tutti uguali”. È questa una delle affermazioni più universalmente condivise e di moda nella società del *politically correct*. Fa molto ‘democratico’ ed è considerata dimostrazione di una certa dose di umiltà, cosa questa che piace molto a una cultura nemica di ogni voce fuori dal coro. La troviamo sotto ogni forma e varietà nelle pagine dei giornali, nelle conversazioni private, nei pubblici dibattiti, nelle emittenti radio e televisive. La sua presenza è universale e viene tirata fuori per qualunque argomento, come un coniglio dal cilindro del mago. La sua diffusione è talmente veloce e capillare che a essa ben si addice quanto Rossini disse sulla calunnia “...lo schiamazzo va crescendo, prende forza a poco a poco, vola già di loco in loco; ... alla fin trabocca e scoppia, si propaga e si raddoppia, e produce un’esplosione come un colpo di cannone, un terremoto, un temporale che fa l’aria rimbombare...”¹⁴.

Avvertenza: Non considerarti mai di più o di meno, e neanche uguale agli altri, perché gli uomini non sono una quantità. Ciascuno è un essere unico ed insostituibile.

Il concetto di uguaglianza non è forse stato la bandiera di molti moti rivoluzionari del (relativamente) recente passato? I francesi non hanno forse iniziato l’abbattimento della monarchia al grido di “libertà, uguaglianza, fratellanza”? Intere nazioni non hanno seguito il loro esempio portando così alle moderne grandi democrazie?

Fermiamoci un attimo e proviamo a chiederci, al di là di ogni pregiudizio

14 Gioacchino Rossini, *Il barbiere di Siviglia*.

zio ed emotività: è davvero così ‘vera’ e ‘giusta’ come sembra questa affermazione?

Osserviamo il mondo che ci circonda. È un inno alla diversità e un ripudio dell’uguaglianza. Non solo esistono milioni di piante ed animali diversi tra loro, ma non esiste una margherita uguale all’altra, non esiste un tramonto uguale all’altro. Avete mai trovato un ciottolo o una conchiglia uguale all’altra? Una Natura che si è preoccupata di stabilire oltre ventimila specie di api, dodicimila di formiche e settemila di cavallette può poi essersi decisa per la monotonia proprio in ciò che è l’espressione più alta delle sue creazioni? Infatti sappiamo che non è così.

Il romanziere francese Jean Christophe Grangé ci dice che:¹⁵

le nostre iridi sono uniche. Le migliaia di fibrille che le compongono formano un disegno che è soltanto nostro. Un marchio biologico, cesellato dai nostri geni. L’iride rappresenta un segno distintivo quanto le impronte digitali. Questo è ciò che accomuna occhi e mani: sono le uniche parti del nostro corpo che recano un’impronta biologica. Un’impronta biometrica, dicono gli specialisti. Private un corpo di occhi e mani e distruggerete le sue caratteristiche esterne.

Naturalmente si dirà che quando si parla di ‘uguaglianza’ tra persone ci si riferisce solo a dei principi o a degli aspetti generali. Per esempio, si dirà che tutti abbiamo bisogno di mangiare, di un lavoro, di sentirci liberi e così via. Ma anche in questi che sono considerati i ‘bisogni’ comuni, in realtà ci sono tante differenze quanti sono gli individui.

Per alcuni mangiare significa “un pugno di riso”, per altri “antipasto, primo, secondo, due contorni, dolce, caffè e digestivo” (e, naturalmente, tutte le possibili sfumature intermedie). Per alcuni i nidi di rondine sono una prelibatezza, per altri un’immangiabile porcheria. Per alcuni mangiare una braciola di maiale è il sommo della delizia, per altri rappresenta la violazione a un comandamento divino. Per alcuni mangiare una torta intera favorisce il buonumore, per altri può rappresentare il coma diabetico.

E per il lavoro è la stessa cosa. Per alcuni un lavoro ripetitivo è la scel-

15 J. C. Grangé, *I fiumi di porpora*, Garzanti, Milano, 2001, p. 247.

ta ideale, per altri è una noia mortale. Per alcuni lo stipendio fisso è fonte di tranquillità, per altri è una frustrazione. Alcuni amano il lavoro sedentario, altri hanno bisogno di essere sempre in movimento.

Per la libertà il discorso non cambia. Per alcuni significa poter disporre liberamente del proprio tempo; per altri del proprio corpo. Per altri ancora significa poter esprimere ciò che si pensa. La libertà risente così del territorio in cui si vive, o del clima politico vigente, o ancora del particolare periodo storico che si vive.

Promemoria: La libertà non sta nello scegliere tra bianco e nero, ma nel sottrarsi a questa scelta prescritta.
(T. Adorno, *Minima Moralia*)

Nemmeno nell'uso, nella percezione e nel significato del linguaggio siamo uguali. Infatti, ognuno di noi non dà mai esattamente lo stesso significato che danno gli altri alle parole, pur della stessa lingua. La parola 'motocicletta' suscita l'avidità di un ragazzino, il disdegno in un anziano, l'odio in un padre che ha perso suo figlio investito da un motociclista e la paura in una madre ansiosa. Ma anche volendo ignorare le precisazioni appena fatte, potremmo ugualmente dire che siamo tutti uguali solo per qualche vago elemento che abbiamo in comune? Sarebbe come dire che un aeroplano e una barca sono uguali perché tutti e due hanno il timone.

E ricordando che stiamo affrontando questo argomento dal punto specifico dell'accoglienza, dobbiamo sottolineare che non si tratta di semplice uso improprio del linguaggio, perché le parole che pronunciamo influenzano il nostro comportamento. Una delle conseguenze di questo concetto è rintracciabile nella frase espressa da molti genitori: "lo ho sempre trattato i miei figli allo stesso modo". I figli, in realtà, sono diversi l'uno dall'altro, pertanto dovrebbero essere trattati in modo diverso, proprio per garantire quel comportamento equo (non 'uguale') che dovremmo fornire loro. Se a un figlio basta leggere una volta un testo per capirlo e memorizzarlo, non servirà che l'aiutiamo a fare i compiti come con l'altro figlio il quale, invece, ha difficoltà a capire i concetti. Se un figlio sa amministrarsi bene la paghetta settimanale, non avrà bisogno di quella supervisione che richiederà l'altro

figlio un po' troppo prodigo.

E che dire delle numerose problematiche con gli immigrati? Forse se smettessimo di considerarli 'uguali' e pensassimo a loro come persone con 'diverse' culture, abitudini, sensibilità, valori, modi di pensare e di vedere le cose, probabilmente avremmo evitato molti errori e potremmo cominciare a comprenderli meglio (e viceversa).

Scandalizza pensare che sono 'diversi' da noi? Ma se nemmeno le persone della stessa razza sono uguali! Non solo. Se ciò accade non è forse perché come non comprendiamo la parola 'uguali' non comprendiamo nemmeno quella 'diversi'? Da dove nasce la paura che ha la nostra cultura di questo termine? Dal semplice fatto che quando, parlando di due cose o persone, diciamo che sono diverse, la domanda che sorge immediata è: "beh, allora, quale dei due è superiore/migliore dell'altro?". Non ci sfiora minimamente il pensiero che due cose possono essere diverse, molto diverse, eppure avere lo stesso valore (Fig. 12).

Se sostituissimo la falsa affermazione "siamo tutti uguali" con quella reale "siamo tutti diversi" si compirebbe all'improvviso uno straordinario balzo in avanti nella reciproca comprensione, rispetto e tolleranza. È l'ingannevole imposizione "siamo tutti uguali" che scatena incomprensioni, litigi e guerre più o meno fredde.

L'accettazione del fatto che siamo in realtà profondamente diversi aiuterebbe la causa della pace più che qualunque manifestazione, accordo e legislazione.

Siamo tutti diversi. Per nostra fortuna.

Fig. 12 – due cose possono essere completamente diversi, come il denaro e una casa, ma essere di uguale valore.



Avvertenza: Anche se sono miliardi di persone a dirla una sciocchezza, un'idiozia rimane un'idiozia.

Passiamo ora a esaminare il secondo concetto, che suggerisce un approccio calibrato sulle macrocategorie. Quanto abbiamo appena detto sembrerebbe orientarci verso questo criterio. Ma, poiché non vogliamo commettere errori, lo esamineremo come abbiamo fatto con il precedente.

Cominciamo dalle differenze di genere. L'etimologia stessa della parola 'sesso'¹⁶ sembra dare ampia ragione alla necessità di una comunicazione (accoglienza) diversa. Lo confermerebbero anche affermazioni quali "le donne sono più emotive degli uomini". Questo ci dovrebbe suggerire, per un verso, di essere più attenti quando parliamo¹⁷ con un volontario donna per assicurarci di non urtare una

¹⁶ Dal latino *secare* (=tagliare), in riferimento alla divisione in maschi e femmine.

¹⁷ Ricordiamo qui che non solo il volontario può essere maschio/femmina o giovane/adulto, ma che anche il responsabile dell'associazione può appartenere a una di queste categorie. Ciò porta quindi a quattro possibili combinazioni: maschio maschio, maschio femmina, femmina femmina, femmina maschio, così come adulto adulto, adulto giovane, giovane giovane, giovane adulto.

sensibilità più acuita e, dall'altra, di utilizzare espressioni più capaci di suscitare emozioni in modo di meglio metterci in sintonia con l'altra parte e/o di meglio avvicinarla alle nostre idee e posizioni.

La cosa potrebbe anche funzionare se l'affermazione "le donne sono più emotive degli uomini" non ci portasse a un classico (e terribilmente diffuso) errore. Per spiegarci meglio la paragoneremo con un'altra affermazione di genere: "le donne sono più basse degli uomini". In questo caso, più che di affermazione si dovrebbe parlare di constatazione visto che, rispetto alla prima, non è suscettibile di valutazioni personali, poiché deriva da dati statistici. Qui l'errore sarebbe quello di pensare che "tutte le donne sono più basse degli uomini". Cosa evidentemente falsa. Prendete qualsiasi gruppo, per quanto piccolo, e constaterete che ci saranno delle donne più alte di almeno qualche uomo presente. Non ci sarebbe niente di strano se, almeno una di loro, fosse più alta di tutti gli uomini di quel gruppo. Tutto questo non rende falsa l'affermazione "le donne sono più basse degli uomini", significa solo che si sta parlando di una 'media'. La frase, in realtà, è un'abbreviazione della frase più corretta "l'altezza media delle donne è inferiore all'altezza media degli uomini".

Lo stesso è per l'altra affermazione "le donne sono più emotive degli uomini". Essa non può essere interpretata "qualsiasi donna è più emotiva di qualsiasi uomo", non meno di come non è possibile dire "qualsiasi donna è più bassa di qualsiasi uomo". Questo significa che, volendo giustamente considerare l'emotività nel nostro approccio all'accoglienza, dovendo incontrare lo stesso giorno un volontario e una volontaria, sarebbe un grave errore dire "bene, con lei starò molto attento a non toccarne la sensibilità, mentre con lui non sarà necessario", perché forse 'quel' lui sarà più emotivo di 'quella' lei. Sarebbe come dire "ho un camice di taglia *small* e uno di taglia *large*, darò il primo alla volontaria e il secondo al volontario" (senza averli prima visti e aver verificato chi sia più alto dell'altro).

Attenzione, però, anche all'altro errore in cui spesso si cade quando diciamo che "le donne sono più emotive degli uomini", quello di trarne la conseguenza che "le donne non sono razionali". Se emotività e razionalità sono due opposti, sono due opposti concettuali, non due

incompatibilità. Forse non possiamo essere, nello stesso preciso momento, sia emotivi che razionali, ma possiamo passare rapidamente dall'uno all'altro stato (e altrettanto rapidamente ritornarvi).

Un altro grave errore che compiamo quando pensiamo in termini antitetici (di cui le dicotomie maschio/femmina o giovane/adulto sono soltanto due dei casi possibili) è che tendiamo quasi a voler esaurire la descrizione di una persona (Fig. 13) all'interno di quella categoria e, quindi, a rapportarci con essa secondo schemi propri a questa.

Fig. 13 – Mappa concettuale delle possibili categorizzazioni di un individuo.¹⁸



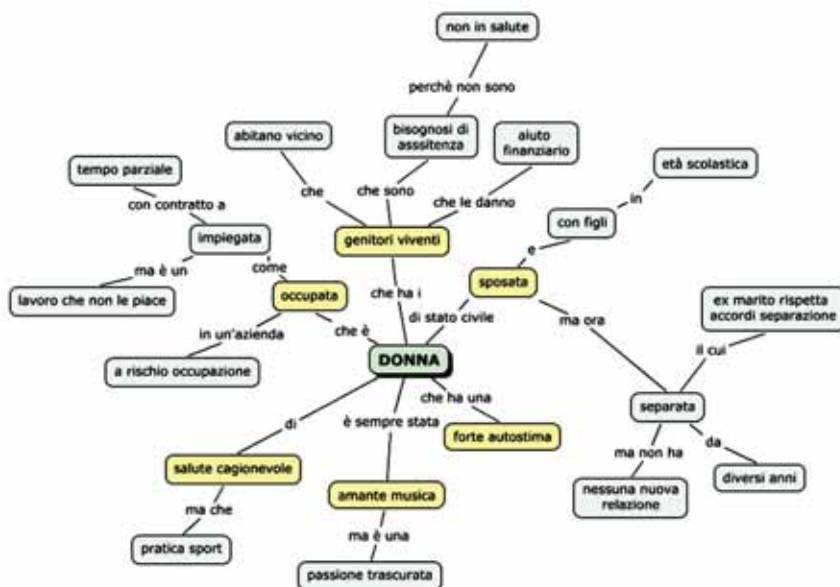
In realtà, ogni individuo appartiene contemporaneamente a una grande varietà di mondi (Fig. 14), le cui interrelazioni vengono a fare di esso quell'essere unico che lo rende irripetibile e, proprio per questo, ancora più prezioso. In piena coerenza con il significato della parola individuo¹⁹.

¹⁸ Chiaramente si tratta solo di un 'inizio' di categorizzazione, in quanto, nella realtà, la mappa tende all'infinito. Anche il punto di partenza (nella figura: il genere) è puramente arbitrario.

¹⁹ Definizione tratta da Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, cit.

Individuo = A agg. (*lett.*) Indiviso o indivisibile | Individuabile, singolo. B **s.m. 1** (*biol.*) Organismo animale o vegetale, unicellulare o pluricellulare, che non può essere suddiviso senza che vadano perduti i suoi caratteri strutturali e funzionali: *ogni specie animale comprende un numero enorme di individui.* **2** Persona singola spec. considerata rispetto alla società umana: *non guardare agli individui, ma agli interessi della collettività.*

Fig. 14 – Mappa concettuale dei possibili mondi di appartenenza di un individuo.²⁰



Quanto abbiamo detto sul raffronto uomo/donna vale per qualunque altra dicotomia. In merito a quella giovane/adulto, se non addirittura giovane/anziano, dobbiamo ricordare che – in tutte le epoche – ci sono stati ventenni-trentenni già vecchi mentalmente (nessuna apertura mentale, pochi o nessun stimolo, privi di motivazione, ecc.) e

²⁰ Chiaramente si tratta solo di un 'inizio' di categorizzazione, in quanto, nella realtà, la mappa tende all'infinito. Anche il punto di partenza (nella figura: il genere) è puramente arbitrario.

settantenni-ottantenni giovani emozionalmente e intellettualmente (voglia di imparare, curiosità culturale, entusiasmo, ecc.).

L'evoluzione culturale e sociale ha smorzato molte delle differenze di 30 o 40 anni fa. Si stanno affacciando all'età dei 60 e 70 anni persone che da 20-25 anni utilizzano quotidianamente il computer²¹ (meglio di tanti giovani). Se un tempo rivolgersi con il lei a un adulto era la prassi consolidata, ora non sono rari i 60-70enni che amano sentirsi dare del 'tu' da chiunque²².

Cosa ci dice tutto questo? Ci conferma quanto affermavamo fin dall'inizio e cioè che l'accoglienza non è una tecnica ma un relazionarsi con gli altri basato su principi e valori. L'accoglienza è scoprire l'altro nella sua individualità, nella sua unicità e... adeguarci, noi, ad esso. È scoprire chi è l'altro. La difficoltà nell'accoglienza sta tutta qui.

Quanto abbiamo detto, naturalmente, non esclude alcune 'generalizzazioni'. Ad esempio, se vogliamo fare un omaggio generico ai nuovi volontari possiamo (anzi, dobbiamo) utilizzare le categorizzazioni. Ad esempio, alle donne offriremo un fiore (generalmente gradito) e agli uomini magari una bottiglia di vino (altrettanto generalmente gradita).

21 Sarebbe, quindi, un grave errore affidare un compito che richiede l'uso del computer a un giovane anziché a un anziano, semplicemente in base a tale fattore! O a un uomo rispetto a una donna solo perché l'89% degli iscritti a informatica sono uomini (Università degli Studi di Milano, anno accademico 2008-2009).

22 Non possiamo tacere come il sempre più diffuso uso del 'tu' mantenga forti connotati degli stessi schemi mentali che vorrebbe combattere. Uno di questi è che il tu sia più amichevole e aperto. Non è mai stato dimostrato, infatti, che la solidità, solidarietà, rispetto e apertura tra due persone dipenda dell'uso di uno dell'altro pronomi. Viceversa, va ricordato come, quando si vuole essere o mostrarsi aggressivi, si utilizzi proprio la forma del tu (avete mai sentito un bandito, penetrato di notte in casa altrui, rivolgersi al derubato con il lei?). È, poi, quasi universalmente diffuso il concetto che gli anglosassoni si diano tutti del tu. Qualsiasi dizionario vi dirà che la parola italiana 'tu' si traduce in inglese con 'you', ma vi dirà che la parola 'you' può essere tradotta in italiano con "tu, lei, voi". Gli anglosassoni davano dello 'you' al loro monarca anche quando questi aveva su di loro un potere assoluto di vita e di morte. Riuscite a immaginare che si rivolgesse a lui con il tono confidenziale e amichevole che noi diamo al termine 'tu'? Pensate davvero che quando un giovane inglese si rivolge al suo professore universitario con lo 'you' si crea lo stesso rapporto che se la scena si svolgesse in Italia? Non basta un'assonanza (tu - you) a rendere i due termini uguali.

Ai giovani offriremo un cd musicale di Shakira o degli Scissor Sisters e agli adulti uno di Bruce Springsteen o dei Rolling Stones. Ma quando dal generale si scende al rapporto personale, allora dobbiamo adattarci a quella specifica persona.

4.5 Un caso di studio²³

Elena lavora presso un'importante azienda municipalizzata per la quale cura le relazioni pubbliche. Durante una delle sue regolari attività di *networking* viene a contatto con Saverio, un ingegnere specializzato nel campo delle energie alternative. In un momento informale del colloquio, Saverio le racconta di essere diventato padre, per la prima volta, poche settimane prima, dopo quasi cinque anni che egli e sua moglie avevano cercato di diventare genitori. Aggiunge, però, che la loro felicità era durata solo pochi giorni, perché presto i medici avevano diagnosticato una grave forma di malformazione cardiaca nella neonata. Saverio prosegue il suo racconto dicendole che da quel giorno non solo la loro vita è cambiata radicalmente, ma anche tutte le loro priorità e interessi erano stati stravolti. La malattia della bimba non solo li aveva colpiti direttamente, ma aveva anche loro aperto gli occhi su una realtà che non conoscevano affatto: c'era tutto un mondo di sofferenze, speranze, delusioni e lotte formato da migliaia di famiglie con bambini piccoli affetti da gravi malattie o malformazioni, il cui bisogno di aiuto pratico e morale era altissimo.

Tutto questo colpisce così tanto Elena che decide di dedicare una parte del suo tempo a favore di Onda Blu, un'associazione nata per aiutare i bambini sotto i tre anni, con gravi malattie, e le loro famiglie. Trovato un recapito telefonico riesce rapidamente a parlare con Ottavio, presidente di Onda Blu. Questi le fissa un incontro per il giorno dopo in modo da poterle spiegare compiutamente obiettivi e programmi dell'associazione e discutere come utilizzare la sua disponibilità. L'incontro si svolge in maniera molto piacevole e proficua. Ottavio

23 L'esempio è tratto da un caso reale. I nomi dell'organizzazione e dei protagonisti sono stati cambiati per tutelarne la *privacy*. Qualunque riferimento ad associazioni e volontari è puramente casuale.

si dimostra concreto ed efficace nel presentare Onda Blu e attento ascoltatore delle motivazioni ma anche delle domande di Elena. In particolare, la maggior perplessità di Elena è quella di riuscire a dare un buon contributo pur disponendo di pochissimo tempo libero a causa delle sue responsabilità di famiglia e professionali. È per questo che ella propone a Ottavio, se già non hanno qualcuno in tale posizione, di occuparsi delle relazioni pubbliche dell'associazione dato che, essendo questo il suo mestiere, potrebbe sfruttare le relazioni già esistenti e quasi senza dispersione di tempo. L'idea piace molto a Ottavio perché quella di Elena è una competenza che va a coprire uno dei punti di debolezza di Onda Blu.

I due si lasciano con l'accordo che Elena verrà presentata al Consiglio Direttivo in occasione della prima riunione che sarà tenuta circa due settimane dopo.

