



4. In viaggio

4.1 Avviamento all'orientamento

Di Simona Costanzo

La presentazione dei volontari al momento del loro arrivo è importante quanto la preparazione prima della partenza. I volontari sono in ansia e insicuri, senza sapere che cosa aspettarsi. La prima impressione che ricevono è fondamentale per rassicurarli e farli sentire a proprio agio nel loro nuovo ambiente. Non è sempre scontato che un'organizzazione di accoglienza, che riceve numerosi volontari, si renda conto di cosa significhi il primo giorno di servizio di volontariato in un altro paese: quelle che possono sembrare semplici abitudini per chi ospita, sono per il volontario l'inizio di un'avventura piena di incognite! Come regola generale, si può dire che un'adeguata formazione iniziale è tanto più importante quanto minore è l'esperienza del volontario e maggiore la durata del soggiorno.

Il problema di un'adeguata accoglienza del volontario è particolarmente importante nel caso di una sistemazione individuale. Quando si ha a che fare con un gruppo, ogni membro ha qualcuno a cui rivolgersi per superare lo shock iniziale. La durata della formazione dipenderà dal tipo di progetto e dalla sistemazione e può variare da un incontro di benvenuto di un paio d'ore, ad un seminario di diversi giorni.

Oltre al primo impatto, l'arrivo nell'organizzazione di accoglienza rappresenta anche un momento di verità per entrambi: le idee sui luoghi e le persone che ciascuno si è fatto non sempre corrispondono a quello che trovano nella realtà. Soprattutto se la cultura del volontario e quella degli ospiti è molto diversa, i metodi di accoglienza possono variare notevolmente. L'organizzazione di accoglienza deve tener conto di questo aspetto interculturale e favorire i primi contatti con i volontari. Questi lentamente si adatteranno alle nuove usanze e agli schemi di comunicazione dell'organizzazione di accoglienza e della comunità.

La formazione al momento dell'arrivo dovrebbe completare la formazione preparatoria ricevuta dall'organizzazione di invio. Migliore è la comunicazione fra l'organizzazione di accoglienza e quella di

invio, meglio l'organizzazione di accoglienza sarà in grado di colmare i vuoti lasciati dall'organizzazione di invio. La formazione al momento dell'arrivo dovrebbe includere informazioni sulla cultura locale e una presentazione del progetto. Al momento della presentazione del progetto assicuratevi di lasciar spazio alle idee e ai suggerimenti dei volontari. Scoprite quali sono le loro idee e aspettative sul progetto, invitateli a fare domande. Questo è il momento migliore per evitare equivoci.

Suggerimenti per la formazione

Invitate un amico, un collega o un parente (preferibilmente dall'estero) a casa vostra per una nuova attività che potrebbe essere un gioco di carte, la previsione del futuro o una festa su un tema bizzarro. Mettete l'ospite a suo agio (andate a prenderlo alla stazione, rompete il ghiaccio, presentategli le altre persone, spiegategli cosa succederà, ecc.). Successivamente chiedete all'ospite se ha notato gli sforzi da voi compiuti per farlo sentire a suo agio e che effetto hanno avuto su di lui.

Utilizzate giovani del posto per presentare il volontario

Il modo migliore per presentare un volontario è attraverso i suoi coetanei. Potete preparare a ricevere i volontari un certo numero di giovani o membri attivi dell'organizzazione. Lasciate che siano loro ad inserirli nella realtà locale. In questo modo fornirete fin dall'inizio ai volontari una rete di contatti sociali e persone di riferimento. Gli abitanti si sentiranno responsabili del benessere dei volontari e li inseriranno meglio nella realtà locale. Per preparare gli abitanti, dovrete introdurre alcuni concetti interculturali quali "l'iceberg", l'esercizio della cipolla e il ciclo di adattamento (vedi Capitolo 3.3.1 Preparazione dei volontari e il *T-Kit sull'Apprendimento Interculturale*



disponibile sul sito www.training-youth.net) per aiutarli a comprendere meglio come si svolge il volontariato internazionale ed essere ben disposti nei confronti del volontario. Questi concetti aiutano i giovani a riflettere sulla loro cultura e su quella dei volontari, aprendosi ai processi di apprendimento interculturale. Evitate però di chiede-

re troppo ai volontari durante i primi giorni. I volontari non devono essere infastiditi da adolescenti super entusiasti che hanno trovato un nuovo giocattolo. Come in tutte le situazioni emotivamente intense, il volontario ha bisogno di tempo per riflettere per conto proprio.

Aspetti da tenere in considerazione al momento dell'arrivo in un programma di formazione

E' compito dell'organizzazione di accoglienza assicurarsi che tutti i temi preparati per i volontari (tecnici e di contenuto) vengano esposti (vedere anche Capitolo 3.3.1 Preparazione dei volontari). Deve esser data ai volontari la possibilità di interagire e spiegare le loro motivazioni, necessità e capacità all'interno del progetto.

Qui sotto troverete alcuni punti importanti da affrontare nella formazione al momento dell'arrivo. Il programma esatto di questa sessione dipenderà dal tempo disponibile per la formazione. Per quanto riguarda la metodologia, il discorso cambia a seconda che ospitate uno o più volontari. Se si tratta di un gruppo di volontari dovrete farli lavorare il più possibile in piccoli gruppi di discussione e riflessione ed evitare le classiche lezioni.

L'arrivo dei volontari

• L' accoglienza

Cercate di andare a prendere i volontari alla stazione o all'aeroporto soprattutto per progetti a lungo termine. Questo farà sentire il volontario maggiormente accolto e al sicuro. Prima di tutto cercate di soddisfare le necessità immediate del volontario: fame e sete, necessità di andare in bagno o farsi una doccia, chiamare i genitori, ecc. Successivamente potete organizzare un ricevimento o una cena con i principali attori dell'organizzazione nel vostro ufficio o in un altro luogo. Tenete in considerazione il fuso orario, le differenze di alimentazione ecc.. Assicuratevi di potervi occupare dei volontari sin dal primo giorno. Potreste non avere molto tempo, quindi dedicate subito trenta minuti per le questioni sopra citate, spiegate cosa dovranno fare e quando, portate i volontari in un posto dove possano rilassarsi. Non lasciate mai soli i volontari almeno nelle prime ore del loro soggiorno! La persona di sostegno per i volontari dovrebbe essere a disposizione sin dall'inizio.

Gli aspetti che seguono devono essere affrontati il prima possibile e senza dubbio nei primi due giorni, per far sentire i volontari a proprio agio e fornire un orientamento di base. I volontari arrivano solitamente con la speranza che il progetto corrisponda al 100% a quello scritto sul foglio di carta, che tutto sia perfetto, organizzato e preparato. È importante discutere tutte le questioni importanti sul reale stato delle cose. È importante che capiscano che voi vi prenderete cura di loro e troverete una soluzione per quanto riguarda gli aspetti non ancora chiari. Ai volontari potrebbe far piacere scoprire che il progetto è abbastanza flessibile da tenere in considerazione i loro particolari desideri, necessità e competenze.



Aspetti da affrontare nei primi due giorni

• Presentazioni

Presentate i responsabili dell'organizzazione e le altre persone dello staff ai volontari. Spiegate il ruolo delle diverse persone e chi altro è coinvolto nel progetto, ma non necessariamente lavora in ufficio (per esempio i membri del consiglio).

• Aspetti tecnici

Spiegate tutte le regole legate alla sistemazione e ai coinquilini presenti o che dovranno ancora arrivare. Chiarite le questioni legate all'alimentazione e ad altri aspetti: dove dovranno mangiare i volontari, se è previsto denaro per le piccole spese, assicurazione, corso di lingua, disposizioni per le vacanze, possibilità di fare telefonate dall'ufficio o in città, dove si possono trovare giornali stranieri o avere accesso ad Internet, ecc.

• L'organizzazione di accoglienza

Presentate gli obiettivi, le attività, la struttura e le persone coinvolte nell'organizzazione. È importante far conoscere la struttura e i punti principali della vostra attività. Qualche volta può essere frustrante svolgere un determinato lavoro senza sapere quale sarà lo scopo finale del progetto. È importante per i volontari capire che se fanno fotocopie, cucinano per il gruppo o trasportano pietre, lo fanno per un obiettivo più importante e che l'azione concreta è un contributo prezioso.

• Il progetto di lavoro

Mostrate ai volontari il luogo dove si svolgerà il lavoro, fate riferimento alla descrizione originaria del progetto, spiegate eventuali cambiamenti e chi lavorerà al progetto e inserite il progetto nel contesto delle vostre attività. Permettete ai volontari di fare commenti e di suggerire idee poiché hanno bisogno di sentirsi responsabili del progetto e in grado di apportare un contributo personale.

• Motivazioni

Spiegate ai volontari perché avete deciso di intraprendere un progetto SVI e quali esperienze avete già avuto con questo tipo di progetti. Chiedete ai volontari di spiegare le loro motivazioni e le loro aspettative per questo progetto. Tuttavia, siate consapevoli del fatto che per motivi di cortesia i volontari non avranno il coraggio di essere espliciti il primo o il secondo giorno. È importante ritornare su questo punto con regolarità come sostegno continuo per i volontari. Dovrete rivedere le vostre aspettative e quelle dei volontari più volte durante il corso del progetto.

• La regione e il paese

Altri volontari della vostra organizzazione o un gruppo di giovani del posto potrebbero organizzare una serata o una giornata per far conoscere ai volontari la realtà locale e conoscersi a vicenda. Possono organizzare un giro della città e portare i volontari in un posto carino dove passare la serata. Potreste portarli a visitare le organizzazioni che svolgono un lavoro simile al vostro o descrivere le vostre attività.