Tornata in ufficio, Elena comincia a pensare subito ad alcune attività che potrebbero aiutare l'associazione a farsi conoscere. Chiama la responsabile di un circolo culturale con il quale ha già avuto dei rapporti, le parla di Onda Blu. Alla fine concordano di abbinare al tradizionale evento culturale di ottobre una raccolta fondi a favore di Onda Blu. Elena telefona poi a Walter, direttore della fondazione di una banca con la quale è in calendario un seminario pubblico su "Solidarietà e Territorio" ottenendo il consenso a poter inserire tra i relatori Ottavio per dargli modo di parlare delle iniziative dell'associazione da lui diretta. Infine, inserisce nella sua corrispondenza e-mail una piccola 'pubblicità' dell'associazione (vedi un *facsimile* sulla Scheda 7.13).

Molto soddisfatta del risultato ottenuto con due semplici telefonate, Elena attende l'incontro con il Consiglio Direttivo prima di fare gli ulteriori passi che sono già ben chiari nella sua mente per l'immediato futuro. Arriva così il momento in cui Ottavio la presenta agli altri responsabili, indicandone le competenze e la disponibilità.

Accade così quello che Elena non avrebbe mai immaginato. Uno dei consiglieri la attacca dicendosi stupito che fosse così priva di umiltà da presentarsi a un'associazione che esisteva già da anni praticamente dicendo che questa aveva bisogno di lei per farsi conoscere e che avrebbe, invece, dovuto iniziare a farsi conoscere un po' alla volta

rendendosi disponibile a lavorare in Onda Blu in qualunque mansione e solo con il tempo dimostrare di poter dare un contributo maggiore. Un altro consigliere afferma che, dovendo scegliere un responsabile delle relazioni pubbliche la sua scelta sarebbe caduta su Katia, anche lei del Consiglio, perché la trovava “molto più rappresentativa”, facendo allusione all’avvenenza di quest’ultima in contrasto con la semplicità di Elena. Un terzo interviene dicendosi tendenzialmente favorevole, ma deplorando il fatto che Elena, senza il permesso di Onda Blu, avesse inserito a piè di pagina delle proprie e-mail il logo associativo. Gli altri cinque consiglieri si esprimono favorevolmente sul ruolo che Elena potrebbe ricoprire al loro interno, sia pure in maniera blanda e poco convinta. Ottavio interviene nella discussione, esprime apprezzamento per Elena, sottolinea la necessità dell’associazione di fare un salto di qualità nel suo modo di proporsi al pubblico. Alla fine, sebbene con un po’ di mugugni, viene deciso che Elena opererà come responsabile delle relazioni pubbliche di Onda Blu.

Finita la riunione Ottavio cerca di rassicurare l’allibita Elena invitandola a considerare le critiche che le erano state mosse semplicemente parte della normale dialettica di gruppo, acuita dal carattere particolarmente ‘schietto’ e impulsivo di alcune persone.

Un po’ amareggiata, ma parzialmente rassicurata, Elena – nei giorni successivi – si mette nuovamente al lavoro. Innanzitutto inserisce nelle proprie brevi note biografiche la sua funzione di responsabile delle relazioni pubbliche di Onda Blu. Partecipando a molti eventi pubblici e comparando spesso il suo nome e suoi scritti su varie pubblicazioni, questo semplice gesto avrebbe fatto molto per rendere più nota Onda Blu. Essendo stata invitata come ospite a un telegiornale di una emittente locale, ne approfitta per parlare, al termine della trasmissione, con la conduttrice in merito a Onda Blu, conquistando il suo interesse a invitare a una successiva edizione del telegiornale un rappresentante dell’associazione.

Prepara un comunicato stampa sul nuovo sito web dell’associazione, così come richiestole da Ottavio. Questi le ha anche inviato la richiesta di predisporre un manifesto per pubblicizzare il prossimo pranzo sociale. Elena gli fa presente che una tale attività non rientra nei com-

piti di RP, dato che richiede piuttosto le competenze di un grafico. Si rende tuttavia disponibile ad accogliere la richiesta per quanto è in grado di fare. Così, benché stanca, quella sera rimane alzata fino a oltre mezzanotte per preparare il comunicato stampa e il manifesto. Di quest'ultimo, proprio perché non rientra nelle sue competenze professionali benché abbia per la grafica una certa predisposizione naturale, redige tre differenti versioni.

Invia l'uno e gli altri a Ottavio e a Renza, la vicepresidente, in attesa del loro benestare prima di inviare il comunicato ed eventualmente effettuare delle modifiche ai manifesti da lei preparati.

A dispetto dell'urgenza con cui le era stato richiesto di predisporre i due documenti, passa prima un giorno e poi un altro senza ricevere alcuna risposta. È solo al terzo giorno che riceve una e-mail dalla vicepresidente, ma si rende subito conto che si è trattato di una delle classiche (e pericolose) sviste che a volte accadono con la rapida posta elettronica: l'e-mail non era diretta a lei ma a Ottavio.

Renza esprime a Ottavio le sue perplessità su come è stato redatto il comunicato stampa, reo di essere "troppo diverso" da quelli realizzati nel passato. Anche il manifesto viene criticato in quanto non enfatizza abbastanza gli aspetti ritenuti più importanti (quali la collegata pesca di beneficenza). Quello che, soprattutto, viene attaccato da Renza è il fatto che Elena aveva indicato, qualora fosse piaciuto uno dei manifesti, che sarebbe stato necessario acquistare i diritti d'uso dell'immagine utilizzata. Benché la cifra si aggirasse sui dieci euro, Renza la considerava quasi un modo per iniziare a chiedere soldi all'associazione. Chiudeva il suo scritto suggerendo "per questa volta", di pagare pure la decina di euro giusto "per non scoraggiare Elena e per non darle l'impressione che le sue prime proposte venissero già censurate".

Ciò che ferisce Elena non è tanto che sia stato criticato quanto da lei fatto, benché, almeno per quanto riguarda il comunicato, quello era proprio il suo mestiere ma non certo quello né di Ottavio né di Renza. Elena non si aspettava che ciò che aveva preparato venisse accettato in maniera pedissequa. Anzi, soprattutto per il manifesto, si attendeva delle richieste di modifiche. Non poteva accettare invece di scoprire che la diffidenza che le era stata dimostrata al primo approccio con il

Consiglio, continuava a essere presente e sembrava, anzi, rafforzarsi in un clima nebbioso di poca chiarezza e trasparenza.

È così che Elena decide di parlare con Ottavio esprimendogli il suo disagio. Benché con toni concilianti anche lui dichiara che quanto da lei predisposto non corrispondeva alle loro aspettative. Evidentemente timoroso di crearsi problemi interni al consiglio e in particolare con la vicepresidente, Ottavio cerca di giustificare le parole di quest'ultima piuttosto che rassicurare Elena sulla sua personale fiducia. Alla fine, i due concordano che, data la situazione, sia meglio soprassedere dal proseguire una collaborazione.

Risultati

1. Il risultato formale è che la casella dell'organigramma, alla voce "Responsabile Relazioni Pubbliche" è nuovamente vuota.
2. Il risultato tangibile è che sono andati persi: a) evento di raccolta fondi; b) seminario pubblico; c) intervista televisiva.
3. Il risultato concreto è che è andata persa una risorsa di disponibilità, competenze e relazioni che avrebbero potuto fare molto per Onda Blu.

Cosa impariamo

1. Che avere un responsabile, fosse anche il presidente, molto abile nelle tecniche dell'accoglienza non è sufficiente. L'accoglienza non deve essere la caratteristica di un individuo, bensì dell'organizzazione. Diversamente, il rapporto morirà 'dopo' anziché 'prima', ma il risultato sarà lo stesso. Anzi, con maggior spreco di energie e tempo da entrambe le parti. Inoltre, ci sarà anche la 'cicatrice' di un'esperienza negativa, invece che semplicemente non nata.
 2. Che sarebbe stato meglio parlare di Elena al Consiglio prima che lei si presentasse per farsi conoscere, oppure che la discussione su di lei venisse effettuata dopo la sua presentazione e non alla sua presenza.
 3. Che, ancora meglio, sarebbe stato se Ottavio si fosse preoccupato di addestrare il Consiglio su come si accoglie un volontario.
-

Attacchi e critiche non sono mai il modo migliore per attirare qualcuno.

4. Che, quando si affida un compito a qualcuno, soprattutto quando questi non è ancora ben inserito nell'organizzazione, è necessario dedicare tempo per assicurarsi che siano chiari gli obiettivi, le priorità, le preferenze e quant'altro sia utile per una corretta esecuzione della mansione. Se si vuole che venga dato più risalto alla lotteria di beneficenza rispetto alla Relazione Annuale, questo va detto prima.
 5. Che, quando non si è soddisfatti di qualcosa, lo si dice chiaramente e apertamente. Senza rimproveri, ma senza silenzi e insoddisfazioni nascoste.
-

CESEVS  **TOIT**

Capitolo 5

Ruolo e obiettivi dei *social network* nelle dinamiche dell'accoglienza¹

5.1 Comunicare al tempo di Facebook

Nella classifica dei siti internet più visitati al mondo alcuni *social network* si collocano, ormai stabilmente, nelle prime posizioni per numero di accessi e tempo di permanenza sulle pagine.² Probabilmente lo stesso Mark Zuckerberg - quando nel 2004 da studente di Harvard fondò Facebook insieme a Andrew McCollum e Eduardo Saverin - non si aspettava che i siti basati su un'idea semplice come quella di creare comunità on-line attraverso le reti sociali, avrebbero riscosso l'incredibile successo planetario a cui stiamo assistendo in questi ultimi anni.

Innanzitutto, definiamo ciò di cui stiamo parlando. Il termine "rete sociale" proviene dal campo della sociologia dove viene utilizzato per indicare una comunità di persone legate da particolari legami sociali, mentre per servizi di *social network* s'intendono quelle piattaforme che offrono strumenti e applicazioni sul web miranti a favorire la creazione di comunità virtuali tra i soggetti che vi partecipano.

I legami che si stabiliscono attraverso questi siti internet possono essere del tutto generici e privi di obiettivi specifici, oppure calibrati su fini particolari e determinati, intorno ai quali la comunità trova il proprio elemento identitario e fondante.

1 Il presente capitolo è frutto del lavoro congiunto degli autori con Pietro Citarella. Pietro Citarella, giornalista, esperto di Ict, lavora presso il Portale Web e Nuovi Media del Comune di Napoli. È coautore di *Come comunicare il Terzo Settore, che la mano sinistra sappia quel che fa la destra* (FrancoAngeli, 2010) e curatore di *Tecnofuturo. L'alba di un nuovo medium, l'alba di una nuova umanità* (Liguori, 2010). È autore, inoltre, del saggio *Blogosfera e comunicazione pubblica* in *Penne Digitali 2.0* di Carlo Baldi e Roberto Zarriello (Centro di Documentazione Giornalistica, 2008) e del capitolo *Misurazione dell'efficacia del marketing e della comunicazione nello studio legale* in *Guida al marketing dello studio legale. Soluzioni e strumenti per organizzare al meglio la propria attività professionale* di Stefano Martello (Il Sole 24 Ore Pirola, 2007).

2 www.alexa.com/topsites.

Nel corso degli ultimi anni sono nati numerosi *social network* di tipo orizzontale o generalista (Facebook³ è l'esempio più noto) al cui interno gli utenti che vi si iscrivono creano una rete di contatti in base ad interessi e passioni di vario genere (conoscenza diretta, intrattenimento, stili di vita, ideologia politica, ecc.). Vi sono, inoltre, piattaforme di *social networking* di tipo verticale o specializzato che uniscono gli utenti intorno ad un elemento ben identificato: la musica (Last.fm⁴), la lettura (aNobii⁵), il lavoro (Linkedin⁶), la solidarietà (Shinynote⁷) e così via.

Spesso la struttura e le modalità di iscrizione di questi siti sono molto simili: ci si registra creando un profilo personale, si cercano altri utenti con cui condividere fotografie, *link*, video, messaggi di testo e li si aggiunge alla propria lista di contatti (in genere soltanto chi entra a far parte della rete dei contatti dell'utente può visualizzare le sue informazioni e viceversa).

Si creano, pertanto, all'interno di ciascun *social network*, migliaia o milioni di reti, ciascuna collegata alle altre in vario modo e che dal singolo utente promanano attraverso le sue connessioni intersecandosi le une con le altre. In quasi tutti i social network è, inoltre, possibile creare un profilo pubblico in cui risulta semplificata la gestione della rete dei contatti e che si rivela molto utile per un personaggio famoso, un'organizzazione o un'impresa che vogliano proporsi al pubblico per aggiornarlo e tenerlo informato sulle proprie attività.

Anche nel mondo del Terzo Settore sono nati *social network* con l'obiettivo dichiarato di sensibilizzare l'attenzione sul lavoro delle organizzazioni che operano nell'ambito del non profit. Negli Stati Uniti è attivo da qualche tempo Jumo,⁸ un servizio nato dalla mente di Chris Hughes, cofondatore di Facebook, mentre in Italia è on-line dal marzo

3 www.facebook.com

4 www.lastfm.it

5 www.anobii.com

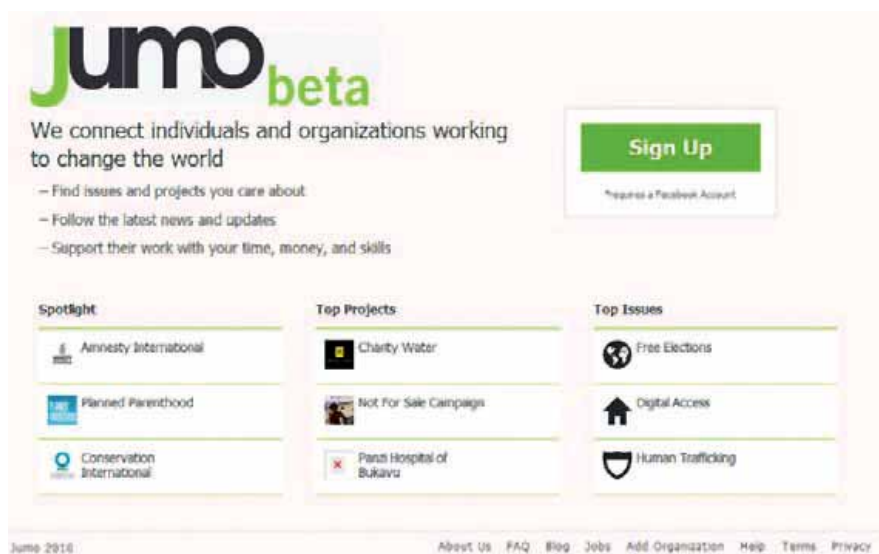
6 <http://it.linkedin.com>

7 www.shinynote.com

8 www.jumo.com

2011 Shinynote, che si propone di dare spazio alle storie degli individui e delle organizzazioni.

Fig. 15 – L’homepage di Jumo.



L’idea alla base di Jumo è nata dopo il terribile terremoto di Haiti del 2010 con l’obiettivo di favorire la conoscenza e il finanziamento dei progetti di assistenza delle associazioni non profit, sfruttando gli elementi di socialità e partecipazione caratteristici dei *social network*.

Per accedere a Jumo occorre avere necessariamente un account su Facebook e, infatti, la somiglianza – grafica ed operativa - tra i due siti appare evidente sin dal primo utilizzo. È importante dire che Jumo è un *social network sui generis* in quanto l’obiettivo che si propone è quello di favorire la conoscenza delle associazioni e dei progetti posti in essere dalle stesse. All’inizio all’utente iscritto è richiesto di selezionare delle macro aree di interesse, che vanno dall’ambiente ai diritti umani, dalla sicurezza alimentare alla democrazia, ricevendo notizie su progetti e iniziative calibrate su tali temi.

L’utente di Jumo può iscriversi alle pagine pubbliche delle organizzazioni, di cui riceverà gli aggiornamenti direttamente sulla propria

bacheca personale.

Chiunque può aggiungere un proprio progetto, anche se la possibilità di raccogliere fondi è limitata, al momento, alle sole associazioni iscritte come Ong all'albo ufficiale statunitense.

Anche Shinynote, come Jumo, pone al centro le associazioni non profit, dando però rilevanza alle storie, delle persone e delle organizzazioni, intorno alle quali ruoterà la comunità. Sulla pagina iniziale si legge quello che è lo spirito che ha animato i due fondatori Roberto Basso e Fabrizio Trentin:

cambiamo il mondo, una storia alla volta. Abbiamo immaginato un social network fondato su basi etiche. Lo abbiamo costruito intorno alle storie delle persone, per le persone che sanno rintracciare nel quotidiano una scintilla di positività e speranza. Perché nessun uomo è un'isola.

Il sito consente – nel momento in cui scriviamo – l'accesso solo con invito. Proprio rispetto a questa scelta – in un'intervista rilasciata a chi scrive – Roberto Basso ha spiegato che:

Shinynote si diffonderà attraverso un meccanismo selettivo: non perché voglia essere elitario, tutt'altro, ma perché ci aspettiamo che coloro che entrano in Shinynote condividano la passione e l'amore per il mondo autentico. Per questo motivo la registrazione potrà avvenire soltanto attraverso inviti. Un passaparola che veicoli una buona reputazione sarà fondamentale, insomma.⁹

9 P. Citarella, *Non profit e social network*, in P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, 2010, *Come comunicare il Terzo Settore*, FrancoAngeli, aggiornamento digitale, scaricabile all'indirizzo: <http://comunicareilnonprofit.wordpress.com/aggiornamento>

Fig. 16 – l'homepage di Shinynote.



5.2 Farsi conoscere e riconoscere

Una volta effettuato il login ci si trova di fronte una sorta di grande bacheca in cui sono elencati numerosi progetti con le storie raccontate direttamente dai volontari o dalle organizzazioni impegnate nelle attività. È possibile 'abbracciare' una storia, oppure impegnarsi a donare il proprio tempo o denaro per quel progetto. Secondo i creatori di Shinynote, conoscere un progetto migliorerà la reputazione dell'associazione nei confronti di cittadini e imprese e, al tempo stesso, aiuterà a motivare i volontari che vogliono contribuire in qualche modo al successo dell'iniziativa con il loro impegno.

Ancora Roberto Basso, interrogato sulla differenza tra Jumo e Shinynote, afferma che:

Jumo è figlio di una modalità di interazione precisa e ben nota: quella di Facebook, tanto che per adesso è necessario avere un

account in Facebook per iscriversi a Jumo. Shinynote adotta una logica diversa, originale, che dà molto spazio alle storie: le storie delle organizzazioni e le storie delle individui. Pensiamo che siano le storie a valorizzare l'impegno delle persone e la qualità dei progetti. L'interazione sociale in Shinynote ruota intorno alle storie e all'impegno delle organizzazioni non profit di rendere conto ai propri sostenitori e donatori di ciò che fanno. C'è un'altra differenza sostanziale: ci sembra difficile e ce lo confermano i primi beta-tester così come i primi gruppi d'opinione con cui ci siamo confrontati, che Facebook e l'impegno sociale convivano adeguatamente.¹⁰

Il sito web riveste ancora un ruolo decisivo nella strategia di comunicazione di qualsiasi organizzazione, sia essa profit o non profit, in quanto punto di partenza obbligato per veicolare all'esterno informazioni sulla propria struttura, sulla *mission* e sugli obiettivi, oltre che aggiornamenti e notizie sulle ultime attività.

È dal sito internet che il pubblico può avere indicazioni su tutte le modalità attraverso cui si realizza la comunicazione dell'organizzazione: newsletter, e-mail di contatto, *feed* Rss, *social network*, indirizzi e numeri di telefono.

Elemento centrale di una comunicazione integrata - capace cioè di utilizzare modalità differenti per informare e interagire con il proprio pubblico - il sito web dimostra però tutti i propri limiti nel momento in cui l'organizzazione abbia bisogno di creare una comunità che partecipi attivamente ai progetti, sia per sollecitare il contributo e la condivisione delle iniziative da parte degli eventuali sostenitori, sia per facilitare la conoscenza e il reclutamento dei possibili volontari.

Se è vero che una campagna di comunicazione efficace deve utilizzare un portafoglio di strumenti capace di raggiungere tutti i potenziali destinatari attraverso *devices* differenti, è solo attraverso i *social network* che entra in gioco un aspetto decisivo: l'elemento della viralità, la capacità cioè del messaggio di riproporsi, attraverso la condivisione o addirittura la rielaborazione da parte di altri utenti, presentandosi in forme nuove e diverse, mantenendo però sempre un forte legame con la propria formulazione originaria o addirittura arricchendosi gra-

10 Ibidem.

zie al contributo e alla partecipazione dei destinatari.

L'utilizzo dei *social network* come strumento di comunicazione presenta alcuni aspetti peculiari di cui è bene tener conto prima di gettarsi a capofitto nella creazione di un profilo. Pubblicare contributi sulla pagina dell'organizzazione, siano questi testi, fotografie o filmati, ricorda da vicino, seppur con le differenze del caso, l'attività di espressione di un *blog*, aumentata all'ennesima potenza dalle potenzialità del nuovo strumento.