Potreste inoltre presentare alcune usanze particolari o tradizioni che devono prendere in considerazione.

- **L'apprendimento interculturale**

Sarebbe utile avviare una sessione simile a quella suggerita per la formazione prima della partenza insieme ai giovani del posto e ai volontari. Questa può fornire numerose informazioni sulla cultura dei volontari e far conoscere loro la realtà della comunità che li accoglie. In seguito potreste anche chiedere ai volontari di condividere alcuni elementi della loro cultura con voi: cucinare per i colleghi, organizzare una serata tipica del loro paese ecc. Lasciate che siano i volontari a decidere quando sono pronti a questo tipo di evento.

- **Presentazione del volontario e della sua organizzazione**

Potete dare ai volontari la possibilità di parlare della loro esperienza personale e della loro organizzazione. E' importante avere un'idea chiara dell'esperienza precedente dei volontari e del tipo di progetti/organizzazione con cui il volontario è entrato in contatto per capire quali elementi dell'organizzazione di accoglienza e del progetto potrebbero essere nuovi o estranei per lui. Date ai volontari la possibilità di spiegare che cosa significa nel loro paese essere "volontario", "animatore", "coordinatore", "membro del consiglio". Lasciate che spieghi che tipo di progetti ha svolto la sua organizzazione di invio, ecc. Chiarire questi aspetti aiuterà ad evitare incomprensioni basate sulle diverse concezioni di "volontariato".

4.2 Motivazioni

Di Tony Geudens

4.2.1 Motivare il volontario

Il vostro SVI è già stato organizzato ed è pronto a partire. Preparare ogni cosa richiede notevoli sforzi e sarebbe un peccato perdere i volontari per strada. Perciò è importante prestare molta attenzione a motivare sufficientemente i volontari.

Che cosa è la motivazione? Handy (1997) prende in considerazione quattro punti forti: energia, eccitazione, entusiasmo e impegno. I volontari non sono persone spontaneamente altruiste che svolgono gratuitamente un lavoro per voi. Il lavoro non è gratuito, ma viene svolto in cambio della realizzazione di alcuni desideri del volontario, il quale (inconsciamente) misura se lo sforzo fatto è proporzionale al beneficio desiderato.

Questo può sembrare un ragionamento da opportunisti, ma i volontari cercano sempre un compenso simbolico o sociale per il loro contributo. Gestire i volontari significa renderli soddisfatti. Il volontariato o piace o si abbandona.

Necessità

Come indicato nel Capitolo 3.3.2 *Preparazione dell'organizzazione di accoglienza e di invio*, l'organizzazione di accoglienza riveste un ruolo importante per soddisfare i bisogni principali dei volontari. Se questi bisogni di base, come un'alimentazione adeguata e un alloggio accogliente, la tutela e la sicurezza necessarie, i legami e l'appartenenza sociale al gruppo o al progetto, non vengono soddisfatti, è difficile per il volontario contribuire liberamente e spontaneamente al progetto. Dunque, per raggiungere in un progetto di volontariato l'equilibrio ideale tra sviluppo personale del volontario e un valido contributo al progetto, è impor-



tante impegnarsi a risolvere i problemi legati ad una sistemazione o un'alimentazione poco adeguata o affrontare le sensazioni di disagio legate al nuovo ambiente, la difficoltà di comunicare e di fare nuove amicizie. Solo dopo che queste esigenze verranno soddisfatte i volontari potranno iniziare il lavoro e raggiungere obiettivi gratificanti per sé stessi e per il progetto.

I volontari possono avere motivazioni diverse per dedicare il loro tempo e impegno al progetto. Per definizione non lo faranno per i vantaggi materiali, ma per quelli simbolici (vantaggi sociali, pratici e psicologici). Fare qualche regalo (dare una maglietta dell'organizzazione, regalare un CD per il compleanno del volontario, ecc.) può stimolare la loro motivazione. Il più delle volte i volontari cercano vantaggi sociali: vogliono conoscere persone nuove, trascorrere momenti piacevoli, desiderano avere riconoscimento, vogliono far parte di un gruppo. Non si deve dimenticare l'aspetto pragmatico: i volontari vogliono aiutare gli altri, fare qualcosa di utile, imparare ed accrescere le loro esperienze lavorative, ecc. La scelta del volontariato può essere inoltre un modo per esprimere la propria identità (beneficio psicologico): distinguersi, esprimere i propri valori, trovare la propria strada.

Suggerimenti per la formazione

Chiedete ai tirocinanti di ripensare ad un'esperienza di volontariato passata. Chiedete di fare un elenco dei vantaggi materiali, sociali, pratici e psicologici ottenuti dal volontariato. Questi potrebbero essere paragonati e discussi con i membri del gruppo. E non soffermatevi a discutere sul fatto che un determinato vantaggio sia più di natura sociale che pragmatica, o che un vantaggio abbia più valore di un altro. Lo scopo dell'esercizio è quello di osservare i benefici simbolici che si ottengono attraverso il volontariato, e non quello di essere in grado di classificarli.

Combinare le diverse esigenze

Per motivare i volontari ed aiutarli ad esprimere i loro punti forti, dovete tener conto delle loro necessità o stimolarle a seconda di quello che potete offrire. Per gestire le motivazioni è importante conoscere da una parte i volontari e le loro esigenze, dall'altra sapere cosa vuole l'organizzazione dai volontari e che cosa ha da offrire. I bisogni e le offerte di entrambe le parti possono essere combinati. Questo processo che determina la formula ideale del dare e ricevere dovrebbe essere un processo continuo che entrambe le parti considerano equilibrato.

Oltre alle esigenze diverse, i volontari presentano anche diverse preferenze di lavoro. Alcuni volontari sono più esperti e/o interessati ai compiti sociali, altri preferiscono attività creative, altri ancora compiti pratici. Assegnare ai volontari un lavoro in base alle loro preferenze significa offrire una motivazione in più.

Il fatto di "sentirsi importanti" è un elemento determinante per i volontari. Per questo motivo gli organizzatori del progetto devono sempre coinvolgere i volontari nello stabilire gli obiettivi e determinare i compiti, in modo da far sentire i volontari maggiormente responsabili. Il progetto diventa il loro progetto e l'organizzazione diventa la loro organizzazione.

Mappatura delle motivazioni

Le motivazioni, le necessità e gli obiettivi sono concetti astratti e difficili da spiegare; per questo motivo potete creare una mappatura delle motivazioni dei vostri volontari. Questa potrebbe rappresentare la base per una sorta di "contratto psicologico" tra il volontario e il progetto, oppure servire da valutazione intermedia (vedere anche Capitolo 5.1 Valutazione).

Due mani

Disegnate una "mano che offre" nella quale i volontari scrivono o disegnano quello a cui possono contribuire, e una "mano che prende" nella quale scrivono quello che desiderano ricevere dal progetto.



La scala

Disegnate una scala in un foglio di carta con gli obiettivi finali in cima. Suddividete l'obiettivo finale in altri gradini più piccoli che conducono il volontario in cima. Potete chiedere al volontario di scrivere, disegnare o fare un collage delle diverse fasi.

Sei il prodotto del tuo lavoro

Un altro modo per motivare il volontario è quello di iniziare creando un lavoro stimolante.

- Il lavoro deve essere realmente necessario (i volontari devono sentirsi utili).
- Allo stesso tempo il lavoro svolto deve essere apprezzato dallo staff (apprezzamento e riconoscimento) - (vedere Capitolo 3.3.2 Preparazione delle organizzazioni di accoglienza e di invio).
- Il lavoro deve essere interessante, stimolante e gratificante e deve tenere in considerazione le necessità e le preferenze dei singoli volontari (cercate dunque di conoscere i volontari prima di creare una descrizione precisa del lavoro).
- Chiarite gli obiettivi e assicuratevi che vengano realizzati. L'aumento delle difficoltà, della complessità e delle sfide tiene i volontari sempre attenti. Gli obiettivi devono essere costantemente rivisti. Annotate i risultati del lavoro e le prestazioni dei volontari – dovrete prevedere regolari sessioni di valutazione. Monitorate lo sviluppo dei volontari, sia a livello personale che professionale (vedere anche Capitolo 4.3 “Sostegno continuo ai volontari”).
- Condividete le responsabilità dei risultati. La descrizione del lavoro deve essere formulata in base ai risultati sperati e non solo ad una serie di attività da svolgere. Concentratevi su un prodotto finale significativo.
- Date spazio alle gratificazioni simboliche: socializzazione, attività di divertimento, attività extra lavorative, cene, gite nei weekend, apprendimento di nuove competenze, piccoli regali, ecc.
- I volontari devono condividere il lavoro che svolgono (coinvolgeteli nel processo di descrizione del lavoro). Fornite loro

qualche incarico e sosteneteli quando necessario.

- Date ai volontari l'opportunità di pensare e non solo di eseguire degli ordini (non sono macchine) - questo potrebbe portare lo staff a rinunciare ad alcune responsabilità, pur continuando a controllare il volontario e offrendogli assistenza se necessario.

Alcuni consigli per motivare il volontario

Quello che vale per uno può non valere per l'altro, ma ecco alcuni suggerimenti che gratificheranno la maggior parte dei volontari. Aggiungete i vostri suggerimenti.