Il rapporto quasi personale che si viene a creare tra chi scrive e chi legge, la possibilità di commentare la notizia o di segnalare velocemente il proprio apprezzamento attraverso il pulsante "Mi piace" di Facebook, la facoltà di riprendere quella stessa notizia per condividerla con la propria rete di contatti (su Twitter¹¹ si dice *retweet*), rendono i siti di *social networking* delle vetrine straordinariamente efficaci per la creazione di comunità on-line fortemente motivate, favorendo contemporaneamente il reclutamento e il senso di appartenenza dei volontari che, magari, si trovano in luoghi geograficamente molto distanti.

Il messaggio trasmesso attraverso un *social network* capovolge il classico schema informativo del web in base al quale è il lettore che cerca le notizie, navigando tra le pagine del sito internet o sfogliando virtualmente i *feed* Rss sottoscritti, perché sono le informazioni che arrivano direttamente sulla sua pagina personale, senza che egli faccia nulla.

Naturalmente questo sistema può rivelarsi poco efficace nel momento in cui il messaggio si perda tra le decine o centinaia di aggiornamenti che quotidianamente affollano le pagine degli utenti di una piattaforma sociale. Proprio per questi motivi risulta evidente come tale attività non possa essere lasciata al caso ma richieda scelte strategiche, una pianificazione dettagliata e un monitoraggio continuo.

I commenti devono essere moderati perché gli utenti devono 'sentire' che dietro i *post* ci sono persone vere che leggono e rispondono alle richieste o alle sollecitazioni. Non basta condividere gli aggiornamen-

11 www.twitter.com

ti del sito web ma è opportuno creare dei testi o dei video specifici per i *social network*, in maniera da personalizzare il più possibile la comunicazione, favorendo nel contempo la partecipazione.

Meglio non focalizzarsi soltanto su una piattaforma ma utilizzare simultaneamente diversi *social network*, sfruttandone appieno le peculiarità e le interazioni: dopo aver pubblicato un video su Youtube¹² si può condividerlo con un breve messaggio di testo sulla bacheca di Facebook e segnalarlo ai propri contatti attraverso Twitter o Friendfeed. È solo un esempio naturalmente, e le possibilità restano innumerevoli.

In definitiva possiamo affermare che, così come il sito internet rappresenta l'approdo naturale per chi vuole conoscere o avere informazioni di carattere generale sulle attività e sugli obiettivi di una organizzazione operante nel Terzo Settore, l'utilizzo dei *social network* consente di completare/integrare una strategia comunicativa basata sul web, favorendo la nascita di un legame diretto, partecipato e costante con sostenitori e possibili volontari, il cui reclutamento risulterà facilitato dall'aver già instaurato un rapporto di base con l'organizzazione, seppur mediato dalla rete e dalle piattaforme sociali sul web.

5.3 Seguire, condividere, partecipare

Si può combattere una battaglia per l'efficienza energetica, realizzando una campagna di comunicazione su quello che è al momento il sito più visitato al mondo e usando come arma il sito stesso? Sembra proprio di sì. È quello che ha fatto Greenpeace, la nota organizzazione ambientalista, per spingere Facebook (il *social network* più frequentato del pianeta con oltre 540 milioni di utenti registrati) ad adottare una politica energetica che faccia maggiormente uso di energia proveniente da fonti rinnovabili.

12 www.youtube.com

Greenpeace, in particolare, ha accusato il sito creato da Mark Zuckerberg di utilizzare elettricità proveniente da centrali nucleari e combustibili fossili per alimentare i suoi enormi *data center*, senza aver predisposto un piano d'abbandono di queste fonti a favore di energia pulita e rinnovabile. L'obiettivo era di battere il record su Facebook di commenti ad un solo post dopo aver cliccato "Mi piace" nella pagina *Unfriend coal* creata da Greenpeace per l'occasione, costringendo il famoso *social network* ad annunciare un piano per diventare *carbon free* entro il 22 aprile 2011, in occasione della Giornata Mondiale della Terra.

Fig. 17 – La campagna di pressione di Greenpeace rivolta a facebook su facebook.

The image shows a screenshot of a Facebook post from Greenpeace Italia. The post is titled "Facebook, rimuovi il carbone dagli amici" and is dated March 3, 2011. The main text of the post reads: "Sapete come Facebook alimenterà il suo nuovo colossale data center in Oregon? A carbone! Con la nostra campagna virale *Unfriend Coal* vogliamo convincerli a cambiare strada: abbandonare le fonti fossili inquinanti e superate e scegliere una conversione totale alle energie rinnovabili." Below this text are two columns of smaller text. The first column says: "Quasi un anno fa Facebook annunciava la realizzazione in Oregon, Stati Uniti, di un colossale data center fornito dei più moderni computer ad alta efficienza energetica, per poter permettere a centinaia di milioni di utenti di connettersi al loro social network preferito. Ottima notizia se non fosse che l'azienda scelta per la fornitura energetica produce gran parte dell'elettricità dal carbone." The second column says: "Un colosso come Facebook può sicuramente scegliere dove costruire le sue infrastrutture e che contratti stipulare per la fornitura di energia. In più può usare la forza del suo marchio per promuovere politiche forti a sostegno delle energie rinnovabili, eliminare gradualmente il carbone e mostrare al resto del settore dell'Information Technology che è possibile farlo." At the bottom of the post, it says: "Da un'azienda così innovativa ci aspettiamo un impegno in prima linea nella lotta ai cambiamenti climatici. Attraverso *Unfriend Coal*, migliaia di internauti stanno chiedendo a Facebook di rivedere un programma di abbandono del..." To the right of the main text is a video player showing a whale, with the text "Non possiamo rilasciarci senza il tuo aiuto. Dona ora!" and a large orange "Dona ora" button. Below the video player are social media sharing icons for Facebook, Twitter, YouTube, and Google+. At the bottom right, there is a section titled "Seguici su" with icons for Facebook, Twitter, YouTube, and Google+, and a link to "Greenpeace Italia su Facebook". Below this, it says "A 145,650 persone piace Greenpeace Italia."

Con più di 80.000 commenti in 24 ore Greenpeace è riuscita ad attirare l'attenzione di un gran numero di utenti di Facebook sull'iniziativa, utilizzando gli strumenti messi a disposizione proprio dal "nemico" che stava combattendo in quella campagna.

Un altro esempio di quanto potente possa rivelarsi l'uso dei *social net-*

work si è avuto in occasione della Giornata mondiale dei diritti dell'infanzia del 20 novembre 2010. Tra le varie iniziative, anche simboliche, messe in atto sulla rete, una in particolare ha assunto la forma di una vera e propria 'epidemia', tanto da coinvolgere centinaia di migliaia di utenti di Facebook in Italia. Partita quasi per gioco, la proposta di sostituire alla propria immagine personale quella del cartone animato più amato dell'infanzia, ha finito con dare un risalto eccezionale alla causa che lo aveva generato: appunto la giornata dedicata al tema importante dei diritti dei bambini. Grazie al passaparola, alla velocità con cui i messaggi si diffondono sui *social network* e al comportamento imitativo presente nelle comunità on-line, la campagna è stata un successo clamoroso.¹³

Questi due esempi mostrano chiaramente quanto incisiva ed efficace possa diventare una campagna di comunicazione che sfrutti i *social network* quando sia capace di utilizzarne le caratteristiche peculiari: la viralità, l'immediatezza, la moltiplicabilità e la velocità di trasmissione di messaggi. L'altro aspetto da sottolineare - relativamente all'uso delle piattaforme di *social networking* da parte di organizzazioni non profit - è quello della partecipazione. La capacità cioè di creare un rapporto emozionale con il lettore, che può trasformarsi in un possibile sostenitore o addirittura potenziale volontario. Stabilire questo legame con gli utenti significa però pianificare attentamente le proprie attività di comunicazione, senza lasciare nulla al caso ma fissando obiettivi di medio e lungo termine (anche se nel caso del web il concetto di tempo risulta inevitabilmente accelerato dai rapidissimi cambiamenti tecnologici).

Significa, altresì, un impegno continuo e costante di aggiornamento e di innovazione, anche nel linguaggio utilizzato, che dovrà essere capace di convincere chi legge che dall'altra parte dello schermo ci sono persone che non si limitano ad un banale copia e incolla dei comunicati stampa, ma che sono invece pronte ad ascoltare, rispon-

13 P. Citarella, *Non profit e social network*, in P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, 2010, *Come comunicare il Terzo Settore*, cit.

dere e commentare sulla base delle richieste e dei *feedback* che possono arrivare dagli utenti.

L'incontro dal vivo, la visita presso la sede dell'organizzazione e il colloquio di persona con il responsabile dei volontari rappresentano naturalmente ancora la via privilegiata per coinvolgere chi pensa di poter dare un contributo con il suo tempo all'associazione, ma la presenza in rete può costituire comunque una grande opportunità per farsi conoscere e per trasmettere i valori dell'organizzazione, grazie al lavoro del gruppo di persone che si impegnano a comunicare e a raccontare l'attività di volontariato.

In questo senso potremmo dire che i *social network*, proprio perché capaci di creare una relazione diretta tra chi scrive e chi segue l'organizzazione sul web, possono risultare decisivi, sia nella fase di incontro sia nel momento successivo in cui è necessario instaurare un rapporto continuativo con i potenziali volontari. La consapevolezza di far parte di una comunità di persone motivate può rappresentare un forte stimolo a partecipare e a contribuire con la propria energia al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, anche quando si ha poco tempo a disposizione e inizia ad affiorare un po' di stanchezza.

Lo scambio continuo di esperienze, di informazioni e di notizie, ma anche i commenti, la condivisione delle emozioni, la conoscenza di aspetti del lavoro di volontario che in altri contesti risulterebbero meno evidenti perché interni all'organizzazione, consentono ai *social network* di trasformarsi da mero strumento di informazione a mezzo fenomenale di coinvolgimento e partecipazione.

Box 1

UN ESEMPIO POSITIVO: TERRE DES HOMMES

Terre des hommes nasce nel 1960 dall'impegno del giornalista ed attivista Edmond Kaiser, con l'obiettivo di aiutare i milioni di bambini privati dei loro diritti più elementari in ogni parte del mondo. Nel 1966 nasce la Federazione Internazionale Terre des hommes (Tdhif) con l'obiettivo di dare una dimensione internazionale ai movimenti che si ispiravano agli ideali della Carta di Terre des Hommes redatta da Kaiser. Terre des Hommes Italia¹⁴ è una organizzazione nata nel 1989 e diventata Fondazione nel 1994. Nel 2010 ha realizzato 90 progetti in 22 paesi del mondo dedicandosi in particolare ai temi della *Child Protection*, della sanità di base e del diritto all'educazione. Molto interessante la campagna di Terre des Hommes chiamata "Io sono presente"¹⁵ a favore del diritto all'istruzione. L'attività scolastica permette ad ogni bambino, infatti, una speranza concreta in una vita migliore e, nelle zone di conflitto, fornisce un supporto psicologico e terapeutico. Terre des Hommes si è fatta, inoltre, portavoce della richiesta di un piano nazionale di educazione ai media che coinvolga i bambini italiani e i loro genitori sottolineando come la cultura digitale sia ormai da considerarsi una condizione essenziale per permettere ai più piccoli di esercitare il proprio diritto di essere cittadini a pieno titolo, fornendo loro anche gli strumenti per proteggersi dalle insidie della rete.

Fig. 18 – L'homepage di Terre des Hommes.



14 www.terredeshommes.it

15 www.iosonopresente.it

Sul sito di Terre des Hommes (da poco inaugurato nella nuova veste grafica) viene dato ampio risalto ai *social network* con i *link*, nella parte inferiore della home page, alle pagine Facebook e Twitter e al canale Youtube dell'organizzazione. Manca, invece, il collegamento alla pagina MySpace, dove pure numerose sono le iniziative, con un ampio spazio dedicato a testimonial e campagne, mentre sugli altri *social network* si trovano soprattutto informazioni e approfondimenti sulle attività dell'organizzazione, con un linguaggio particolarmente efficace. La strategia di diversificare la comunicazione sfruttando le peculiarità di ciascun *social network* sembra molto convincente. Abbiamo chiesto a Paolo Ferrara, responsabile della comunicazione di Terre des Hommes Italia, di spiegarci quale ruolo giocano per la sua organizzazione le reti sociali, sia dal punto di vista della comunicazione in senso stretto (quindi come strumento complementare al sito web) sia come mezzo per creare comunità:

abbiamo cominciato a sperimentare la comunicazione sui social network partendo da MySpace, dialogando con gruppi, pagine di artisti e testimonial e questo ci ha consentito di farci conoscere sfruttando le caratteristiche peculiari di quel network, realizzando numerose iniziative, incluso un contest che ha visto partecipare numerosi gruppi musicali. Facebook si è rivelato molto importante soprattutto per la capacità di integrarsi con altri strumenti e per la possibilità di condividere le notizie, oltre che naturalmente come strumento di partecipazione attiva degli utenti attraverso i commenti e lo scambio di informazioni. Mentre su Twitter al momento non abbiamo ancora una strategia definita ma stiamo sperimentando.

All'inizio abbiamo anche fatto degli errori, per esempio su Facebook, utilizzando un linguaggio istituzionale e usando la pagina come una sorta di newsletter, limitandoci a pubblicare semplici collegamenti alle notizie presenti sul sito web. Siamo riusciti però ad adattare la comunicazione e stiamo vedendo adesso risultati importanti: gli iscritti alla pagina Facebook parlano tra loro, si scambiano informazioni e notizie, per esempio sui bambini che hanno adottato a distanza. Si sta creando una comunità intorno a quelli che sono i valori comunicati da Terre des Hommes. Grazie a Facebook i nostri progetti sono condivisi e ripubblicati e riusciamo a farci conoscere attraverso il passaparola dei nostri sostenitori.

Sono convinto che quando le persone partecipano e scrivono sulla tua pagina, quando cioè si spezza quel muro che si può creare tra chi si occupa della comunicazione, anche di una organizzazione medio piccola come la nostra e i sostenitori, l'organizzazione è percepita come un soggetto con il quale è possibile dialogare e questo può far crescere l'interesse nei suoi confronti.

CESVS TROT

Capitolo 6

Conclusioni in divenire

6.1 Introduzione

Il Lettore non si spaventi. Il titolo del paragrafo non è un errore o una svista sfuggita alle tante letture del volume. E non è nemmeno una provocazione per alzare un livello di concentrazione che, giunti a tale punto, potrebbe essere un po' appannato.

La scelta (la necessità) di titolare così il primo paragrafo dell'ultimo capitolo nasce da una consuetudine tra coloro che scrivono che, nata casualmente, ha prodotto negli anni effetti sorprendenti: una cena in un ambiente neutro, con invitati provenienti da settori professionali diversi e diversificati, in cui si discute della bozza del testo. Non è necessario essere preparati sul tema (che, anzi, rimane segreto fino all'ultimo) e l'unica regola è quella di essere spietatamente sinceri.

Nel corso della cena dedicata al testo che state leggendo, il solito (e sempre gradito) avvocato del diavolo ha lanciato una provocazione riassumibile nel dato per cui l'accoglienza altro non sarebbe che l'ennesima moda. L'ennesimo *trend* di un universo lavoro sempre più teso nella ricerca di formule per migliorare/aumentare il livello di produttività (interno ed esterno) di un bene o di un servizio. E, nel contempo, incapace di prevedere condotte sostanziali e sempre più orientato alla creazione di *simulacri comunicativi* che abbiano l'obiettivo di persuadere più che di convincere.

È una obiezione legittima, che spesso, come abbiamo già rilevato,¹ trova adesioni nella stessa comunità dei comunicatori e, per questo, deve essere tenuta in debita considerazione e, quantomeno, spiegata.

La riflessione non può che partire dal concetto di credibilità. Utilizziamo, a questo proposito due definizioni del concetto:

Credibilità = **s.f.** possibilità d'essere creduto: *c. di un'affermazione, di una testimonianza.*²

1 Vedi Cap. 1, paragrafo 5.

2 La definizione è tratta dal *Dizionario Enciclopedico Italiano*, edizione del 1956.

Credibilità = **s.f.** disponibilità con cui gli individui credono al messaggio di un comunicatore o di un medium. È un prerequisito inconscio che può favorire o precludere i processi di comunicazione persuasiva come le campagne di comunicazione politica o la comunicazione pubblicitaria.³

Originando da queste definizioni – elaborate in anni diversi – verifichiamo un cambiamento ben evidente nelle parole di Stefano Martello per cui:

se nella prima definizione, risalente agli anni cinquanta del secolo scorso, ci si concentra su colui che emette il messaggio – predisponendo due opzioni definite: la possibilità di essere creduto o di non essere creduto – la seconda, del 2003, si concentra su coloro che ricevono il messaggio, predisponendo opzioni quanto mai varie.

Nell'utilizzo del termine "disponibilità" si rappresenta così la possibilità di credere, di non credere, di credere parzialmente o di credere in quel preciso istante. Un concetto di Credibilità assolutamente malleabile e tarato sull'obiettivo che, di volta in volta, si vuole raggiungere.⁴

Nonostante i cambiamenti intervenuti, la credibilità continua a rivestire una importanza strategica soprattutto nei confronti delle nuove professionalità (e dei nuovi ambiti d'azione) nate negli ultimi anni, e nel contempo, è importante sottolineare come, troppo spesso, la credibilità si scontri con la percezione che ognuno di noi ha nei confronti di queste stesse professionalità. Proprio per questo, la credibilità ha bisogno di segnali di codifica tangibili e misurabili,⁵ funzionali all'accreditamento nei confronti dei pubblici di riferimento, come dimostra

3 La definizione è tratta dall'*Enciclopedia della Comunicazione*, DeAgostini, Novara, 2003.

4 S. Martello, *Professioni e credibilità: una riflessione sinergica*, in G. Vecchiato, S. Zicari, *Comunicare le professioni intellettuali*, Spazio Rp, Ferpi, Roma, 2007, pp. 18-19.

5 Che partono idealmente dal percorso di formazione del professionista per poi dispiegare i propri effetti anche nella sfera operativa.

la testimonianza che segue.

Creatività vs analisi

Cristiano è un consulente in comunicazione che lavora prevalentemente con organizzazioni del Terzo Settore e con enti pubblici. Gli abbiamo chiesto di descrivere le principali criticità nel rapporto con il cliente.

Il problema della percezione effettivamente esiste, e non solo per le professioni legate alla comunicazione. Poniamo il caso in cui abbia bisogno di un avvocato. Nel caso non disponga di un avvocato di fiducia, mi farò consigliare da persone di cui mi fido. E anche in quel caso, ci sarà bisogno di un processo per instaurare un livello di fiducia, che però sarà molto breve. Perché io conosco le funzioni di un avvocato, forse non ne conosco la tecnica, le varie fasi in cui si struttura una causa, ma so che quell'avvocato – al pari di tanti altri avvocati – ha compiuto un percorso omogeneo e strutturato. Quando, al contrario, sono io a sedermi di fronte ad un cliente potenziale, la mia prima preoccupazione è quella di giustificare la mia professione. Dire il motivo per cui esisto. Perché non esiste un albo, per esempio, e allora chi vuole investire sulle mie competenze deve essere ben consapevole del proprio investimento facendo ricorso ad altri parametri di valutazione. Deve essere sicuro che quella mansione può essere portata a compimento da un professionista qualificato. C'è, poi, un secondo problema di percezione legato alla sfera operativa. Molti clienti, prefigurando solo un obiettivo di massima, mi hanno chiesto la realizzazione di un piano di comunicazione in cinque giorni! Così come ricevo quotidianamente telefonate in cui mi si chiede una risposta a quesiti che meriterebbero una riflessione un po' più attenta. Sicuramente non telefonica. Credo che voi conosciate quell'espressione di stupore quando iniziamo a parlare di ascolto organizzato o di individuazione dei pubblici e monitoraggio e verifica dei risultati. Perché molti dei nostri interlocutori credono che "fare comunicazione" voglia significare mettersi nella propria poltrona preferita e farsi venire l'idea geniale. Quasi nessuno dei miei interlocutori – e penso che lo stesso sia per voi – crede che la pianificazione e l'attuazione di un processo comunicativo presupponga un momento di analisi per nulla creativo o divertente ma al contrario molto razionale. Nello stesso tempo, proprio questo elemento, potenzialmente negativo, può essere trasformato in positivo. Personalmente, la mia tecnica è quella di spiegare, passo dopo

passo, ogni momento, sottolineando le possibili criticità che potrei incontrare e i possibili vantaggi che potrebbero derivarne per l'organizzazione coinvolta. È importante, non solo per giustificare il compenso della prestazione, ma anche per dimostrare in maniera trasparente la validità del nostro lavoro.

Poi ci sono anche le peculiarità del panorama italiano che alla qualità privilegia, spesso, la quantità. Stefano Martello, d'altronde, lo ha già sottolineato, sia pure calibrando la riflessione sulla comunicazione degli enti pubblici:⁶ la presenza di uffici stampa o uffici comunicazione invasi da persone che non hanno nessun tipo di esperienza e che, quindi, in qualche modo rendono ancora più difficoltoso il rapporto con i pubblici di riferimento.

Originando dalle osservazioni del nostro 'ospite', le principali criticità si concentrano sull'assenza di un quadro formativo e di accesso alla professione omogeneo (rispetto all'accreditamento del professionista) e su di una errata percezione rispetto alle modalità di svolgimento dell'attività. In attesa di novità rilevanti rispetto alla formazione,⁷ l'unico *escamotage* per 'bypassare' la criticità dovuta alla percezione, rimane quello della spiegazione delle attività, mirato ad un maggiore coinvolgimento dei nostri interlocutori che si trasforma in consapevolezza professionale. Dunque, in credibilità.