- Alle persone piace sentirsi apprezzate (un ringraziamento, un piccolo regalo, un complimento sincero, sentirsi parte di un gruppo, potere esprimere la propria opinione, ecc.).
- Assicuratevi di dare ai volontari feedback più positivi che negativi.
- Nel dare un feedback assicuratevi di basarvi su fatti oggettivi per evitare che vengano presi poco seriamente (non eccedere nei complimenti).
- Un feedback negativo può provenire da qualcuno con cui il volontario ha buoni rapporti o a cui guarda con ammirazione.
- Se i volontari commettono un errore, non rimproverateli, ma cercate di fornire spiegazioni e convinceteli che l'errore commesso servirà da insegnamento per il futuro.
- Parlate di ciò che non soddisfa i volontari nell'ambiente di lavoro, per esempio nel caso di condizioni di lavoro stressanti (rumore, non avere accesso al computer, ore lavorative insolite, ecc.), mancanza di relazioni interpersonali (mancanza di tempo per parlare durante il lavoro, nessuna pausa caffè, ecc.).



Segnali di pericolo

Non sempre parlare delle motivazioni e delle necessità avviene in modo naturale, talvolta i volontari potrebbero non comunicare il loro calo di entusiasmo. Ecco alcuni “segnali di pericolo” che potrebbero indicare che qualcosa non va per il meglio. Fate attenzione!

- Il volontario si assenta più del solito.
- Il volontario fa troppi straordinari senza motivo.
- Il volontario inizia a navigare su Internet senza motivo.
- Aumento delle telefonate a casa.
- Il volontario si offende facilmente e prende le cose in modo personale.
- Il volontario sbuffa con frequenza.
- Il volontario rimane in silenzio e non reagisce.
- Il ritmo di lavoro è rallentato.
- Il volontario ha una crisi e inizia a piangere.
- Il gruppo di destinatari inizia a lamentarsi.
- Il volontario ascolta sempre il cantante preferito che gli ricorda il suo paese.
- Il volontario non si unisce più ad amici o colleghi per il pranzo.
- Uscire per bere alcolici sembra essere l'unico passatempo del volontario.
- ...?

4.2.2 Motivazione dello staff - l'aspetto dimenticato

“Trattate i volontari come trattereste il personale retribuito e trattate il personale retribuito come se fosse volontario”.
(Kit YMCA)

Dopo aver prestato molta attenzione alla motivazione dei volontari, si corre il rischio di dimenticare il personale retribuito che lavora accanto ai volontari. La maggior parte dei suggerimenti per motivare i volontari valgono anche per il personale.

Sfortunatamente esiste una grande differenza: il personale dell'organizzazione di accoglienza viene retribuito, e spesso questo rappresenta una scusa per dimenticarsi di prendere in considerazione le sue motivazioni, soprattutto quando deve pensare alla formazione, controllare o lavorare con i volontari. Il suo livello di motivazione si trasmetterà senza dubbio al volontario, in modo positivo ma anche negativo (per ragioni pratiche, nel testo si userà “personale” riferendosi al “personale retribuito”).

...per quanto riguarda i volontari stranieri

- Portano all'interno dell'organizzazione di accoglienza una dimensione interculturale.
- Ricevono da noi esperienze che cambiano la loro vita.
- Ci danno nuove opinioni sul nostro lavoro.
- Possiamo mostrare loro aspetti del nostro lavoro che possono essere utili al loro rientro a casa.
- Hanno scelto la nostra organizzazione e gli piace il lavoro che svolgiamo.
- Possiamo accrescere le capacità dei volontari e la fiducia che altrimenti non potrebbero acquisire.
- Sono un aiuto in più e apportano nuove idee.
- Possiamo promuovere l'idea di SVI.
- Sono altamente motivati e desiderosi di apprendere.
- Potremmo diventare amici per la vita.
- Danno un aspetto internazionale al nostro lavoro.
- Possiamo imparare a gestire e formare i volontari.
- I volontari accrescono gli stimoli dell'organizzazione e del personale.
- Possiamo diventare più sensibili ed esperti negli incontri interculturali.
- ...?

Se il vostro personale spinto da questi valori è disposto ad accogliere un volontario internazionale, avete svolto un buon lavoro.



Tuttavia non è sempre così. Al personale potrebbe non piacere l'idea di avere troppi volontari intorno poiché teme che volontari "non retribuiti" possano sottrarre (anche in parte) lavoro. I volontari possono comportare un aumento eccessivo del loro carico di lavoro (predisporre attività appositamente per loro, incontri, controlli, lavoro d'ufficio per il finanziamento e la valutazione, ecc.). Oppure il personale può essere particolarmente legato al lavoro che svolge da non desiderare di dividerlo con nessuno, o ancora teme che i volontari "inaffidabili" non siano in grado di svolgere il lavoro al suo livello.

Anche se irrazionali, questi pensieri possono agitare il sonno di qualcuno dello staff della vostra organizzazione. Per questo motivo è importante che voi, come organizzatori del servizio di volontariato, li affrontiate.

- Il primo passo è quello di scoprire qual è l'atteggiamento del personale retribuito nei confronti dei volontari (Sono mai stati a loro volta volontari? Quale vantaggio potenziale vedono nel lavorare con i volontari? ecc.). Può risultare utile un semplice questionario, un colloquio o una chiacchierata informale.
 - Si potrebbe evitare il risentimento nei confronti dei volontari coinvolgendo il personale nell'intero processo di reclutamento dei volontari, come già discusso nel Capitolo 3.3.2 "Preparazione dell'organizzazione di accoglienza e di invio". Coinvolgere il personale fin dall'inizio, informarlo sulle nuove idee e chiedere la sua opinione potrebbe apportare un ulteriore contributo al servizio di volontariato. Far valere un'idea o difenderla con troppa tenacia, demoralizzare il personale con lunghe discussioni lo spinge nella maggior parte dei casi ad isolarsi, spingendolo a porsi in una posizione di difesa.
 - Se il personale ha il compito di controllare o lavorare a stretto contatto con i volontari, queste nuove competenze dovrebbero essere riconosciute e valorizzate (ad esempio: descrizione di un nuovo lavoro, formare i futuri supervisori dei volontari, nuovi titoli, aumento di stipendio, ecc.) perché questo porta ulteriori
- competenze e responsabilità.
- Quando si lavora con un gruppo di volontari internazionali, la formazione interculturale dovrebbe essere parte integrante della preparazione del personale.
 - E' necessario coinvolgere il personale anche nella creazione del profilo dei volontari, affinché questi ultimi vengano accettati e venga dato loro spazio nel campo di lavoro del personale.
 - Infine, il lavoro con i volontari non deve essere messo all'ultimo posto nel regolare lavoro, ma deve essere programmato con grande cura e sostenuto finanziariamente nel quadro del piano di lavoro complessivo dell'organizzazione.
- I membri del personale esercitano una forte influenza sui volontari. I volontari percepiscono immediatamente se la loro presenza è mal tollerata. Il personale potrebbe trasmettere dei messaggi positivi attraverso piccoli gesti di apprezzamento (per esempio un ringraziamento, un regalo, un articolo di giornale o nella newsletter locale, un invito, una chiacchierata su questioni non lavorative) che fanno sentire i volontari a casa, rispettati e stimati. Per questo è fondamentale che il personale sia favorevole al servizio di volontariato.
- È importante che tutti gli attori coinvolti conoscano il contesto del servizio di volontariato: le motivazioni dell'organizzazione e il ruolo di ciascuno.
- Deve esserci una chiara distinzione tra il ruolo e la posizione dei volontari e quella del personale che giustifichi perché i primi non vengono retribuiti e i secondi sì, che giustifichi il fatto che al personale retribuito vengano richieste ore di straordinario, mentre ai volontari no (a meno che non siano loro a volerlo), ecc. Se questo "contratto" sarà chiaro sin dall'inizio, non vi saranno problemi nella collaborazione.
- I volontari e il personale che lavorano nell'organizzazione potrebbero essere visti come un gruppo con ruoli complementari. Lo spirito di squadra può essere incentivato da una valutazione comune di tutto il gruppo (volontari e personale insieme) e non solamente da una valutazione dei volontari da parte del personale.
- Nel caso di piccoli riconoscimenti (per



esempio una cena, un piccolo regalo) assicuratevi di non escludere il personale che fornisce assistenza ai volontari.

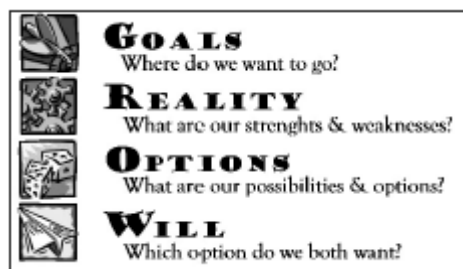
4.3 Sostegno continuo ai volontari

Di Peter Hofmann e Tony Geudens

Per i giovani volontari andare all'estero per un servizio di volontariato rappresenta una sfida importante, soprattutto quando si tratta della prima volta, quando la cultura di accoglienza è molto diversa e il soggiorno durerà a lungo. Il sostegno dei volontari nel progetto è fondamentale per il benessere dei volontari e il successo del progetto. Soprattutto in servizi di volontariato a lungo termine, dovrebbe esserci una persona di sostegno (spesso chiamata anche mentore, istruttore, tutor, ecc.) che guida il processo di apprendimento dei volontari e il loro contributo al progetto. Fate riferimento alla fine di questo Capitolo per avere un'idea su come offrire sostegno al servizio di volontariato a breve termine.