Ed è proprio in questo momento che sorge il problema rispetto al tema che stiamo trattando. Perché se è semplice spiegare, per esempio, le fasi di pianificazione ed attuazione di un piano di comunicazione (che, nonostante le variabili naturali, conserva una serie di *step* fissi che il professionista è costretto a seguire, pena l'inefficacia dell'intero piano), diverso è il discorso in merito all'accoglienza. Che, come abbiamo già visto, si risolve in *atteggiamenti* difficilmente catalogabili in una griglia predefinita ed omogenea.

6 Il riferimento è a S. Martello, G. Pesante, *Santi, Poeti e Comunicatori – colloquio informale sulla Legge 150/2000*, Fara Editore, Rimini, 2004.

7 La previsione di un quadro formativo ancora più serrato rispetto a quello già esistente rappresenta una delle priorità della Ferpi – Federazione relazioni pubbliche italiana che, attraverso una serie di convenzioni con Atenei (tra cui Iulm a Milano; Lumsa e Tor Vergata a Roma; Università di Salerno) ha attivato diversi progetti di formazione calibrati sulle relazioni pubbliche e sulla comunicazione d'impresa.

Il rischio, dunque, è che il tema conservi – come oggi avviene – un interesse puramente pubblicitario, senza significative ricadute nell’ambito operativo, che continuerà a percepire l’accoglienza come un momento soggettivo in capo ad un singolo individuo particolarmente illuminato, e non come parte integrante di una (ogni) condotta professionale.

Il dibattito ha originato altre riflessioni interessanti. Il secondo (e ancora più gradito) avvocato del diavolo ha osservato come il vero problema – se di problema si tratta – riguardi il clima di accoglienza interno all’organizzazione. Dunque, quello rivolto ai pubblici interni come i dipendenti, i collaboratori, i volontari (ove presenti), i fornitori e i finanziatori dell’organizzazione.

Perché il clima di accoglienza esterna – calibrato sul cliente/utente dell’organizzazione - viene già soddisfatto da anni all’interno delle tecniche di *customer satisfaction* che seguono il cliente passo passo, dal primo contatto fino alla vendita del prodotto o erogazione del servizio ed oltre, attraverso le tecniche di assistenza *post vendita*.

Secondo Giampietro Vecchiato e Sergio Zicari:

un approccio al cliente di questo tipo – che alcuni studiosi chiamano customizzazione quando comprende anche la flessibilità produttiva che consente di tenere conto delle richieste del “singolo” cliente – si sviluppa lungo un continuum che passa dal mercato di massa alla costruzione di relazioni con “il cliente”, attraverso la differenziazione e la personalizzazione.

È il singolo cliente, la singola persona, al centro del processo di fidelizzazione della clientela (*customer satisfaction*) e del marketing relazionale.⁸

Nel caso dell’accoglienza interna, il problema appare culturale prima che tecnico, e riguarda essenzialmente l’accreditamento parziale della comunicazione interna.

Esistono, a tal proposito, due possibili modelli. Il primo, piramidale, prevede che dal vertice partano tutte le decisioni che saranno successivamente poste in essere dai singoli sottovertici, mentre il secon-

8 G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai*, cit., pp. 16-17.

do configura una circolarità (di apporti e di idee) assoluta. Si configura, rispettivamente:

un vero e proprio accentramento operativo che ha, tra i propri vantaggi, la coerenza del linguaggio; la semplificazione del messaggio globale; la sistematizzazione dei singoli interventi nonché l'autorevolezza/credibilità di fronte alle logiche di comunicazione interna. Il secondo modello, al contrario, è totalmente bidirezionale e – pur tenendo conto di ruoli, gerarchie e conseguenti mansioni decisionali – favorisce un continuo scambio di informazioni utili che, successivamente, andranno a confluire nella decisione finale. Questo modello favorisce soluzioni più flessibili; l'apertura a stimoli di cambiamento; la moltiplicazione dei messaggi che intervengono nella fase di predisposizione della condotta nonché un più efficace monitoraggio dei risultati ottenuti.⁹

In un esame ancora più specifico rispetto ai due modelli, il primo privilegia la coerenza del messaggio da declinare all'esterno, mentre il secondo – pur tutelando la coerenza e l'efficacia del messaggio proposto¹⁰ - propone un maggiore coinvolgimento nella fase di pianificazione ed attuazione.

L'ideale modello "a ruota"¹¹ (si veda la Fig. 19 in contrapposizione al classico modello piramidale di Fig. 20) non favorisce solamente un clima decisionale più ampio, più consapevole e, potenzialmente, più efficace, ma anche più capace di sviluppare accoglienza.

Sotto forma di apporti, di idee che non hanno il solo compito di completare/arricchire/specificare il quadro delineato ma che consolidano il rapporto tra le varie anime dell'organizzazione.

Creando, in ultima analisi, senso di responsabilità, consapevolezza delle proprie capacità e senso di dialogo e di squadra.

9 P. Citarella, S. Martello, G. Vecchiato, S. Zicari, *Come comunicare il Terzo Settore*, cit., pp. 97-98.

10 Che viene, sia pure indirettamente, tutelato nel rispetto dei ruoli, delle gerarchie e delle mansioni decisionali nonché nella tipologia di apporto funzionale alla creazione di una decisione finale.

11 In cui il vertice corrisponde al mozzo della ruota, collegato alla ruota vera e propria dai flussi di comunicazione in entrata ed in uscita (raggi).

Fig. 19 – Modello “a ruota”

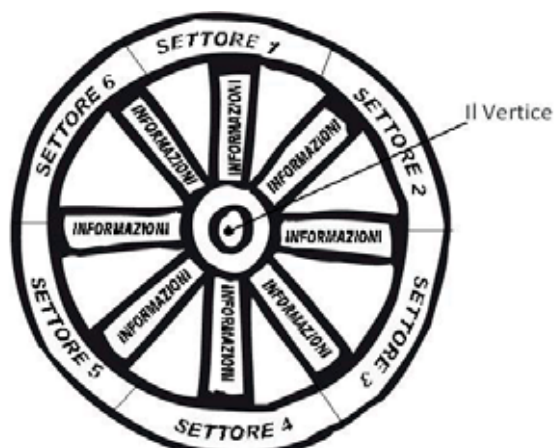
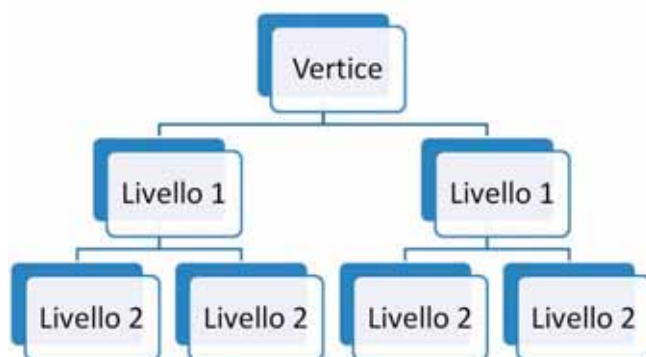


Fig. 20– Modello comunicativo piramidale a cascata



Il secondo modello ha anche, al proprio interno, delle criticità potenziali riassumibili nel fattore tempo e nel fattore coerenza. Rispetto al primo - che accentra la capacità decisionale lasciando ai singoli settori una valenza puramente esecutiva - il secondo modello scon-

ta possibili difficoltà (temporali ed operative) nella definizione delle linee guida. Un rischio che coloro che scrivono ritengono accettabile (soprattutto rispetto ai possibili vantaggi che ne possono derivare) e che, nel contempo, può essere limitato attraverso l'adozione di un sistema di monitoraggio capillare e costante. Capace di individuare in tempo utile le distorsioni dal disegno originario, prefigurando una serie di possibili azioni correttive.

Il possibile sviluppo di tecniche di accoglienza all'interno delle già conosciute (ma non ancora del tutto applicate) condotte di comunicazione interna consente, inoltre, il superamento della criticità rappresentata dall'assenza di codifiche tali da rendere 'visibile' il tema che stiamo trattando.

Includere l'accoglienza nella comunicazione interna significherebbe, così, il superamento del tema della credibilità e, dunque, il confronto con quelle criticità – scarsa applicazione/consapevolezza operativa; semplificazione di ruoli e condotte¹² – che ne rendono ancora parziale il funzionamento nel panorama italiano.

6.2 Diamo tempo al tempo

“Darò ad ogni cittadino americano l'automobile del colore che desidera, purché sia il nero”.

Così, agli albori dell'era automobilistica, si rivolgeva al pubblico Henry Ford, inventore del Modello T. Un'affermazione che oggi potrebbe suonare arrogante ed irrispettosa ma che, in quella cornice temporale, era perfettamente legittima. E commercialmente efficace, visto che non esistevano *competitor* in grado di differenziare l'offerta.

Fortunatamente, il panorama è cambiato, così come è cambiato il rapporto tra produttore e consumatore. Da altamente squilibrato (a favore del produttore) a parzialmente equilibrato. Se vogliamo acquistare un'automobile, infatti, possiamo individuare all'interno di uno stesso segmento di mercato molteplici offerte. E spesso, l'orienta-

12 Molti ritengono erroneamente che la comunicazione interna si risolva in un meccanico esercizio di gestione del personale, annullando tutta quella valenza di dialogo e relazione necessaria per porre in essere condotte di medio lungo termine e non bilanciate sul singolo episodio.

mento di scelta verso una marca non viene determinato dalla qualità del prodotto (che, negli anni, ha raggiunto una certa uniformità) ma dalle possibilità dell'assistenza *post* vendita. Dunque, dalla possibilità di rateizzare il pagamento; dall'assenza di interessi o, ancora, dal pagamento degli oneri assicurativi in capo alla casa automobilistica e dalla qualità dell'assistenza meccanica.

Questo ha prodotto, rispetto ai vari marchi presenti sul mercato, un impegno costante per consolidare il rapporto con la clientela fidelizzata aumentando contestualmente le possibilità di incontro con una clientela potenziale.

Proviamo, dunque, a traslare questo ragionamento anche al Terzo Settore.

Nella crescita costante – per numero e per capacità operativa – delle organizzazioni presenti sul territorio, rinveniamo un primo dato positivo che viene integrato anche dal costante interesse di una platea diversificata alle attività di volontariato. In questa visuale, dunque, il mercato si allarga consentendo a chi – per varie ragioni – ha deciso di intraprendere tale via di disporre di un potere di scelta sempre più vario. Potenzialmente sempre più calibrato sulle proprie caratteristiche e sulle proprie aspettative.

Compito delle organizzazioni sarà, sempre più, quello di offrire un *plus* emozionale ed operativo capace di attrarre i volontari più capaci e più promettenti. Aumentando, nel contempo, la capacità operativa e la propria presenza sul territorio.

Più del *se* (accogliere, comunicare, condividere) è il *come* ad essere a rischio.

Prendiamo come esempio la comunicazione pubblica.¹³ Nata essenzialmente per 'snellire' il rapporto con un cittadino sempre più informato e calibrata sul duplice obiettivo di promuovere l'identità e le attività dell'ente, facilitando l'utilizzo dei servizi da parte dell'utenza, ha subito negli anni una riconfigurazione concettuale che Giulio Marcon

13 Per un approfondimento sulle principali tappe della comunicazione pubblica in Italia, S. Martello, L. Rosa, *La comunicazione nella Pubblica Amministrazione*, in "Rivista della Guardia di Finanza", n. 4, luglio-agosto 2010, pp. 577-587.

definisce come “democrazia del gradimento (populistica, catodica, leaderistica)”¹⁴.

Si rompe, così, l’originario equilibrio tra *contenuto* e *modalità di declinazione*, a vantaggio del secondo e con un contenuto sempre più liquido ed instabile. Sempre più ridotto a vero e proprio *claim* pubblicitario e, dunque, incapace di trasmettere la complessità o le varie sfaccettature della tematica trattata.

Cade, inoltre, la bidirezionalità del dialogo, l’aumento del numero dei messaggi e la contestuale possibilità di un *feedback* reciproco.

Riprendendo il tema dell’accoglienza, il rischio è proprio quello di privilegiare la *percezione* (a breve termine) rispetto al *convincimento*, che per produrre effetti nel medio lungo termine necessita di un’azione costante e quotidiana.

L’illusione di porre in essere condotte capaci di attirare il volontario ma non di mantenerlo, consolidando quella visione quantitativa giustificata oggi da una scarsa dotazione, logistica e finanziaria.

Le sfide dell’accoglienza appaiono, dunque, duplici e strettamente connesse. Da una parte, aiutare un processo di accreditamento omogeneo; dall’altra verificarne quotidianamente la realizzazione all’interno di una griglia di valori che non ne tradiscano *l’animus* originario.

Per non ripetere gli errori del recente passato.

14 G. Marcon, *Come fare politica senza entrare in un partito*, Feltrinelli, Milano, 2005, p. 39.

CESEVOT

Capitolo 7

Schede pratiche

Nota sulle schede

La stretta attinenza dell'argomento trattato con la quotidianità operativa permea tutte le schede pratiche, che, introdotte da una breve definizione, vengono integrate da una spiegazione funzionale a un utilizzo quotidiano rispetto alle principali situazioni individuate.

Nota sui cartelli

Il fatto di mettere i cartelli sotto forma di quadretto vi assicura che il vostro messaggio non finirà sommerso da altre carte. Essendo esposto cadrà sotto gli occhi di tutti più e più volte. Difficile che venga scordato. L'immagine stessa ne favorirà la memorizzazione.

State pensando che presto i vostri uffici saranno tappezzati di cartelli? Certamente no, se avrete l'avvertenza di non tenere mai troppo a lungo lo stesso cartello esposto, anche perché, dopo un certo tempo, anche l'oggetto più attraente entra a far parte del 'paesaggio' e, quindi, non viene più nemmeno notato. Facendo comparire e scomparire e poi ricomparire e scomparire ancora otterrete il massimo dell'efficacia: la ripetizione che è alla base dell'apprendimento senza cadere nell'effetto 'paesaggio'.

7.1 Scheda pratica: Come accogliere un'idea

Presentazione. *Un'idea è una cosa fragile. È molto più facile spegnerla che accenderla. È proprio per questo che molte idee non vengono nemmeno alla luce. Perché nascano nuove idee bisogna smuovere le acque, scalzare i vecchi pensieri e ridiscutere le solite routine. Un nuovo volontario è proprio quell'iniezione di sangue nuovo che permette all'organismo di rinnovare la sua vitalità. La scheda 7.1 spiega come non lasciarsi sfuggire il contributo che ogni nuovo volontario può dare in termini di idee alla nostra associazione.*

La capacità di innovare è fondamentale non solo per le aziende che vogliono restare sul mercato. Anche le organizzazioni del Terzo Settore devono sapersi modificare in continuazione se non vogliono farsi

sopravanzare da nuove associazioni che andranno a coprire i vuoti, in termini di servizi, di attività, di coinvolgimento del pubblico (utenti, volontari, collaboratori, ecc.) creati proprio da una gestione standardizzata.

Suggerimento: Gestite il cambiamento, prima che il cambiamento gestisca voi.

Forse penserete che è compito del *management* della vostra associazione studiare, valutare e implementare qualsiasi nuova idea. E, magari, lo sta facendo anche bene! Ma perché limitare l'afflusso di nuove idee ai soli dirigenti, quando potreste avvantaggiarvi del contributo di molte altre menti? I vostri volontari sono i primi e, potenzialmente, i più efficaci creatori di nuove idee, in particolare le nuove leve.

Essi si stanno inserendo nella vostra organizzazione senza pregiudizi, preconcetti, abitudini ormai consolidate. La osservano con occhi 'giovani'; la loro mente reagisce di continuo a quelli che per loro sono stimoli nuovi.

Suggerimento: L'uomo che non cambia mai opinione è come l'acqua stagnante: dà vita a rettili mentali. (William Blake)

Potreste obiettare: "se hanno nuove idee, non devono far altro che dircele. Se saranno buone le adotteremo senz'altro". Sì, ma chi vi assicura che le condivideranno con voi? Forse penseranno che sarebbe peccato d'orgoglio anche il solo parlarvene.

O, semplicemente, non vorranno rivivere i sentimenti di rifiuto che hanno già provato in altre situazioni e ambienti quando hanno espresso una qualche loro proposta.

Suggerimento: Non trascurate mai il parere di chi sta zitto.

Così sollecitare idee, anzi, dire esplicitamente che vi aspettate sug-

gerimenti e proposte deve essere parte della vostra procedura di accoglienza dei volontari.

Suggerimento: Il passato dovrebbe essere un trampolino di lancio, non un'amaca.

E se, per caso, il vostro pensiero fosse: “sì, certamente, anche i volontari possono fare delle proposte e dare dei suggerimenti, ma solo su aspetti minori, proprio perché la loro esperienza e conoscenza delle problematiche dell'associazione è ancora troppo limitata”, vogliamo ricordare che, raramente, l'innovazione è fatta di grandi eventi, piuttosto è un continuo succedersi di piccoli cambiamenti.

Se certamente aveva ragione Malcolm Forbes¹ quando diceva: “è tanto più facile proporre soluzioni quando si sa poco di un problema”, altrettanto certamente questo non significa che, a volte, il fatto di saper poco non impedisca di trovare delle valide soluzioni.

Avrà un successo più grande e più duraturo chi sa apportare cento piccoli miglioramenti piuttosto di colui che ne apporta uno o due soli, per quanto grandi possano essere. Perché, come è vero che dietro ogni grande disastro ci sono molti piccoli errori, è altrettanto vero che dietro ogni grande successo ci sono molte piccole buone idee.

Suggerimento: L'uomo che muove le montagne comincia portando via le piccole pietre. (proverbio cinese)

Anzi, dovrete spiegare al nuovo volontario che vi aspettate, non solo che vi proponga nuove idee, ma che sia così convinto, lui per primo, della loro validità da essere disposto a fungere da 'paladino' di quell'idea. Perché, se vi sembrerà almeno potenzialmente utile, sarà proprio a lui che affiderete la responsabilità di portarla avanti. È così che si fanno crescere i collaboratori. È così che si dimostra loro che non sono considerati semplicemente manodopera, ma risorse reali. Inoltre, è questo approccio che rispecchia il concetto generale, vali-

¹ Malcolm Stevenson Forbes (1919-1990), senatore degli Stati Uniti d'America ed editore della rivista “Forbes”.

do in qualunque ambito e situazione, che qualsiasi persona ritenga che una cosa debba essere fatta, deve assumersi la responsabilità di farla. Perché se non fosse così dovremmo credere nell'altro atteggiamento: "armiamoci e partite".²

Suggerimento: Chi dà a un altro un'idea costruttiva lo arricchisce per sempre. (Alfred Armand Montaper)

Abbiamo usato il termine di paladino proprio in virtù del fatto che "l'impegno generico alla realizzazione di una nuova idea non può fornire l'energia necessaria per affrontare l'indifferenza e la resistenza provocate dal cambiamento".³ Indifferenza e resistenza che hanno da sempre contraddistinto una larga parte del genere umano come ci confermano queste parole del Machiavelli:⁴

e debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né abbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo a introdurre nuovi ordini... perché lo introduttore ha per nemici tutti quelli che degli ordini vecchi fanno bene... e ha tiepidi difensori tutti quelli che degli ordini nuovi farebbero bene.

Ovvero, cinquecento anni dopo, almeno per quanto riguarda l'atteggiamento verso le nuove idee, non siamo cambiati affatto. Ma c'è un altro motivo perché, soprattutto per voi, è vantaggioso parlare di paladini. Il primo è perché, così facendo, il volontario non è come il suggeritore a teatro nascosto alla vista di tutti (avete mai saputo di un pubblico che abbia rivolto i suoi applausi al suggeritore?). Egli stesso diventa protagonista, magari di una piccola scena, ma anche lui è sotto le luci dei riflettori e a lui si rivolgono gli sguardi degli spettatori. Conoscete un modo migliore di fidelizzazione?

Suggerimento: Cambia i tuoi pensieri e cambierai il tuo mondo. (Norman MacLeod)

2 È il titolo di un film del 1971, per la regia di Nando Cicero, con Franco Franchi e Ciccio Ingrassia.

3 Ed Schon, del Massachusetts Institute of Technology.

4 Niccolò Machiavelli (1469-1527), filosofo, scrittore e politico italiano.

L'altro vostro vantaggio è che è l'unica speranza che avete che quella innovazione (fosse anche piccolissima) possa diventare realtà. Come disse Gifford Pinchot:⁵ “un'idea senza qualcuno che si appassioni a essa è sterile”. O come ha affermato Peter Drucker:⁶ “ho appreso che, ogni volta qualcosa viene realizzato, ciò accade in virtù di un monomaniaco che ha una missione da compiere”. Voi potreste pagare uno stuolo di menti capaci di sfornarvi un buon numero di valide idee, ma avere delle idee non garantisce alcun risultato. Il problema non sta nell'avere delle idee, ma nell'avere qualcuno che sia disposto a portarle avanti. La differenza sta nella persona. Potremmo dire, prendendo lo spunto dal già citato Pinchot: “meglio avere un volontario di prim'ordine con un'idea mediocre che il contrario”⁷.

Suggerimento: La scoperta di una soluzione consiste nel guardare la stessa questione come fanno tutti, e pensare qualcosa di diverso.

La ragione dell'enfasi che stiamo dando alla sollecitazione e all'accettazione delle nuove idee sta sia nel fatto, già enunciato, per cui ogni organizzazione ha continuamente bisogno di migliorare, sia perché è questo un eccellente metodo per motivare e rafforzare il legame con i volontari.

Questo, però, non significa che tutte le idee che vi saranno proposte dovranno essere da voi approvate. È evidente che ci sono idee buone e idee cattive, idee promettenti e idee inutili. Anche questo andrà chiarito con il vostro volontario.

5 Gifford Pinchot III°, scrittore, imprenditore, fondatore e presidente della Bainbridge Graduate Institute (Bgi), un istituto di *business* socialmente responsabile. Il suo libro più famoso, *Intrapreneuring*, è stato tradotto in quindici lingue. Si veda www.pinchot.com.

6 Peter Drucker, *Adventures of a Bystander*, Wiley Inc, 1998, New York. Drucker (1909-2005), fu un economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense.

7 La frase di Pinchot era: “meglio avere un imprenditore di prim'ordine con un'idea mediocre che il contrario”.

Suggerimento: Oltre alla nobile arte di fare le cose, c'è la nobile arte di lasciarle come sono. La saggezza della vita consiste nel saper eliminare ciò che non è essenziale.

Quello che vogliamo dire potrebbe essere riassunto in questo slogan “tutte le vostre idee saranno accettate, non tutte approvate”. Può sembrare un gioco di parole, ma ha una sua valenza comunicativa e relazionale. Il termine ‘accettare’, nell’uso comune, ha tre significati:⁸

Accettare 1 = accogliere, approvare: *a. un insegnamento, un’opinione, un parere, una proposta.*

Accettare 2 = sopportare serenamente: *bisogna a. ciò che la sorte ci manda.*

Accettare 3 = ricevere di buon grado ciò che viene offerto: *a. un regalo, un consiglio, un favore, un invito.*

È a quest’ultima accezione del termine, quella che – per intenderci – ha come contrario ‘rifiutare’, che facciamo riferimento quando diciamo “tutte le vostre idee saranno accettate”. Ovvero: “non le rifiuteremo, ma le accoglieremo. Saranno le benvenute. Saranno apprezzate”. Poi, ma solo poi, verranno esaminate, soppesate, valutate e sottoposte a una decisione. Questa potrà essere ‘appliciamola’, oppure “non appliciamola”, o ancora “appliciamola, ma con queste modifiche/avvertenze”. In ogni caso, il volontario saprà che è stata ‘accettata’, ovvero “ricevuta di buon grado”.

Suggerimento: Le grandi idee hanno bisogno di carrelli d’atterraggio oltre che di ali.

E se l’avete approvata, poi datele tutto il vostro appoggio.

⁸ Tratti da Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, cit.

Suggerimento: Non sopprimere un'idea, piuttosto trasformala.

7.2 Scheda pratica: Come accogliere gli errori

Presentazione. *Sbagliare è una delle tipiche azioni di ogni essere umano. Il nuovo volontario non mancherà di contribuire alla raccolta di errori della nostra organizzazione. La scheda 7.2 aiuta a far sì che questi errori non siano vissuti come un dramma, ma anzi vengano trasformati in un contributo al nostro progresso.*

“*Errare humanum est*”, dicevano i latini. L'impero romano si è dissolto, il latino è diventato, prima, lingua *morta*, poi lingua (quasi) *scomparsa*, ma l'assioma è rimasto, a comprova della sua assoluta verità. Facendo riferimento ad esso Cesare Marchi ha detto: “tanto l'errore intellettuale quanto l'errore morale sono inseparabili dalla condizione umana; di qui l'indulgenza quasi assolutoria dell'assioma latino”⁹.

Suggerimento: Il maggior diritto che ci sia al mondo è il diritto di sbagliare.

Le organizzazioni del Terzo Settore non fanno eccezione. E l'ingresso di un nuovo volontario porterà a un aumento del numero di errori (fortunatamente non solo a quello) nell'organizzazione. Come abbiamo visto non c'è condizione più naturale e condivisa dell'essere umano di quella di commettere errori.

Suggerimento: Se non potete sbagliare, voi non potete fare alcunché; se non li lasciate sbagliare, loro non possono fare alcunché.

Se poi, come abbiamo suggerito, cercherete di formare dei paladini (e non solo dei collaboratori) non solo dovrete *accettare* gli errori, ma addirittura *celebrarli*. Il motivo è molto semplice: “sbaglia chi fa”. È evidente che l'unico a non correre il rischio di fare errori è chi non fa

⁹ Cesare Marchi, *Siamo tutti latinisti*, Rizzoli, Milano, 1986. Marchi (1922-1992) è stato uno scrittore, giornalista e personaggio televisivo italiano.

(salvo, beninteso, che il “non fare” è un errore in se stesso, anzi, uno dei più grandi e gravi).

Promemoria: Anche chi è davvero forte fa tanti errori - e altrettanto terribili - quanti ne fanno i deboli. La differenza è che i primi, ammettendo di averli fatti, ci ridono sopra, imparano e diventano forti.

Non dobbiamo dimenticare mai che una delle paure più diffuse che tendenzialmente tutti abbiamo è quella di sbagliare, con le sue sorelle gemelle: paura di fare brutta figura, di essere derisi, di essere considerati degli sciocchi. È questa paura che spesso ci paralizza, ci impedisce di tentare nuove strade, di cercare di migliorare (perché migliorare richiede almeno un cambiamento, da qui la possibilità di sbagliare).

Suggerimento: Cadi sette volte, rimettiti in piedi otto.
(proverbio giapponese)

Per aiutare a vincere tali timori potreste dire qualcosa come: “chiediamo ai nostri collaboratori di commettere almeno dieci errori al mese. Se uno non commette dieci errori al mese, vuol dire che non ce la sta mettendo tutta.” Naturalmente il vostro interlocutore capirà benissimo che non terrete una contabilità dei suoi sbagli, ma che gli state trasmettendo un importante messaggio.

Viceversa, se parlando di errori vi sfuggisse un’osservazione quale “non prendete mai iniziative”, allora potreste essere certi di avere dato il colpo di grazia a qualunque collaboratore.

Invitate il volontario, qualora fosse lui stesso ad accorgersi di aver commesso un errore, a correggerlo, se possibile. Diversamente che venga, con assoluta serenità e tranquillità, a parlarne con voi (o con un altro responsabile chiaramente identificato); *insieme* troverete una soluzione. Ricordategli che è sempre possibile porre rimedio all’errore, ma non all’inazione. Infatti si può correggere un’azione (come qualsiasi altra cosa ‘concreta’), ma come si fa a correggere una non-azione (ovvero una cosa che non esiste)?

Suggerimento: Gli sbagli sono un fatto della vita.
È la risposta allo sbaglio quella che conta.

Il presidente di un'associazione di volontariato amava ripetere ai suoi collaboratori queste parole "preferisco il pentimento al rimpianto!" Cosa intendeva dire? Che il pentimento è legato all'aver fatto qualcosa che si è poi rivelata sbagliata (è evidente che sarebbe assurdo fare qualcosa che si sa in partenza essere sbagliata; sarebbe da stoliti). Si è fatto almeno qualcosa. Un tentativo è stato portato avanti. Il rimpianto è invece legato al non fare, al non averci nemmeno provato. Se il pentimento porta al dolore, il rimpianto è straziante.

Suggerimento: Se da principio non riesci sei nella media.

Se poi, invece, foste voi ad accorgervi che egli ha commesso un errore, ditegli che glielo spiegherete, ma che non lo rimprovererete. In ogni caso, tranquillizzatelo. Spiegategli che un errore non diventa uno sbaglio finché non ci si rifiuta di correggerlo. È vero che i due termini sono normalmente considerati sinonimi, ma non è così. Infatti:¹⁰

Errore = allontanamento dal vero, dal giusto, dalla norma e sim.: *e. di calcolo; un e. di grammatica, di ortografia; un e. di distrazione.*

Sbaglio = 1. Equivoco, disattenzione, svista: *è stato uno s. | Per s., in seguito a disattenzione, inavvedutezza: per sb. ho preso il suo libro.*
2. Colpa morale (*anche eufem.*): *sono s. di gioventù.*

L'errore non ha una valenza intenzionale, è tendenzialmente neutro, privo di colpa e responsabilità. Lo sbaglio, invece, è carico di giudizio. Il primo è quasi inevitabile; il secondo poteva essere evitato.

Chiunque può commettere un errore. Soltanto lo sciocco insiste a ri-

¹⁰ Le due definizioni seguenti sono tratte da Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, cit.

peterlo. E lui, certamente, non è uno sciocco. Ricordategli che gli errori che fa sono lezioni per arrivare al successo.

Suggerimento: La correzione può fare molto, ma l'incoraggiamento fa di più. (Goethe)

7.3 Scheda pratica: Come accogliere una critica

Presentazione. *Le critiche non piacciono a nessuno. Per l'omino, riceverle. Come comportarci se, magari già nel corso del primo incontro, il volontario esprime una o più critiche su qualche punto della nostra associazione? Forse, nel passato, ha vissuto un'esperienza non del tutto positiva con essa. Forse ha visitato il nostro sito web e l'ha trovato graficamente brutto o difficile da navigare o troppo povero o troppo ridondante. Forse è accaduto qualcosa proprio nel rapporto con noi. Come reagire? Ecco qualche suggerimento nella scheda 7.3.*

Può capitare che già nel corso del nostro primo incontro (prima accoglienza) il volontario potenziale esprima una critica. Questa può essere rivolta a noi personalmente o relativa all'organizzazione. La ragione della critica può essere considerata dal volontario poco influente ma potrebbe anche essere così pesante da spingerlo a non proseguire il rapporto con noi.

Qualunque sia la situazione dobbiamo essere pronti a reagire in maniera ottimale e proficua. Innanzitutto dobbiamo verificare quale sia il nostro modo di rapportarci alla critica, indipendentemente dal caso specifico. Normalmente non piace. Parlando con un giornalista americano che gli chiedeva un giudizio sui critici, John Osborne, drammaturgo inglese, rispose: "chiedere a uno scrittore cosa pensa dei critici è come chiedere a un lampione cosa pensa dei cani".

Tuttavia, sulla critica ci sono posizioni diametralmente opposte. C'è chi la difende a spada tratta e chi la vede, a priori, negativamente.

Nella tabella 2 troverete qualche opinione di personaggi famosi.

Se poi prendiamo in mano un buon vocabolario scopriremo che delle sei diverse definizioni della parola critica, solo una (l'ultima) ha una connotazione negativa. Infatti:

critica = s.f. **1** Esame a cui la ragione sottopone fatti e teorie per determinare in modo rigoroso certe loro caratteristiche: *c. dell'economia politica; c. costruttiva, distruttiva*. **2** (*filos.*) Parte della logica che si occupa del giudizio | Nella filosofia kantiana, processo mediante il quale la ragione umana prende coscienza dei propri limiti e delle proprie possibilità. **3** Esame di opere artistiche, spec. a fini di valutazione estetica: *c. letteraria, figurativa, cinematografica; c. d'arte*. **4** Scritto, recensione, articolo contenente una valutazione estetica di un'opera letteraria, cinematografica, teatrale e sim.: *una c. favorevole, cattiva*. **5** L'insieme dei critici e dei loro scritti: *la c. non ha parlato di quel romanzo; la c. su Dante è molto vasta*. **6** (*fam.*) Giudizio negativo spec. di natura morale: esporsi alla c.; tirarsi addosso le critiche | Censura, biasimo.

Tabella 2

Accusa	Difesa
1. La critica è un'imposta che l'invidia percepisce sul merito. (<i>Duca di Levis</i>)	1. Oggi la critica è l'arte di cui abbiamo più bisogno. (<i>William Gads</i>)
2. Tutti siamo da natura più portati a biasimare gli errori, che a lodare le cose ben fatte. (<i>Baldassarre Castiglione</i>)	2. Criticare è valutare, impadronirsi, prendere possesso intellettuale, insomma stabilire un rapporto con la cosa criticata e farla propria. (<i>Henry James</i>)
3. La critica è clemente con i corvi e si accanisce sulle colombe. (<i>Giovenale</i>)	3. Potete rimproverare un falegname che vi ha fatto male un tavolo, anche se non sapete fare tavoli. Fare tavoli non è il vostro mestiere. (<i>Samuel Johnson</i>)
4. La critica è più facile dell'arte. (<i>Plinio il Vecchio</i>)	4. Si dice qualche volta che i critici non leggono da capo a fondo i libri dei quali devono parlare. No, non lo fanno. O perlomeno, non sono tenuti a farlo. Per riconoscere la specie e qualità di un vino non c'è bisogno di bere tutta la botte. (<i>Oscar Wilde</i>)
5. La critica è un fucile che deve sparare raramente. (<i>Benedetto Croce</i>)	
6. Si fa della critica quando non si può fare dell'arte, nello stesso modo come si diventa una spia quando non si può fare il soldato. (<i>Flaubert</i>)	

Forse l'esame combinato degli opposti punti di vista e delle definizioni del vocabolario può rivelarsi utile per adottare un atteggiamento più distaccato verso la critica.

Possiamo riconoscere il diritto degli altri di valutare in qualche misura più o meno ampia le nostre azioni e, contemporaneamente, non sentirci colpiti o offesi perché se il volontario che ci esprime una critica ha ragione, ci ha reso un grande servizio; se invece ha torto, è stata per noi l'occasione sia per un riesame (per quanto veloce) di un nostro specifico comportamento che per mostrare al volontario che, nella nostra organizzazione, c'è assoluta libertà di pensiero e di espressione. Da una critica, soprattutto se non vera, può nascere un legame ancora più profondo.

Un buon atteggiamento da adottare potrebbe essere quello di Alfred de Musset che disse: “per conto mio, non faccio gran caso della critica. È una mosca, d'accordo, ma è raro che punga”.

La critica, quindi, non va vissuta come un pugno nello stomaco o come un attacco personale. Di più, deve essere vissuta, quando si presenta, come una occasione per scoprire quello che, forse, pensano anche altre persone, solo che non sono mai venute a dircelo.

È quello che Ken Blanchard¹¹ chiama “le due trappole dell'ascoltare il cliente”, cioè: “tutto bene” e ‘silenzio’. Secondo Blanchard, quando si è insoddisfatti, ad esempio di come si è mangiato in un ristorante o del servizio ricevuto, e quando alla fine ci viene chiesto se siamo rimasti soddisfatti, la stragrande maggioranza delle persone risponde: “tutto bene”.

E se non le viene chiesto niente, esce senza dire nulla (silenzio). Nelle organizzazioni non profit le cose non sono molto diverse. Un volontario, insoddisfatto o irritato, più facilmente smettere di venire. Anche noi dobbiamo accogliere l'invito di Blanchard di imparare che “il silenzio ha un significato, e di solito non buono”.

11 Ken Blanchard e Sheldon Bowles, *Clienti soddisfatti? Non basta!*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 52.

Avvertenza: L'unico vero handicap nella vita è un atteggiamento negativo.

Ma c'è altro ancora di utile che possiamo ricavare dalla critica del nostro volontario. È l'occasione per capire se, per caso, il nostro interlocutore non appartenga alla deleteria categoria dei negativisti. Esprimere una critica è legittimo. Essere critici è dannoso.

Niente, infatti, è facile quanto criticare, dato che non ci vuole molto a vedere che una cosa è sbagliata, mentre ci vuole acume per raddrizzarla.

Avvertenza: Qualsiasi asino può demolire a calci una stalla, ma ci vuole un carpentiere per costruirla.

Nessuno vuole un asino come volontario, mentre un carpentiere è sempre utile.

Ancora, non dobbiamo scordare che la critica è anche questione di tempistica. La critica, quando serve, va fatta a tempo; bisogna disfarsi del brutto vizio di criticare dopo. Ricordatevene, soprattutto quando verrà il momento in cui sarete voi a dover muovere una critica al volontario. A criticare dopo, sono bravi tutti (il famoso "senno di poi" del Manzoni).

Infine, dopo che la critica è stata espressa, ascoltata, valutata e 'accolta' (nel senso 1 o 2 del verbo 'accogliere', come indicato nel capitolo 2.2, a seconda del caso), date al volontario e a voi stessi questa sfida:

Suggerimento: Non trovare difetti. Trova un rimedio.
(Henry Ford)

7.4 Scheda pratica: Come accogliere al telefono¹²

Presentazione. *In Italia ci sono più cellulari che abitanti.¹³ Per motivi personali o lavorativi, essere al telefono è una delle nostre pratiche più frequenti. Oggi più che mai, quindi, l'immagine di una qualunque organizzazione dipende in larga misura dalla cortesia, disponibilità ed efficienza che si dimostra al telefono. Che la nostra sia un'associazione capillarmente distribuita sul territorio nazionale o una piccola realtà locale, sapere o non sapere usare il telefono si rivela avere una grande influenza su come siamo percepiti e sull'efficacia e forza delle nostre relazioni. La scheda 7.4 vi aiuterà a essere più efficaci.*

Cosa accade¹⁴

Martina è una single di trent'anni che ama seguire su una locale televisione privata tutte le notizie che riguardano il territorio dove vive. La sera prima, nel corso di un programma di cultura e informazione, ha assistito a una breve trasmissione che spiegava le numerose difficoltà che incontrava una famiglia quando al suo interno c'era anche un solo membro con difficoltà fisiche o psichiche. Martina era rimasta molto colpita dal dramma di alcune di queste famiglie mostrate nel corso del programma e dal fatto che, come aveva spiegato l'associazione Famiglie Oasi,¹⁵ esistono molte strutture che assistono le persone portatrici di un handicap, ma che ne esistono ben poche a sostegno di coloro ai quali è demandato il maggior peso dell'assistenza. Famiglie Oasi era nata proprio per fornire questo tipo di aiuto. Martina aveva preso nota del numero di telefono apparso più volte in sovrapposizione sullo schermo decisa, disponendo di alcune ore libere alla settimana, a proporsi come volontaria.

12 Per un approfondimento su come accogliere al telefono si veda l'intero capitolo 10 dell'opera di G. Vecchiato, S. Zicari, *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, cit., pp. 127-162.

13 Secondo i dati Eurostat 2007, in Italia ci sono 108 cellulari ogni 100 abitanti. Più di qualsiasi altro paese nel mondo.

14 L'esempio è tratto da un caso reale. I nomi dell'organizzazione e dei protagonisti sono stati cambiati per tutelarne la *privacy*. Qualunque riferimento ad aziende e professionisti è puramente casuale.

15 Nome di fantasia.

Così eccola che compone il numero con una certa eccitazione al pensiero di poter fare anche lei qualcosa di davvero utile. Ma il telefono suona sempre libero. Riprova dopo mezz'ora e trova la linea occupata. "Bene" – pensa lei – "se non altro vuol dire che ho scritto il numero giusto e che c'è qualcuno in associazione". Riprova dopo cinque minuti. È libero. Ma ancora suona a vuoto. "Possibile" – pensa – "che qualcuno sia entrato in sede giusto il tempo di fare una telefonata per poi uscire subito dopo?". Così Martina decide di richiamare nel pomeriggio. Alle 15.00 suona libero, alle 15.30 è occupato. Finalmente alle 16.30, dopo alcuni squilli, una voce risponde dall'altra parte: "sìiii?". Martina, dopo aver chiesto conferma di essere in linea con la Famiglie Oasi dice di essere interessata a fare del volontariato. Viene interrotta dall'altro capo del telefono: "deve parlare con il presidente, ma non c'è. Provi a chiamare domani."

Un po' delusa, Martina, chiude la comunicazione. Il giorno dopo si ripete la stessa scena, cambia solo la sequenza. Quando ancora le viene detto che il Presidente non c'è chiede: "quando posso trovarlo?" ottenendo per risposta un semplice: "non lo so. È difficile trovarlo, perché è sempre in giro". "Va bene" – ribatte lei – "posso allora avere il suo numero di cellulare?". "No, non posso darlo senza autorizzazione. Guardi, riprovi a chiamare domani."

Sono passate quarant'otto ore da quando Martina ha visto la trasmissione alla televisione. In queste quarant'otto ore è andato scemando l'impatto emotivo suscitato in lei dalle immagini viste e dalle parole sentite, mentre è andata crescendo l'irritazione per la negativa esperienza al telefono.

Quella sera Martina assiste ad altri programmi televisivi. Altri pensieri e interessi attraggono la sua mente. Non chiamerà mai più Famiglie Oasi.

Purtroppo scene come questa sono quotidiane, persino in ambito profit! E pensare che Famiglie Oasi ha partecipato a dei corsi sull'accoglienza, in seguito ai quali ha addirittura messo in piedi un articolato percorso di accoglienza per i nuovi volontari. Peccato che abbia dimenticato che prima di accogliere a tavola un ospite bisogna prima accoglierlo quando è ancora al cancello.