Crescita

Uno strumento concreto per sostenere i volontari è il "modello GROW" ideato da John Whitmore. La persona di sostegno del servizio di volontariato facilita la "CRESCITA (growth)" del volontario all'interno del progetto e nel nuovo ambiente. Ogni lettera in GROW fa riferimento al campo di lavoro dei volontari. Facendo riferimento alle lettere del modello GROW una dopo l'altra, si può ottenere un valido aiuto per sfruttare al meglio le potenzialità dei volontari - sia per l'organizzazione che per i volontari:



La **G** sta per "Goals" (obiettivi): è importante definire gli obiettivi del servizio di volontariato con il volontario, sia per il volontario stesso che per l'organizzazione di accoglienza (l'importanza di questo è già stata citata in diverse occasioni nel T-Kit quando si è parlato della preparazione). Se non verrà specificato quali sono gli obiettivi concreti da raggiungere (sia per il breve che per il lungo termine), non si potrà stabilire se questi sono stati realmente raggiunti (vedi 5.1 Valutazione).

La **R** si riferisce a "Realtà" (Reality): una volta che gli obiettivi sono stati individuati e sono chiari per entrambe le parti (la trasparenza sta alla base di un buon progetto), è importante capire fino a che punto la realtà, il contesto concreto del progetto e del volontario permettano il loro raggiungimento. Questa vuole essere una descrizione dei punti di forza e di debolezza del progetto. Quale realtà state affrontando in relazione agli obiettivi da raggiungere?

Questo porterà alla discussione sulla lettera **O** di "Opzioni" (Options) - se ritenete che nella prima fase sia necessario rivedere alcuni aspetti particolari sull'apprendimento del volontario o i settori di lavoro, dovrete proporre diverse soluzioni e opzioni da attuare per migliorare la situazione.

Stilate un elenco di azioni concrete da intraprendere per migliorare il servizio di volontariato.

La **W** di "Will" (volontà) si riferisce alla volontà o la decisione di prendere in considerazione una o più opzioni per il miglioramento, che entrambe le parti possono accettare. Le soluzioni adottate che sono frutto di negoziazione hanno sempre più possibilità di successo. Si può anche stabilire dopo quanto tempo fare una verifica sui progressi fatti e decidere di continuare in quella direzione, oppure cercare una nuova soluzione.

Talvolta può capitare di rimanere bloccati in una delle fasi del modello; è necessario allora tornare indietro e rivedere nuovamente gli obiettivi da raggiungere, considerando in modo realistico le possibilità che l'organizzazione o il volontario possono offrire (realtà).



4.3.1 La persona di sostegno per il volontario

Se state per diventare la persona di sostegno per un volontario dello SVI, dovete assicurarvi di poter svolgere le funzioni descritte in questo capitolo. Potreste essere superman e fare tutto da soli, ma nella maggior parte dei casi avrete bisogno di coinvolgere altre persone (per esempio colleghi, volontari che hanno finito il servizio, la vostra famiglia) per adempiere a questa ampia gamma di compiti. Fatevi carico solamente dei compiti che potete realmente svolgere!

All'interno dello SVI, vogliamo sottolineare tre campi importanti e che richiedono particolare attenzione da parte della persona di sostegno. Poiché in questo T-Kit parliamo di volontari inesperti, spesso questi hanno necessità di scegliere o adattare la propria concezione di lavoro e sviluppare nuove competenze che li rendano più efficienti; l'apprendimento ben organizzato o un valido sostegno nella formazione può promuovere questo processo.

Tuttavia, i volontari non dedicheranno tutto il loro tempo solamente al lavoro, ma dovranno anche iniziare una nuova vita in un ambiente diverso. In parte ci si scontrerà con una cultura diversa (anche se all'inizio può non sembrare tale) ed è probabile che i volontari necessitino di un sostegno interculturale.

Oltre alla componente interculturale, vi è l'esigenza di una nuova vita sociale per la quale è fondamentale un sostegno (che varierà a seconda dell'autonomia dei volontari).

Oltre a queste particolari attenzioni, la persona a sostegno del volontario dovrebbe possedere (o sviluppare) le seguenti caratteristiche:

- La prima, e più importante, caratteristica della persona di sostegno è la disponibilità. Deve essere la persona alla quale i volontari fanno riferimento nei momenti di bisogno. E' perciò necessario assicurarsi che il volontario sappia quando e come raggiungere la persona di sostegno. Ad esempio concordando una "procedura d'allarme". Questa potrebbe essere rappresentata da alcuni segnali (scrivere un e-mail avente come soggetto ALLARME,

mostrare un cartellino rosso, spingere la persona di sostegno nella stanza riunioni, esprimere il proprio disappunto) lanciati in particolari circostanze (ad esempio quando si hanno problemi personali, quando si è depressi, quando si ha nostalgia di casa, quando si hanno particolari preoccupazioni o problemi fisici). Quando il volontario fa "scattare l'allarme", è necessario che si presti la dovuta attenzione, che si parli e si ascolti, lavorando insieme per trovare una soluzione.