Cosa dovrebbe accadere

La prima cosa da fare è quella di dotarsi di un servizio di segreteria vocale (e non serve solo per accogliere i volontari). Più piccola è l'associazione e più è vitale rendersi raggiungibili. Non trovando nessuno, il chiamante dovrebbe essere invitato a lasciare il suo nome, un numero al quale essere richiamato, le fasce orarie preferite e lo scopo della telefonata. Nome e numero dovrebbero essere ripetuti due volte, al fine di evitare errori o incomprensioni.

Naturalmente, non basta attivare una segreteria telefonica. Bisogna ascoltarla¹⁶! E anche con una certa frequenza. Non solo, poi bisogna anche richiamare chi ci ha cercato.

Un altro punto importante è imparare a rispondere. Ovvero dobbiamo assicurarci che, chiunque possa rispondere al telefono, sappia che non si risponde con: 'sì!!', 'sì!!?', 'pronto', 'prontooo' e simili, ma con un chiaro e ben educato: "buon giorno! Famiglie Oasi. Sono Matteo. Come posso esserle utile?"

E non si risponde mai con: "non lo so", "non so dirle", 'riprovi', che vanno sostituite da: "prendo nota della sua richiesta e la faccio richiamare", "Prendo nota della sua domanda, mi informo e la richiamo".

Rispondere al telefono in maniera corretta è una responsabilità di tutti, dal presidente all'addetto all'archivio. Così, una delle prime cose che insegnerete al nuovo volontario, sarà proprio come usare il telefono. Questo comprende familiarizzarsi con l'apparecchio: come si passa una telefonata a una linea interna, come mettere in attesa, come inserire e togliere il vivavoce, come usare la rubrica, ecc. Significa anche apprendere quelle tecniche telefoniche di base che fanno sì che chiamare l'associazione sia un'esperienza piacevole e non una corsa a ostacoli.

16 Sarà capitato anche a voi di sentirvi dire da una persona alla quale avevate lasciato inutilmente un messaggio nella segreteria: "ah, sì. Ma tanto io non ascolto mai la mia segreteria"! Vuoi che sia per non pagare la chiamata in segreteria o quella di richiamata del chiamante che per non perdere tempo a farlo, la logica e la buona creanza dicono che sarebbe meglio disabilitare il servizio.

7.5 Scheda pratica: Come accogliere i cittadini diversamente abili

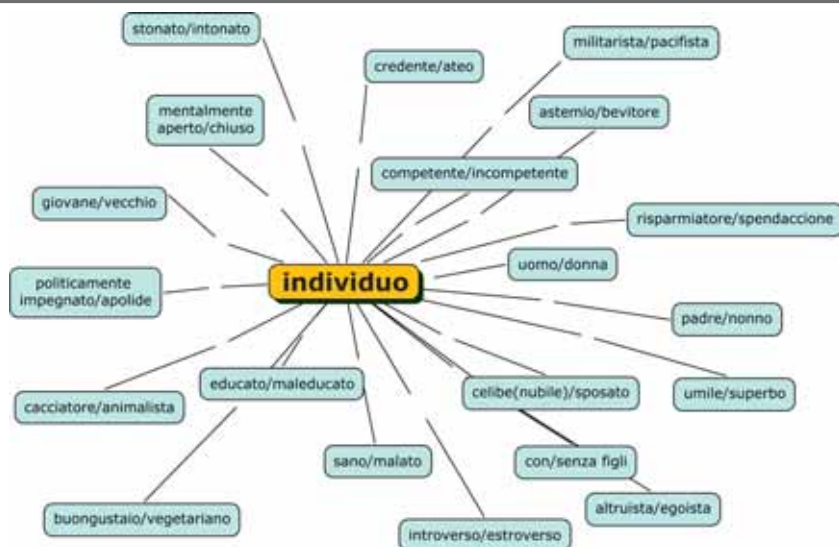
Presentazione. *Se i cittadini diversamente abili sono spesso l'oggetto di attenzione e servizio da parte delle organizzazioni non profit, sempre più si rivelano essere anche un soggetto fornitore di competenze, abilità e tempo all'interno di queste. Può capitarci, tuttavia, di essere in qualche modo imbarazzati nel parlare con uno di loro, soprattutto se non abbiamo precedenti esperienze in merito. Spesso è proprio il rispetto, la simpatia e la sensibilità che proviamo per loro a renderci timorosi di urtare, in qualche modo, la loro sensibilità. Ecco allora la scheda 7.5 che ci fornisce qualche spunto di riflessione.*

Affrontiamo questo tema fondamentalmente e semplicemente per dire che i diversamente abili vanno accolti né più né meno dei normalmente abili. Vale per loro quello che abbiamo detto in merito all'accoglienza a seconda del genere, dell'età, della razza, ecc. Purtroppo l'uso di etichette, per quanto sia 'necessario' e sicuramente pratico, quando sfugge alla comprensione della loro ragione meramente indicativa, porta a comportamenti errati. L'etichetta di diversamente abile è analoga a quella di tifoso, di professionista, di padre, di sportivo, di estroverso, ecc. Tutti questi termini non 'descrivono' una persona, ne indicano soltanto una parte (Fig. 21).

Quando diciamo "diversamente abile", quindi, non stiamo descrivendo l'intera persona, ma solo una sua parte. È come se descrivessimo, magari minuziosamente, la mano di un individuo. Ma c'è tutto il resto del corpo ancora da tratteggiare. Ritorniamo così al concetto che, nell'accogliere un volontario che sia (anche) diversamente abile, non dovremmo avere altra misura che quella di scoprire come è proprio lui (o lei). Pertanto, il fatto che egli viva questa specifica situazione influenzerà il nostro comportamento solo in alcuni dettagli. Ad esempio, presteremo attenzione a non dire a un non vedente, dopo avergli descritto minuziosamente la nostra organizzazione: "come può ben vedere ...", oppure a un focomelico dopo avergli spiegato quanto forte sia il nostro spirito di gruppo: "qui ci teniamo tutti per mano...". Ma vivendo anche questo aspetto senza alcun particolare patema. Se proprio ci dovesse sfuggire un'espressione di questo genere, non

dovremo farne una dramma, poiché il diversamente abile sarà il primo a comprendere che si tratta di un modo di dire.

Fig. 21 – Mappa concettuale delle molteplici “etichette” di un individuo.¹⁷



Come non dovremo fare della disabilità il centro della nostra accoglienza, altrettanto non dovremo evitare di parlarne in assoluto. Chiedere al volontario, con assoluta semplicità e senza imbarazzo, se ha particolari esigenze in virtù della sua condizione è soltanto una forma di rispetto e di considerazione. Egli potrebbe aver notato che alcuni scatoloni impilati nel corridoio antistante il bagno gli rende difficile o gli impedisce l'accesso ai servizi poiché la sedia a rotelle gli chiede uno spazio maggiore.

Trasferire gli scatoloni in un altro luogo basterà a eliminare il problema.

La necessità di affrontare questo argomento deriva dal fatto che la maggior parte delle persone prova un certo imbarazzo nel rapporto

¹⁷ Chiaramente si tratta solo di alcuni esempi, in quanto, nella realtà, le possibili 'etichette' tendono all'infinito. Anche il punto di partenza (nella figura: individuo) è puramente arbitrario.

con i diversamente abili. Imbarazzo che ha origine profonde nella cultura nella quale viviamo e che è testimoniata dal nostro linguaggio. È ciò che cercheremo ora di dimostrare.

Comunicare non è inventare parole nuove

L'uso delle parole, si sa, cambia con il tempo. Non è solo questione di evoluzione di una lingua per seguire il progresso scientifico. Nessuno sentiva il bisogno di inventare il vocabolo 'aeroplano' finché qualcuno non si mise a costruire quelle che, inizialmente, venivano chiamate "macchine volanti". Fino a una decina d'anni fa la parola 'telefonino' era un vezzeggiativo, un diminutivo per indicare un "piccolo telefono", cioè un giocattolo per bambini o un soprammobile. Oggi identifica quel mezzo di comunicazione di messaggi (parlati o scritti) e di sé (*status symbol*), di cui dispongono anche i bambini di dieci anni.

L'evoluzione di una lingua ha anche motivazioni sociali. Quando cambiano i modi di rapportarsi tra le persone avviene un cambiamento in quello che chiamiamo 'registro'. Negli anni Trenta si usava il 'voi', negli anni Cinquanta il 'lei', ora sembra che sia l'epoca dell'egualitario 'tu'. Chi usa più espressioni come "voglia ella farsi interprete..." ?

Un altro motivo di cambiamento in una lingua è l'influenza di termini stranieri. Diciamo infatti che il latino è una lingua morta, mentre l'italiano è una lingua viva. Pensiamo a parole come *ticket*, *shopping*, *fitness*, *pass*, ecc. entrate nel linguaggio comune.

Ma qui vogliamo attirare l'attenzione su un tipo particolare di evoluzione: quella dei vocaboli che si riferiscono a persone o mestieri poco apprezzati socialmente o oggetto di imbarazzo o di derisione.

Uno di questi è '**spazzino**', ovvero colui che provvedeva alla raccolta delle immondizie per portarle alle discariche pubbliche. Si chiamava così perché, appunto, 'spazzava' via (eliminava) i rifiuti domestici. Se si chiedeva a un bambino quale fosse il mestiere di suo padre, lo diceva ad alta voce se questi faceva l'impiegato, il medico, il commerciante; lo diceva a mezza voce se faceva l'operaio; diventava rosso dall'imbarazzo, se non dalla vergogna, se faceva lo spazzino. E non era diverso se la domanda veniva fatta alla moglie o al diretto interessato.

Se una giovane donna presentava al padre il suo innamorato e questi di mestiere faceva lo spazzino, sapeva già che il genitore non avrebbe molto approvato la sua scelta.

Come hanno pensato i nostri comunicatori di risolvere questa imbarazzante situazione? Semplicissimo. Hanno inventato un nuovo nome: **'netturbino'**. Fu un successo... all'inizio. Dire 'netturbino' dava l'idea di un mestiere importante, visto che pochi sapevano cosa volesse dire. E anche se al nome si faceva seguire una spiegazione, il termine sembrava già più elevato di 'spazzino'. Ma, col tempo, la nuova parola è andata pienamente a sostituirsi alla precedente sino ad assumerne la stessa scarsa valenza sociale.

Si era così al punto di partenza.

Cosa fare? Ecco i nostri bravi comunicatori industriarsi a coniare un nuovo termine. E fu così che venne alla luce il fantastico **"operatore ecologico"**. Un'idea geniale, perché il semplice raddoppio di parole necessarie faceva sembrare doppiamente importante la relativa professione. Inoltre l'abbinamento di un sostantivo con un aggettivo suggeriva l'appartenenza a una categoria più vasta, quella generale degli 'operatori' (operatore commerciale, operatore sanitario, ecc.). Inoltre lo specifico aggettivo si sposava con la crescente sensibilità ambientalista del pubblico in genere. Al momento in cui scriviamo, questo nome suona bene, ma quanto tempo ci vorrà perché riassorba in sé tutte le valenze negative dei precedenti 'netturbino' e 'spazzino'? Appena la gente accompagnerà la parola "operatore ecologico" all'immagine di "colui che raccoglie i rifiuti", saremo tornati al punto di partenza.

Non solo. C'è da notare che, a mano a mano che il termine si 'elevava', scemava il livello di servizio reso. Infatti, mentre lo 'spazzino' raccoglieva le immondizie nel suo carretto (a pedali un tempo, poi motorizzato) e raccoglieva anche i sacchetti posti fuori dai contenitori e lo sporco eventualmente caduto per terra, oggi l' "operatore ecologico" passa con il camion, svuota automaticamente il cassonetto, ma lascia dove si trova tutto ciò che eventualmente dovesse essere finito per terra durante tale operazione, come tutto ciò che incivili o distratti cittadini hanno depositato o fatto cadere fuori dai cassonetti. Quindi

lo 'spazzino' lavorava meglio dell' "operatore ecologico". Il risultato è che ora quelle che chiamiamo pomposamente "isole ecologiche" (una volta dette "angolo dei cassonetti") non sono altro che maleodoranti, antigienici e rivoltanti accumuli di sporcizia.

Ma passiamo a un altro esempio.

Coloro che tra noi, per nascita, infortunio o malattia erano colpiti da qualche disgrazia invalidante, venivano chiamati '**minorati**'. Ma dire di qualcuno che era un "minorato mentale" o un "minorato fisico" suonava negativamente alle orecchie di troppe persone. Molte, infatti, accompagnavano questo termine con atteggiamenti negativi, quali imbarazzo, disprezzo, compatimento, e così via.

Di nuovo, solerti comunicatori hanno identificato la soluzione del problema (tale sia per chi era colpito da simili limitazioni, sia per le cosiddette persone "normali") sostituendo a 'minorato' la parola 'handicappato'.

Un'idea vista da molti come geniale perché si è pensato che prendendo un vocabolo straniero e italianizzandolo per indicare, ad esempio, uno storpio come handicappato, avrebbe superato ogni imbarazzo dall'una come dall'altra parte.

Anche in questo caso è stato un successo iniziale. Nemmeno i giornali avevano alcuna remora a usare questo termine persino nei titoli dei loro articoli. Ma presto il termine ha assunto la stessa valenza del vecchio nome, cosa questa che ha richiesto l'invenzione di un nuovo termine. Siamo così passati a "portatore di handicap".

Pure questa è sembrata una pietra miliare, una soluzione definitiva. Sì, perché mentre '**handicappato**', essendo un aggettivo sostantivato, faceva coincidere il problema con la persona, ora si scindevano le due cose: la persona è definita 'portatore' (siamo tutti portatori di qualcosa, se non altro di buone o cattive notizie...), di che cosa? Di un handicap, cioè di qualcosa a lui esterna.

Un nuovo iniziale successo. Ma col tempo (non molto in verità) la reazione delle persone direttamente coinvolte e degli altri è tornata a essere quella di prima: nessun cambiamento di vocabolo può modificare in alcuna maniera qualsivoglia situazione. Altro balzo inventivo e i comunicatori hanno coniato il termine '**disabile**', che ha avuto però

vita breve perché suonava troppo negativamente (disabile = non abile). Altro balzo inventivo e i comunicatori hanno sfornato l'espressione "**diversamente abile**". Non sappiamo quanto lunga sarà la vita di questo termine così "carino", ma così privo di un vero significato data la sua assoluta genericità. Non siamo forse tutti "diversamente abili" gli uni dagli altri? E quale diversa 'abilità' ha quell'infelice il cui cervello non gli permette alcuna forma di pensiero?

Cosa vuol dire tutto questo? Che anche in questo caso è stata scelta la via più facile, ma anche quella meno efficace.

Coloro che, quando vedono qualcuno con delle limitazioni lo guardano o gli si rivolgono con disprezzo o superiorità o si girano dall'altra parte o lo deridono, lo faranno anche se potessimo cambiare ogni giorno nome alle malattie o alle malformazioni.

Possiamo dire 'cieco' o "non vedente", 'sordo' o "non udente", 'mongoloide' o 'down' con estrema gentilezza, simpatia, comprensione e sensibilità o con supremo sprezzo e scherno.

Serve a poco, sui mezzi pubblici di trasporto, sostituire la targhetta "posto riservato agli anziani e agli handicappati" con "posto per passeggero con ridotta capacità motoria", quando poi non ci si preoccupa di educare le menti. Non sono le parole a fare la differenza, ma i pensieri e i sentimenti che abbiamo dentro di noi.

È qui che può fare la differenza la vera comunicazione con la sua capacità di informazione e di educazione. I veri comunicatori non sono tali perché sono bravi a parlare, ma perché capaci di far riflettere e di far comprendere le cose.

Invece di cambiare nome agli "spazzini" non sarebbe stato meglio che le aziende incaricate della raccolta dei rifiuti facessero una campagna per 'comunicare' l'immensa utilità del loro lavoro, facendo capire ai cittadini che senza l'opera degli spazzini la nostra vita sarebbe in pericolo e le nostre città invivibili?

Comunicare questo avrebbe reso gli spazzini (e le loro mogli, i loro figli) fieri di essere tali.

Pensiamo ai vigili urbani. Nessuno di noi li ama, vero? Non sono forse loro quelli che ci mettono le multe quando lasciamo l'auto in sosta vietata, attraversiamo imprudentemente un incrocio all'arancione, non

ci fermiamo allo stop? Invece di preoccuparsi ogni tanto di cambiare il loro nome (“vigili urbani”, poi “polizia municipale”, quindi “polizia locale”) non sarebbe stato più lungimirante, da parte delle varie Municipalità, spendere qualche soldo per comunicare alla cittadinanza il servizio che rendono a tutti noi? Non è forse grazie a loro che possiamo attraversare con maggiore sicurezza le nostre strade, abbiamo meno paura di attraversare con il verde, c’è un po’ più di tutela nelle nostre città?

Comunicazione è far capire, non inventare nuove parole.

Accoglienza è preoccuparsi di trasmettere il nostro rispetto e apprezzamento, non cercare belle parole e compiacenti espressioni.

Suggerimento: “A chi giova l’uso di un linguaggio forbito se non è compreso da chi ascolta? Che motivo ci sarebbe di parlare se ciò che diciamo non viene compreso proprio da quelli ai quali parliamo, affinché capiscano ciò che diciamo? Chi vuole insegnare, deve evitare tutte quelle parole che non raggiungono questo scopo; e se al posto di quelle può usare parole egualmente corrette deve preferire queste ultime, se poi non può, perché non ve ne sono e perché non gli vengono in mente, potrà usare parole meno corrette, purché l’oggetto del suo discorso sia comunicato e appreso nel suo complesso”. (Sant’Agostino)

7.6 Scheda pratica: L'accoglienza 'indiretta': un esempio

Presentazione. *Essere bravi ad accogliere le persone che vengono a casa nostra è una gran bella qualità. Peccato che, prima, dobbiamo aspettare che arrivino da noi. Ma cosa potrebbe accadere se riuscissimo a portare la nostra accoglienza fin dentro la casa dei potenziali volontari? Qualcuno ci ha pensato e lo ha fatto. La scheda 7.6 ci spiega come.*

A febbraio 2011, la Chiesa di Gesù Cristo dei Santi degli Ultimi Giorni¹⁸ (d'ora in poi Chiesa Sug) ha lanciato un sito dedicato ai volontari, chiamato La Vigna.¹⁹

Utilizzando il sistema di matrice anglosassone delle *frequently asked questions* (d'ora in poi Faq), approfondiamo le funzioni e gli obiettivi del sito.

Che cosa è La Vigna?

La Vigna unisce membri e amici della Chiesa grazie a delle opportunità di svolgere servizio volontario online.

Che differenza c'è con le altre opportunità di servizio volontario?

Questo sito web crea una comunità mondiale che diventa una risorsa per completare grandi quantità di servizio in un breve periodo di tempo. Molto di questo lavoro viene completato online potenzialmente grazie a migliaia di persone che lavorano insieme su un singolo progetto allo stesso tempo.

Perché la Chiesa Sug ha creato questo sito web?

La Chiesa Sug ha molti progetti che richiederebbero molti anni per essere completati senza l'aiuto di un grande gruppo di persone. Una parte di questo lavoro include la preparazione di testi per la distribuzione in 170 lingue diverse. Una grande parte di questa biblioteca – con le sue immagini, video, articoli – ha bisogno di essere aggiornata e migliorata prima di essere distribuita in tutto il mondo.

18 Per informazioni sulla Chiesa si vedano i siti: www.lds.org e www.chiesadige-sucristo.it (dedicati ai membri); www.mormon.org (dedicato ai non membri); www.newsroom.lds.org (dedicato ai media).

19 <http://vineyard.lds.org>

Fig. 22 – La homepage del sito Vineyard.



Come funziona?

Innanzitutto, è necessario registrarsi per creare un account. Poi scorrere le varie opportunità per selezionare l'attività di interesse. La o le attività selezionate dal volontario vengono salvate nel suo personale "Spazio di lavoro" dove può lavorare su di esse a propria comodità. Non è richiesto né un tempo minimo di servizio né un impegno a lungo termine. Il volontario può fare tanto o poco quanto gli è possibile.

Come si comincia?

Tutto quello che serve è un computer connesso a internet, un account, e il desiderio di aiutare. Non è necessario essere membri della Chiesa Sug per utilizzare questo sito web.

E se uno non è interessato in nessuna delle attività elencate?

Può tornare periodicamente a visitare il sito perché la Chiesa continuerà ad aggiungere nuove opportunità di servizio.

Alcuni progetti di servizio attualmente disponibili sono:

A. Pubblicazioni

La Chiesa ha migliaia di documenti che hanno bisogno di essere selezionati e valutati prima di essere pubblicati. La partecipazione dei volontari permetterà a molte più persone nel mondo di accedere al

materiale prodotto dalla Chiesa o ricevuto dai suoi membri.

Al momento è possibile scegliere tra tre attività:

A.1 Confronto del testo

In questa attività il volontario dovrà confrontare il testo non formattato con l'analogo testo che già esiste in una pubblicazione e determinare se il testo e la punteggiatura corrispondono o se qualcosa è stato alterato o omesso.

A.2 Identificare le interruzioni di pagina

In questa attività il volontario dovrà rilevare dove una pagina termina (chiamata interruzione di pagina) su un testo pubblicato dalla Chiesa. Sull'analogo testo non formattato andrà riportato dove avviene l'interruzione di pagina. Questo aiuta a risolvere eventuali errori.

A.3 Comparazione del testo

In questa attività il volontario deve comparare il testo non formattato con lo stesso testo pronto per essere pubblicato dalla Chiesa al fine di trovare eventuali errori.

B. Multimedia

Separare e indicizzare questi media (audio e video) consentirà ai professionisti media di trovare il materiale da usare nei prodotti della Chiesa che verranno distribuiti in tutto il mondo. Il canale "Mormon Messages" su YouTube è un esempio di contenitore dove questi materiali potranno essere utilizzati.

Al momento è possibile scegliere tra cinque attività:

B.1 Contribuire con fotografie

Per questa attività il volontario può caricare fotografie da lui scattate concedendo alla Chiesa e ai suoi singoli membri il diritto di usare tali immagini. Le foto saranno riviste per una possibile inclusione in una libreria on-line. In caso di accettazione, le foto potrebbero essere utilizzate dalla Chiesa per le sue riviste, opuscoli, *poster*, *blogs*, video, e siti web e dai membri per i loro *blogs*, lezioni, siti web, video e altri mezzi di comunicazione.

B.2 Videoclip e parole chiave

Con questa attività il volontario dividerà dei filmati in sezioni più piccole (chiamate *videoclip*), e descriverà il video o qualsiasi sua sotto-

parte con delle parole chiave (chiamate *tag*).

B.3 Controllare la qualità dei video

In questa attività il volontario controllerà eventuali problemi che possono essere stati introdotti durante la creazione dei vari filmati.

B.4 Immagini e parole chiave

In questa attività il volontario dovrà descrivere una serie di immagini aggiungendovi delle parole chiave (chiamate *tag*).

B.5 Video e parole chiave

In questa attività il volontario descriverà delle sequenze video (*video-clip*) con delle parole chiave (*tag*).

C. Traduzioni

Partecipando a questo progetto, è possibile contribuire a fornire traduzioni per le pubblicazioni della Chiesa che sono distribuite online e su supporto cartaceo in tutto il mondo. Gli esempi includono manuali per lezioni, articoli di conoscenze di base, *software*, documentazione, manuali di addestramento e siti web.

Al momento è disponibile la seguente attività:

C.1 Tradurre documenti

Utilizzando la piattaforma di traduzione collaborativa Lingotek,²⁰ il volontario potrà lavorare con altri volontari per tradurre del materiale della Chiesa nella propria lingua. Il volontario avrà accesso al materiale originale in inglese e potrà sia 'votare' la correttezza di una traduzione fatta da un altro volontario che effettuare lui stesso tale lavoro (che sarà, a sua volta, valutato da altri).

D. Genealogia

Questo progetto consente di aiutare le persone a identificare i loro antenati. Il sito FamilySearch²¹ fornisce accesso online a strumenti di gestione e ricerca di dati genealogici grazie a centinaia di milioni di registrazioni (date di nascita, matrimoni, morte, ecc.) dei suoi archivi. I volontari contribuiscono ad aiutare le persone, ovunque nel mondo,

20 http://www.lingotek.com/collaborative_translation_platform

21 <https://www.familysearch.org/>

a trovare i loro antenati e i registri che documentano la loro vita. Al momento è disponibile la seguente attività:

D.1 Programma di Indicizzazione

Il volontario può unirsi a migliaia di altri volontari provenienti da tutto il mondo che stanno trascrivendo documentazione storica presa da documenti su carta (libro parrocchiali, censimenti, lista emigrati, ecc.) per renderli disponibili in un formato consultabile on line. Un *software* di indicizzazione permette di trasferire e trascrivere immagini degli archivi storici da una varietà di progetti (comprese registrazioni in lingue straniere), il tutto rimanendo nel pieno *comfort* della propria casa. Le registrazioni indicizzate dal volontario sono poi messe a disposizione su FamilySearch.org per aiutare le persone nel mondo nella ricerca della propria storia di famiglia.

Cosa possiamo apprendere

Quella che abbiamo appena esaminato è sicuramente un'idea vincente²² che può essere adottata (e adattata) da quasi ogni organizzazione non profit, qualunque sia la sua ragion d'essere e l'estensione della sua copertura geografica di azione.

Prendiamo il caso di Bimbi Sempre²³, un'associazione il cui scopo è quello di preservare racconti, filastrocche, poesie, canzoni e musiche tradizionali per bambini che, diversamente, rischierebbero di sparire. È dotata di un sito web dove i genitori possono trovare tutto questo materiale da usare con i loro bambini ma pubblica anche su carta una parte del materiale raccolto²⁴ e organizza, a livello provinciale, incontri, rappresentazioni e altri eventi per far conoscere la propria attività.

Decide di seguire il nostro suggerimento e crea un sito web dedicato

22 Negli otto giorni di *beta-test* (28 gennaio – 7 febbraio) che hanno preceduto gli ultimi ritocchi prima del lancio ufficiale, sono stati ben 3.200 i volontari che si sono iscritti e che hanno completato 8.000 compiti. I realizzatori del sito sperano di raggiungere i 10.000 volontari nel corso del 2011.

23 Nome di fantasia.

24 La *mission* dell'organizzazione è rivolta anche ai nonni che potrebbero non avere un livello ottimale di alfabetizzazione informatica.

ai volontari dove inserisce le seguenti possibilità di servizio (tutte rigorosamente realizzabili comodamente a casa propria, nei momenti preferiti e per il tempo disponibile):

a) Fornire materiale

Il volontario può inserire direttamente nel sito storie, racconti, canzoni, ecc. di cui è a conoscenza (per esperienza propria o di propri familiari e conoscenti). Il materiale sarà approvato dall'associazione prima di essere reso pubblico.

b) Cercare materiale

Il volontario può cercare attivamente del materiale esplorando il web, parlando di persona, al telefono o via email con altre persone.

c) Raffronti

Il volontario naviga su internet alla ricerca di altre associazioni la cui finalità sia analoga a quella di Bimbi Sempre. Lo scopo è quello, analogo alle imprese profit,²⁵ di identificare le migliori prassi (metodi, attività, ecc.) di chi fa lo stesso 'mestiere' per trovarne idee e spunti per migliorare continuamente.

d) Ritaglio Stampa

Il volontario inserisce sul sito di Bimbi Sempre qualsiasi materiale pubblicato dai media che abbia attinenza con l'associazione o con i suoi scopi.

e) Documentazione fotografica

Il volontario inserisce sul sito di Bimbi Sempre fotografie che lui stesso ha scattato in occasione di eventi tenuti dall'associazione o aventi attinenza. Egli stesso, o altri volontari, potranno creare *tag* per favorirne la ricerca.

f) Creare filmati video

Il volontario, grazie ad apposite applicazioni (anche gratuite), crea presentazioni video da una serie di foto digitali scattate da Bimbi Sempre o da altri volontari. Questi video vengono poi utilizzati in vario modo dall'associazione (alcuni esempi possono essere: pubblicazio-

²⁵ Tale azione è nota come *benchmarking*, ovvero "un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali, mediante il confronto con i concorrenti più forti" (Robert Camp, *Benchmarking – Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Editore Itaca, 1991, Ravenna).

ni sul sito istituzionale o su YouTube; riproduzioni continue per partecipazioni a fiere; supporti per seminari, conferenze, ecc.).

Fin qui si dirà: “l’idea è buona per fornire occasioni di servizio, ma come c’entra con l’accoglienza?”. Bene, la domanda ci permette di esporre un ulteriore importante concetto sull’accoglienza.

Saper accogliere chi si presenta alla nostra porta è sicuramente importante ed efficace, ma ci fa restare in una posizione (quasi) di attesa.

Potremmo dire che “stiamo pescando” sotto riva. Abbiamo sì gettato l’amo (o la rete, se siamo stati particolarmente abili), ma le nostre possibilità di una pesca fruttuosa dipendono da quanto pesce sta nuotando nel nostro specchio d’acqua.

Realizzare un sito per consentire a chi lo desidera di svolgere del servizio volontario via web, significa spingere (invogliare) anche i pesci che stanno lontani dalla riva ad avvicinarsi.

Significa essere accoglienti prima ancora di avere qualcuno da accogliere.

Tendenzialmente, tutti preferiamo le cose semplici o, perlomeno, ci è più facile comprenderle e realizzarle. Saper rendere le cose semplici è uno dei più efficaci strumenti dell’accoglienza. Benché sia un termine di uso comunissimo, una sottolineatura del suo significato ci aiuterà a evitare la trappola di considerare ciò che è semplice come qualcosa di banale o di scarso valore.

Semplice²⁶ = **agg. 1.** Che consta di un solo elemento (spec. in contrapposizione a *doppio*): *filo, nodo s.; consonante s.* **2.** Che consta di un solo elemento e non ha nulla di aggiunto o mescolato (spec. in contrapposizione a *composto*): *i tempi semplici di un verbo; parola s.* **3.** Elementare, privo di complicazioni o di difficoltà (spec. in contrapposizione a *complesso*): *ragioni semplici da capire; l’esposizione dei fatti è stata s.*

Se esaminassimo i motivi che tengono molte persone lontane da

26 Definizioni tratte da Nicola Zingarelli, *Vocabolario della lingua italiana*, cit.

un'esperienza di volontariato, probabilmente scopriremmo che il timore di complicarsi la vita è uno degli elementi chiave.

Complicazioni dovute alla combinazione del proprio tempo con quello richiesto dall'associazione; all'assumersi un impegno che non si è certi di poter mantenere o che, comunque, andrebbe a sovrapporsi a impreviste necessità e/o opportunità personali, familiari o professionali.

Offrire delle modalità di servizio slegate dal luogo e dal tempo significa semplificare al massimo la vita alle persone e, di conseguenza, favorire enormemente la loro disponibilità a svolgere del volontariato. Un bell'esempio di accoglienza, a priori, delle esigenze delle persone.

7.7 Scheda pratica: Cartello Ricerca Volontari

Presentazione. *La ricerca di nuovi volontari dovrebbe essere una delle attività che non cessano mai all'interno di qualunque organizzazione non profit, che vive dell'apporto di nuove energie. Come nel lavoro retribuito, però, ci sono persone che rendono di più di quanto si investe su di loro e altre meno. In qualche sala della vostra sede, sul sito internet o in occasione di specifiche attività di reclutamento potrebbe rivelarsi utile un cartello (incorniciato opportunamente) come quello che vi suggeriamo nella scheda 7.7. Si rivelerà anche un utile messaggio indiretto verso tutti quelli che già collaborano nella vostra struttura ("ci aspettiamo che tutti abbiano iniziativa") così come verso i vostri utenti e chiunque entri in contatto con voi ("siamo persone proattive, persone dotate di iniziativa").*

**Se siete come una carriola
che non va più in là di
dove viene spinta,
non chiedete di fare del
volontariato da noi.**



7.8 Scheda pratica: Cartello Seguite le Istruzioni

Presentazione. *In genere, quando in un'organizzazione (profit e non profit) sorge un problema di comportamento, si tende a emettere un "Ordine di Servizio". Ci siamo sempre chiesti chi mai li legga e, soprattutto, se mai hanno risolto il problema che li ha originati. L'impressione che abbiamo è che servano più al responsabile del settore interessato per dire (se non altro a se stesso) che ha fatto qualcosa per risolvere il problema. Di solito sono scritti in maniera piatta, con linguaggio amministrativo/burocratico e spesso con un accento più o meno minaccioso. Basta questo a renderli poco graditi e, quindi, rifiutati dalla nostra memoria a lungo termine. Poi, essendo scritti su un foglio di carta, finiscono prima sotto altri fogli di carta, poi archiviati su polverosi raccoglitori oppure finiscono nel cestino della carta straccia.*

Perché non provare a rendere queste comunicazioni un po' più attraenti, utilizzando un linguaggio diretto (senza tanti giri di parole tipo: "è stato portato più volte alla nostra attenzione che"), conciso, impiegando un'immagine attraente e, magari, aggiungendovi un po' di humour? Immaginiamo che vogliate ricordare ai vostri collaboratori che i manuali di istruzione sono stati scritti apposta per evitare errori e facilitare lo svolgimento dei vari compiti. Che si riferiscano all'uso della fascicolatrice della vostra stampante di rete, alle procedure in caso di richiesta di interventi o di reclami, all'iscrizione di un nuovo socio, volete far capire che basterebbe leggere le istruzioni per evitare il sorgere di difficoltà se non di problemi.

Invece di mandare un ordine di servizio, provate a seguire l'esempio della scheda 7.7. La specifica immagine da noi utilizzata andrà benissimo qualsiasi sia il settore di cui vi occupate, perché qui si vuole trasmettere un messaggio generale (come, appunto, è quello di leggere le istruzioni prima di fare qualsiasi cosa).

**Le istruzioni vanno lette
prima di montare la
carrozzina**



7.9 Scheda pratica: Attestato di Volontario

Presentazione. *La nostra vita è piena di simboli. Le nostre case sono piene di simboli. Conserviamo molte cose (fotografie, cartoline, lettere, attestati, souvenir, ecc.) perché, al solo vederle riviviamo ricordi ed emozioni. Non dobbiamo dimenticare questa realtà nemmeno con i nostri volontari. Perché allora non sottolineare il primo giorno di accoglienza con la consegna al volontario di un attestato che testimoni questa sua nuova condizione? Abbiamo visto diversi attestati, ma ben pochi ci avrebbero spinto a volerli esporre nel nostro salotto alla vista di amici e conoscenti. Non deve essere un attestato tipo congedo dal servizio militare. Deve trasmettere delle emozioni. Noterete come la nostra scheda 7.9 è arricchita da un'immagine legata al volontariato (in questo caso, esprime il concetto di tempo donato, ma potrebbe avere un'attinenza più diretta alla vostra specifica mission). Fondamentale è anche inserire un aforisma che enfatizzi il valore di essere dei volontari (crea un senso di fierezza). Noi, poi, abbiamo avuto l'avvertenza di utilizzarne uno che consente il collegamento a una 'storia' di quelle che amiamo ripetere durante le nostre riunioni, conferenze, ecc. George Eastman (1854-1932), infatti, fu il fondatore della Eastman Kodak Company e l'inventore della pellicola fotografica che rese possibile l'uso della fotografia a chiunque e senza la quale, poi, non sarebbe stato possibile inventare la pellicola cinematografica. E questo spiega la prima parte dell'aforisma. Ma Eastman fu anche un grande filantropo. Egli donò oltre cento milioni di dollari (dei primi anni del '900!) a università e ospedali. E questo spiega la seconda parte dell'aforisma. Eastman fu un vero precursore della Responsabilità Sociale d'Impresa.*



Anziani Insieme onlus



**Quel che facciamo nel tempo
del lavoro determina ciò che
abbiamo. Quel che facciamo
nel tempo libero determina
ciò che siamo.**

(George Eastman)

Si attesta che

Marta Bontempi

è una Volontaria dell'Associazione Anziani Insieme

Venezia, 1 ottobre 2011

Angela Bruni
Presidente
Anziani Insieme

7.10 Scheda pratica: Attestato di Partecipazione

Presentazione. *Abbiamo un corpo di carne e ossa. Siamo dotati di ben cinque sensi. Non è certo difficile renderci conto che abbiamo bisogno di cose tangibili. Non per nulla, il marketing si occupa anche di come rendere tangibili quei prodotti che, per loro natura, sono intangibili, come un servizio di assistenza o una vacanza.²⁷ Allora rendiamo in qualche modo tangibili alcune delle cose che i nostri volontari fanno nella nostra organizzazione, come la partecipazione a un corso di formazione, un'esperienza di una settimana in campeggio con dei cittadini diversamente abili, un servizio di assistenza a un laboratorio artigianale di un mese per ex-detenuti, concretizzandolo con un attestato di partecipazione.*

Ecco allora, per voi, un esempio.

27 Pensiamo all'abitudine, molto in uso tra le coppie giovani, di una lista di nozze che preveda tante quote che, insieme, coprono le spese di un viaggio. In questo caso, molte agenzie di viaggio descrivono ciò che la quota regalo prevede (un massaggio; una cena o una gita) eliminando l'aleatorietà del gesto ricondotto in una cornice tangibile.



Anziani Insieme onlus



Si attesta che

Franco Rinaldi

Ha partecipato al corso teorico-pratico

Comunicare al telefono

Venezia, 5 novembre 2011

Angela Bruni
Presidente
Anziani Insieme

7.11 Scheda pratica: invito Corso di Formazione

Presentazione. *Fornire regolari (non sporadiche!) occasioni di formazione è una componente fondamentale dell'accoglienza e della fidelizzazione dei volontari. Organizzarli convenientemente significa anche trasmettere il loro valore al singolo volontario. Non basterà un semplice inserimento nel sito istituzionale o un'informativa di un paio di righe. Sarà importante estendere a ogni volontario, per posta o per email, l'invito a partecipare. Un invito che, se personalizzato, sarà ancora più efficace. Ovviamente non intendiamo dire che sarà necessario scrivere parole diverse, ma sarà sufficiente utilizzare i "Campi Unione" di un buon gestore testi. Un invito con il proprio nome e cognome, sarà molto più gradito.*

Nella scheda 7.11 noterete che viene detto "Dopo il corso 'Comunicare al telefono', ecco un corso su 'L'apprendimento nella Terza Età'." È un modo per ricordare ciò che è già stato fatto. Troppe volte ci si limita a parlare di ciò che si farà, dando sempre l'impressione che si viva in un costante futuro, ma senza alcun ricordo dei conseguimenti già realizzati.

La comunicazione dovrà essere breve, lasciando a un allegato tutti i dettagli pratici e gli eventuali approfondimenti. Qui l'obiettivo è quello di convincere il destinatario a partecipare, non a confonderlo con troppe informazioni.



Anziani Insieme onlus



Caro NomeVolontario,

il proprio personale è considerato dalle aziende più moderne, la risorsa più preziosa. Tanto più per noi, cosa c'è di più prezioso dei nostri collaboratori e volontari? Ecco perché per noi è importante offrirti costantemente le migliori occasioni di formazione.

Dopo il corso "Comunicare al telefono", ecco un corso su "**L'apprendimento nella Terza Età**", tenuto dalla dr.ssa Maddalena Salemi, studiosa di andragogia (apprendimento ed educazione degli adulti). Il corso ti metterà in grado di aiutare gli anziani a continuare a godere del piacere di apprendere anche a età avanzata.

I dettagli del corso sono in allegato.

Attendiamo la tua iscrizione.

Venezia, 10 gennaio 2012

Angela Bruni
Presidente
Anziani Insieme

7.12 Scheda pratica: Lettera Anniversario.

Presentazione. *Per la quasi totalità delle persone, il proprio compleanno è uno degli eventi più importanti. E il bisogno/piacere di ricevere i relativi auguri è alla base del motivo per cui è così facile vedere qualcuno, il giorno del suo genetliaco, arrivare al lavoro con un vassoio di paste e una bottiglia di spumante (pagate da lui stesso) da offrire ai colleghi ignari di tanto evento. Ovvero, paghiamo per sentirci dire "Buon compleanno!". Lo sanno bene gli uomini di marketing che raccomandano alle aziende di ricordarsi del compleanno dei loro clienti come parte integrante della loro fidelizzazione.*

L'applicazione più eclatante (e più estensiva) del principio che alle persone piace ricevere degli auguri, è sicuramente quella di Joe Girard,²⁸ il primatista delle vendite di autoveicoli, che attribuisce il suo successo alla capacità di conquistare la simpatia dei clienti. Girard aveva un'abitudine che a prima vista sembra inutile e costosa: ogni mese mandava a ciascuno dei suoi oltre 13.000 clienti un cartoncino di auguri con un messaggio personale. Gli auguri cambiavano da un mese all'altro (Buon Compleanno, Buon Anno, Buona Pasqua...).

Noi vi suggeriamo di applicare questa regola a ogni anniversario del servizio di ciascun volontario.

Potrete benissimo usare la stessa 'formula' per tutti i volontari, purché abbiate l'avvertenza di cambiare la forma degli auguri di anno in anno.

Se poi volete ricordarvi anche dei compleanni, tanto di guadagnato.

28 <http://www.joegirard.com>



Anziani Insieme onlus



Caro NomeVolontario,

dimostrando simpatica arguzia qualcuno ha detto che *i compleanni fanno bene. Le statistiche, infatti, dimostrano che le persone che ne festeggiano di più vivono più a lungo.*

Noi crediamo che questo detto valga anche per gli anniversari del servizio di volontariato.

Forse tu te ne sarai dimenticato, ma a noi non è sfuggito che il prossimo 14 febbraio saranno due anni da quando hai iniziato la tua opera di volontario nella nostra associazione. Così **vogliamo ringraziarti per tutto quanto hai fatto per noi e per le tante persone anziane** che, anche grazie al tuo aiuto, si sono sentite meno sole.

E guardando avanti a noi, vogliamo ricordare a te e a noi che i compleanni migliori sono quelli ancora da festeggiare.

Venezia, 1 febbraio 2012

Angela Bruni
Presidente
Anziani Insieme

7.13 Scheda pratica: Promozione a costo zero

Presentazione: *In qualsiasi attività, anche non profit, bisogna sapere (e potere) spendere, se si vogliono ottenere risultati. Ma perché non utilizzare anche quelle opportunità che sono a costo zero (o prossime allo zero)?*

Sono quasi 25 milioni²⁹ gli utenti italiani (pari a 62 milioni di caselle e-mail), sopra i 15 anni, in possesso di almeno una email. Ogni utente riceve in media quasi 23 email al giorno. Un'enorme rete di contatti e comunicazione. Perché non sfruttare le email che scrivete tutti i giorni, per lavoro o per diletto, per diffondere il nome della vostra associazione, semplicemente inserendo in automatico (firma) o in semiautomatico (raccolta parti rapide) un messaggio promozionale?

La scheda 7.13 vi mostra come presentare l'iniziativa a soci e volontari.

²⁹ Fonte: *European e-mail marketing consumer report 2010*, realizzato da ContactLab.

Cari Soci e Cari Volontari,

Gli italiani ricevono 560 milioni di e-mail al giorno, pari a una media di 22,7 messaggi di posta elettronica per utente, escluso lo spam.

Perché non utilizzare questo sistema per promuovere la nostra onlus, a costo zero e senza perdita di tempo?

Basterà che inseriate nelle "firme" o nella "raccolta parti rapide" del vostro gestore di posta un semplice riquadro come quello che vi riproduciamo più sotto.

Ogni volta che invierete una email di lavoro o personale, diffonderete il nome dell'associazione.

Grazie per il vostro sostegno

Angela Bruni
Presidente
Anziani Insieme

Il modo più semplice per aiutare la tua associazione:

TuoNome Cognome
Indirizzo
Telefono

Non lasciamoli soli
Anziani Insieme onlus
scopri e sostieni su
www.anzianinsieme.org

CESEVOT

Ringraziamenti

Come ha ironicamente (ma non troppo) osservato il romanziere australiano Max Barry, scrivere significa “piazzarsi davanti al computer e combattere l’impellente impulso di giocare a Campo Minato”. Forse è per questo che, durante la stesura dei nostri testi, ci circondiamo di colleghi ed amici. Per vincere la tentazione e perché siamo convinti che più teste pensino meglio di una sola.

Desideriamo ringraziare Norma Leaso per il consueto prezioso apporto di segreteria di redazione e Lidia Rosa per l’attento e meticoloso lavoro di revisione e verifica del testo e delle note.

Abbiamo, inoltre, un immenso debito di gratitudine nei confronti dei tanti colleghi che – senza voler nemmeno essere nominati - ci hanno regalato le loro testimonianze ed hanno condiviso con noi i loro saperi, i loro dubbi, le loro certezze.

E, ancora di più, ringraziamo i tanti operatori e volontari del Terzo Settore che – senza nemmeno saperlo – hanno riempito pagine con esperienze tratte dal dato quotidiano.

Grazie a Giampietro Vecchiato, che ha risposto all’appello con il solito entusiasmo che lo contraddistingue, come professionista e come persona.

Grazie a Pietro Citarella che ha tolto al Comune di Napoli – sia pure per qualche giorno - la propria preziosa esperienza nel campo dei *social network*.

Grazie a tutti gli Autori che, oramai da dieci anni, contribuiscono a quel laboratorio di spunti, idee ed informazione che è Terzo Settore de Il Sole 24 Ore. E grazie ai componenti della Redazione che riescono ad incanalare questi flussi in un prodotto editoriale fruibile e sempre ben calibrato.

Un saluto, da queste pagine, al Direttore di Relazioni Pubbliche Giancarlo Panico, sempre pronto – tra un treno ed un altro – al confronto. Consentiteci, inoltre, un particolare ringraziamento al Direttore Responsabile de “I Quaderni” del Cesvot Cristiana Guccinelli e a Cristina Galasso per aver ‘accolto’ il progetto e per averne seguito la stesura con discrezione. O forse dovremmo dire con fiducia.

Ora, terminata la fase di scrittura, il testo entra nel circuito del dibattito e del confronto con i Lettori.

È il momento che attendiamo maggiormente.

È il momento che temiamo maggiormente.

Ma è anche il motivo principale per cui siamo scarsi giocatori di Campo Minato.

Buona lettura e in bocca al lupo.

CESVS TROT

Bibliografia

AA.VV.

1997 — *Benvenuto! 32 giochi di accoglienza*, Edizioni La Meridiana, Molfetta.

ARGYRIS, CHRIS

1971 — *Management and Organizational Development: the Path from XA to XB*, McGraw – Hill Book Company, New York.

BLANCHARD, KEN; BOWLES, SHELDON

2004 — *Clienti soddisfatti? Non basta!*, Franco Angeli, Milano.

BOELLA, LAURA

2006 — *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Cortina, Milano.

CAMP, ROBERT

1991 — *Benchmarking – come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Editore Itaca, Ravenna.

CARASSITI, ANNA MARIA

1997 — *Dizionario Etimologico*, Gulliver, Genova.

CITARELLA, PIETRO; MARTELLO, STEFANO; VECCHIATO, GIAMPIETRO; ZICARI, SERGIO

2010 — *Come comunicare il terzo settore*, Franco Angeli, Milano.

DALLA VOLTA, AMEDEO

1974 — *Dizionario di psicologia*, Giunti Barbera, Firenze.

D'ANSELMINI, PAOLO

2006 — *Basta con il no profit! Avanti con il non profit*, in "Relazioni Pubbliche – Magazine della Federazione relazioni pubbliche italiana", anno XVI, n. 45, p. 1.

DE PALMA, ELENA

2009 — *Accogliere e motivare i volontari. Riferimenti teorici e strategie organizzative*, Csv Verona, n. 9.

DI PAOLO, FABRIZIO; MARTELLO, STEFANO

2011a — *Il controllo di gestione: una prima definizione*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 1, pp. 51-53.

2011b — *Il controllo di gestione: le fasi e gli obiettivi*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 2, pp. 52-54.

DRUCKER, PETER

1998 — *Adventures of a Bystander*, Wiley Inc., New York.

1956 — *Lo scrittoio del Presidente 1948-1955*, Einaudi, Torino.

EURISPES

2011 — *Italiani sempre più sfiduciati*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 2, *L'inserto*, pp. V-VIII.

GOLEMAN, DANIEL

1999 — *Intelligenza emotiva*, Bur, Milano.

2000 — *Lavorare con intelligenza emotiva*, Bur, Milano.

2006 — *Intelligenza sociale*, Rizzoli, Milano.

GRANGÈ, JEAN CHRISTOPHE

2001 — *I fiumi di porpora*, Garzanti, Milano.

HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH

1982 — *Leadership situazionale*, Sperling&Kupfer, Milano.

ISTITUTO ITALIANO DELLA DONAZIONE

2009 — *Come cambia la generosità nei tempi “di magra”*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 3, *L'inserto*, p. V.

2010 — *Il lavoro nel non profit? È temporaneo e poco remunerativo*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 11, *L'inserto*, p. IV.

MARCHI, CESARE

1986 — *Siamo tutti latinisti*, Rizzoli, Milano.

MARCON, GIULIO

2005 — *Come fare politica senza entrare in un partito*, Feltrinelli, Milano.

MARTELLO, STEFANO

2007 — “*Fare rete*” per comunicare meglio, in Terzo Settore de Il Sole 24 ORE, n. 12, *L'inserto*, p. III.

2009 — *Il ruolo del volontario nel Terzo Settore: un auspicio per il futuro*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 7-8, pp. 43-45.

2010a — *Un esperimento positivo di comunicazione interna ed esterna*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 2, pp. 43-45.

2010b — *Un (possibile) Oceano Blu per le Rp: il Terzo Settore*, in “Relazioni Pubbliche – Magazine della Federazione relazioni pubbliche italiana”, anno XX, n. 62, pp. 30-31.

MARTELLO, STEFANO; PESANTE, GENNARO

2004 — *Santi, Poeti e Comunicatori – colloquio informale sulla Legge 150/2000*, Fara Editore, Rimini.

MARTELLO, STEFANO; ROSA, LIDIA

2010 — *La comunicazione nella Pubblica Amministrazione*, in Rivista della Guardia di Finanza, n. 4, luglio-agosto, pp. 577-587.

MARTELLO, STEFANO; ZICARI, SERGIO

2009a — *L'accoglienza del volontario: modalità operative ed obiettivi*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 4, pp. 48-51.

2009b — *Il reclutamento dei volontari nel Terzo Settore*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 9, pp. 43-46.

2009c — *Comunicare il valore della donazione: una sfida per il Terzo Settore*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 11, pp. 45-47.

2010 — *“Lean thinking”: alternative di applicazione al Terzo Settore*, in “Terzo Settore” de Il Sole 24 Ore, n. 4, pp. 44-46.

MASSARENTI, JOSHUA

2011 — *Cento milioni di attese. Parla John Macdonald, capo della task force Ue dell'Anno del volontariato*, in "Vita", 11 febbraio, p. 11.

MAXWELL, NEAL A.

1967 — *Looking at Leadership*, Church Educational System, Salt Lake City.

MCGREGOR, DOUGLAS

1960 — *The Human Side of Enterprise*, McGraw – Hill Book Company, New York.

MELANDRI, VALERIO

2010 — *Valorizzare i volontari e il personale retribuito*, in "Terzo Settore" de Il Sole 24 Ore, n. 6, pp. 44-48.

NAPOLITANO, ENZO MARIO; VECCHIATO, GIAMPIETRO

2007 — *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali*, Franco Angeli, Milano.

OPPI, BIAGIO

2010 — *Raccontare il Terzo Settore. Cosa c'è di più facile?* in "Relazioni Pubbliche – Magazine della Federazione relazioni pubbliche italiana", anno XX, n. 63, pp. 8-9.

PHILLIPS, T. DONALD

2001 — *Run to Win: Vince Lombardi on Coaching and Leadership*, St. Martin's Griffin, New York.

SILVA, ELIO

2009 — *Il Terzo settore cerca altre vie*, Il Sole 24 Ore, 2 marzo.

VECCHIATO, GIAMPIETRO

2003 — *Relazioni pubbliche e comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

2005 — (a cura di) *Relazioni pubbliche: valore che crea valore*, Franco Angeli, Milano.

2006 — *Relazioni Pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano.

VECCHIATO, GIAMPIETRO; ZICARI, SERGIO

2008 — *Comunicare le professioni intellettuali*, Spazio RP-Ferpi, Roma.

2009 — *Il primo incontro non si scorda mai. Manuale dell'accoglienza per le aziende e le organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

CESEVOT

Gli Autori

Stefano Martello (1974), consulente nell'ambito della comunicazione, lavora nel settore Comunicazione della casa di produzione audio e video *Donalda* di Roma, per la quale cura l'attività autoriale.

Svolge attività pubblicistica di settore con *Terzo Settore* de *Il Sole 24 Ore*; *Rivista della Guardia di Finanza*; *Cyberspace and Law*; *Broker*; *Relazioni Pubbliche*. Dal 2005 al 2007 ha collaborato con la *Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica*.

È autore di *Guida al Marketing dello Studio Legale* (*Il Sole 24 Ore*, 2007), coautore di *Santi, Poeti e Comunicatori* (Fara Editore, 2004), *Organizzazione e Marketing dello Studio Legale* (*Il Sole 24 Ore*, 2005), *Come comunicare il Terzo Settore* (Franco Angeli, 2010) e curatore di *Diversità apparenti* (Fara Editore, 2007) e *Il resto (parziale) della storia* (Fara Editore, 2008). Suoi saggi sono presenti nei volumi *Comunicare le professioni intellettuali* (Giampietro Vecchiato e Sergio Zicari, Spazio RP-Ferpi, 2008) e *Tecnofuturo* (a cura di Carlo Baldi e Pietro Citarella, Liguori, 2010). Nel 2008 ha scritto e diretto il documentario *Una contraddizione apparente: sviluppo industriale ed ecologia* (Aiba in collaborazione con Istituto Luce).

Sergio Zicari (1951), consulente e formatore per Akón comunicazione, marketing e vendite. Si occupa di organizzazione di reti di vendita, di formazione del personale commerciale e non; di ideazione e realizzazione di originali iniziative di *marketing*.

Opera nel mondo del non profit quale presidente provinciale Cad (Centri Ascolto Disagio) di Pordenone, responsabile nazionale rapporti con la stampa per la Chiesa di Gesù Cristo dei Santi degli Ultimi Giorni, direttore divisione Terzo Settore di Organizzazioni Aziendali srl. È socio della Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana).

CESEVOT

Indice

Abstract	p.	6
Avvertenze	»	7
Prefazione		
<i>di Giampietro Vecchiato</i>	»	10
Capitolo 1		
Lo scenario di sfondo		
1.1 Il Terzo Settore in Italia: composizione, criticità e potenzialità	»	25
1.2 Le sfide del Terzo Settore	»	28
1.3 Il governo delle relazioni	»	31
1.4 L'accoglienza: una introduzione	»	33
1.5 L'accoglienza: profili operativi	»	35
1.6 Sul rapporto tra personale retribuito e volontario: alcune note a margine	»	37
1.7 Conclusioni (parziali) al capitolo	»	41
Capitolo 2		
L'accoglienza del volontario: la fase a monte	»	45
2.1 Chi ben comincia	»	45
2.2 Capire prima di fare	»	46
2.3 Cominciamo da noi	»	48
Capitolo 3		
L'accoglienza del volontario: la fase di reclutamento ..	»	61
3.1 Intorno a noi	»	61
3.2 Trasparenza e sincerità	»	61
3.3 La forza delle conversazioni	»	62
3.4 Considerazione conclusive al capitolo	»	64

Capitolo 4

L'accoglienza del volontario: la fase operativa	p.	67
4.1 Condivisione <i>versus</i> selezione	»	67
4.2 Trasmettere l'eccellenza	»	74
4.3 Accoglienza: un insieme di dettagli	»	79
4.4 Accoglienza: sul genere e sull'età	»	86
4.5 Un caso di studio	»	96

Capitolo 5

Ruolo e obiettivi dei <i>social network</i> nelle dinamiche dell'accoglienza	»	105
5.1 Comunicare al tempo di Facebook	»	105
5.2 Farsi conoscere e riconoscere	»	109
5.3 Seguire, condividere, partecipare	»	112

Capitolo 6

Conclusioni in divenire	»	121
6.1 Introduzione	»	121
6.2 Diamo tempo al tempo	»	128

Capitolo 7

Schede pratiche	»	133
7.1. Come accogliere un'idea	»	133
7.2. Come accogliere gli errori	»	139
7.3. Come accogliere una critica.	»	142
7.4. Come accogliere al telefono	»	146
7.5. Come accogliere i cittadini diversamente abili	»	149
7.6. L'accoglienza 'indiretta': un esempio	»	156
7.7. Cartello Ricerca Volontari	»	163
7.8. Cartello Seguite le istruzioni	»	165
7.9. Attestato di Volontario	»	167
7.10 Attestato di partecipazione.	»	169
7.11 Invito Corso di Formazione.	»	171
7.12 Lettera Anniversario	»	173
7.13 Promozione a costo zero	»	175

	197
Ringraziamenti	p. 179
Bibliografia	» 183
Gli Autori	» 191

CESVS TROT

"I Quaderni" del Cesvot

Quaderno 1

Lo stato di attuazione del D.M. 21/11/91 e successive modifiche

Relazione assemblea del seminario

Quaderno 2

Volontari e politiche sociali: la Legge regionale 72/97

Atti del Convegno

Quaderno 3

Gli strumenti della programmazione nella raccolta del sangue e del plasma

Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 4

Terzo settore, Europa e nuova legislazione italiana sulle Onlus

Cristiana Guccinelli, Regina Podestà

Quaderno 5

Privacy e volontariato

Regina Podestà

Quaderno 6

La comunicazione per il volontariato

Andrea Volterrani

Quaderno 7

Identità e bisogni del volontariato in Toscana

Andrea Salvini

Quaderno 8

Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato

Gisella Seghettini

Quaderno 9

La popolazione anziana: servizi e bisogni. La realtà aretina

Roberto Barbieri, Marco La Mastra

Quaderno 10

Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato

Stefano Ragghianti

Quaderno 11

Oltre il disagio. Identità territoriale e condizione giovanile in Valdera

Giovanni Bechelloni, Felicità Gabellieri

Quaderno 12

Dare credito all'economia sociale. Strumenti del credito per i soggetti non profit

Atti del convegno

Quaderno 13

Volontariato e Beni Culturali

Atti Conferenza Regionale

Quaderno 14

I centri di documentazione in area sociale, sanitaria e sociosanitaria: storia, identità, caratteristiche, prospettive di sviluppo

Centro Nazionale del volontariato, Fondazione Istituto Andrea Devoto

Quaderno 15

L'uso responsabile del denaro. Le organizzazioni pubbliche e private nella promozione dell'economia civile in toscana

Atti del convegno

Quaderno 16

Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato

Stefano Ragghianti

Quaderno 17**Le domande e i dubbi delle organizzazioni di volontariato**

Stefano Ragghianti, Gisella Seghettini

Quaderno 18**Accessibilità dell'informazione. Abbattere le barriere fisiche e virtuali nelle biblioteche e nei centri di documentazione**

Francesca Giovagnoli

Quaderno 19**Servizi alla persona e volontariato nell'Europa sociale in costruzione**

Mauro Pellegrino

Quaderno 20**Le dichiarazioni fiscali degli Enti non Profit**

Stefano Ragghianti

Quaderno 21**Le buone prassi di bilancio sociale nel volontariato**

Maurizio Catalano

Quaderno 22**Raccolta fondi per le Associazioni di Volontariato. Criteri ed opportunità**

Sabrina Lemmetti

Quaderno 23**Le opportunità "finanziarie e reali" per le associazioni di volontariato toscane**

Riccardo Bemì

Quaderno 24**Il cittadino e l'Amministrazione di sostegno. Un nuovo diritto per i malati di mente (e non solo)**

Gemma Brandi

Quaderno 25**Viaggio nella sostenibilità locale: concetti, metodi, progetti realizzati in Toscana**

Marina Marengo

Quaderno 26**Raccolta normativa commentata. Leggi fiscali e volontariato**

Stefano Ragghianti

Quaderno 27**Le trasformazioni del volontariato in Toscana. 2° rapporto di indagine**

Andrea Salvini, Dania Cordaz

Quaderno 28**La tutela dei minori: esperienza e ricerca**

Fondazione Il Forteto onlus - Nicola Casanova, Luigi Goffredi

Quaderno 29**Raccontare il volontariato**

Andrea Volterrani

Quaderno 30**Cose da ragazzi. Percorso innovativo di Peer Education**

Luca Napoli, Evelina Marallo

Quaderno 31**L'arcobaleno della partecipazione. Immigrati e associazionismo in Toscana**

Ettore Recchi

Quaderno 32**Non ti scordar di te. Catalogo dei fondi documentari del volontariato toscano**

Barbara Anglani

Quaderno 33**Buone prassi di fund raising nel volontariato toscano**

Sabrina Lemmetti

Quaderno 34
Il bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato

Luca Bagnoli

Quaderno 35
Le responsabilità degli organi amministrativi delle associazioni di volontariato

Stefano Ragghianti, Rachele Settesoldi

Quaderno 36
Storie minori - Percorsi di accoglienza e di esclusione dei minori stranieri non accompagnati

Monia Giovannetti

Quaderno 37
Ultime notizie! La rappresentazione del volontariato nella stampa toscana

Carlo Sorrentino

Quaderno 38
Contributi e finanziamenti per le associazioni di volontariato
Guida pratica

Riccardo Bemi

Quaderno 39
Le domande e i dubbi delle associazioni di volontariato

Riccardo Bemi, Stefano Ragghianti

Quaderno 40
Cittadinanze sospese. Per una sociologia del welfare multiculturale in Toscana

Carlo Colloca

Quaderno 41
Un mondo in classe. Multietnicità e socialità nelle scuole medie toscane

Ettore Recchi, Emiliana Baldoni, Letizia Mencarini

Quaderno 42
Altre visioni. Le donne non vedenti in Toscana

Andrea Salvini

Quaderno 43
La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato toscano

Andrea Bilotti, Lorenzo Nasi, Paola Tola, Andrea Volterrani

Quaderno 44
Le donazioni al volontariato. Agevolazioni fiscali per i cittadini e le imprese

Sabrina Lemmetti, Riccardo Bemi

Quaderno 45
Una promessa mantenuta. Volontariato servizi pubblici, cittadinanza in Toscana

Riccardo Guidi (2 voll.)

Quaderno 46
Atlante del volontariato della protezione civile in Toscana

Riccardo Pensa

Quaderno 47
La mediazione linguistico-culturale. Stato dell'arte e potenzialità

Valentina Albertini, Giulia Capitani

Quaderno 48
Contributi e finanziamenti per le associazioni di volontariato. Aggiornamento 2009

Riccardo Bemi

Quaderno 49
Volontariato e formazione a distanza

Giorgio Sordelli

Quaderno 50

Il volontariato. Immagini, percezioni e stereotipi

Laura Solito, Carlo Sorrentino

Quaderno 51

Le competenze del volontariato. Un modello di analisi dei fabbisogni formativi

Daniele Baggiani

Quaderno 52

Le nuove dipendenze. Analisi e pratiche di intervento

Valentina Albertini, Francesca Gori

Quaderno 53

Atlante sociale sulla tratta. Interventi e servizi in Toscana

Marta Bonetti, Arianna Mencaroni,
Francesca Nicodemi

Stampato in Italia
da La Grafica Pisana - Bientina (Pisa)
Luglio 2011