- La persona di sostegno deve seguire i suggerimenti e tenere in considerazione le esigenze. Le persone responsabili dei volontari rivestono un ruolo di grande importanza nelle sessioni di orientamento all'inizio del servizio di volontariato. Dovrebbero essere loro a venire incontro alle diverse necessità, i suggerimenti e le aspettative dei volontari discusse nelle sessioni di orientamento. E' utile in tal senso registrare i bisogni e le aspettative e controllare con regolarità durante il servizio di volontariato se questi vengono soddisfatti oppure no.

Potete visualizzarli in una lavagna a fogli mobili appesa sul "muro del volontario" nell'ufficio o nella bacheca del volontario per assicurarvi che non vengano dimenticate. Certamente le aspettative possono cambiare, la lavagna deve dunque essere continuamente aggiornata.

- La persona di sostegno deve inoltre assicurarsi che i volontari ricevano le risorse e gli strumenti necessari per svolgere i loro compiti o per esigenze personali. Possono essere esigenze relative al lavoro, ad esempio uno spazio all'interno dell'ufficio, strumenti adeguati per il lavoro manuale, un computer per l'elaborazione di testi. Tuttavia un lavoro di sostegno può anche comprendere la formazione, il tirocinio, l'acquisto di un nuovo manuale o di un libro di riferimento (nella lingua del volontario) e così via.

Per quanto riguarda le esigenze personali, si può pensare a spedire e-mail per mantenere i rapporti con amici e parenti, offrire servizi di lavanderia, contatti con i club sportivi locali per mantenersi in forma, praticare un hobby all'estero, ecc. (questo è importante per i soggiorni a lungo termi-



ne), ovvero fondamentalmente tutto ciò che permette di avere un piacevole soggiorno nel paese di accoglienza.

- Un altro compito importante è il monitoraggio o la valutazione del rendimento dei volontari concentrandosi soprattutto sui risultati positivi e i problemi di apprendimento (vedi anche Capitolo 5.1 Valutazione): questo aspetto implica incontri a intervalli regolari, in cui i volontari si sentono rispettati e guidati. È importante trattare i volontari alla pari degli altri lavoratori: considerate i volontari come parte del vostro personale, riferendovi a loro come “personale volontario”.
- Poiché i volontari vivono e lavorano in un ambiente per loro nuovo, è importante dare continuamente dei feedback. Prima di fare delle osservazioni è bene creare un’atmosfera di serenità nella quale entrambe le parti possano comprendere che i commenti fanno parte del processo di apprendimento e non sono un giudizio definitivo sulle capacità o la personalità di qualcuno.

Spesso il feedback o la valutazione si concentrano maggiormente sugli aspetti negativi, ma non bisogna dimenticare di citare anche gli aspetti positivi. Se vi è motivo di dare un riscontro negativo, è importante concentrarsi su una descrizione obiettiva della situazione. Spiegate con chiarezza perché il comportamento o le azioni del volontario hanno creato delle difficoltà e riflettete insieme su come questo possa servire da lezione per il futuro, in altre parole come il volontario dovrebbe comportarsi nel caso si verifici una situazione simile. Trasformate il problema in un’esperienza di apprendimento costruttiva.

Quando si dà un feedback è meglio usare la prima persona ‘io’ per chiarire che questa è la vostra personale posizione o considerazione. Usare il ‘tu’ tende a demoralizzare le persone e colpevolizzarle per ciò che è accaduto. La reazione potrebbe essere di difesa (ad esempio dite “A me non piace il modo in cui organizzzi il tuo lavoro “ piuttosto che “sei disorganizzato”).

- La capacità di ascolto attivo è una delle caratteristiche che la persona di sostegno deve possedere. Prima di tutto bisognerà

fare degli adattamenti a seconda della serietà della conversazione - prevedere l’incontro con i volontari in una sede tranquilla, senza rumori di fotocopiatrici o occhiate di colleghi, senza monitor che possano distrarre. Non abbiate fretta prima di dare soluzioni definitive. L’ascolto attivo metterà l’interlocutore a proprio agio per raccontare la sua storia; lasciate parlare l’altra persona e cercate soprattutto di capire cosa vuole realmente esprimere (saper leggere fra le righe).

Mostrate che siete in grado di ascoltare, annuendo, sorridendo, facendo domande incoraggianti, ecc. (senza esagerare!). Per essere sicuri di aver capito il messaggio (nascosto), riformulate quello che è stato detto con parole vostre e chiedete conferma (“Da quanto ho capito vuoi...”), ma non parlate troppo a lungo! Se non capite, chiedete spiegazioni (non tirate a indovinare). Non giudicate ma cercate di capire il messaggio.

- Tutte queste tecniche sono molto utili, ma si basano necessariamente su una buona padronanza della lingua. Che cosa potete fare nel caso ci fossero barriere linguistiche? Non sapersi esprimere bene non significa non avere padronanza linguistica. Qualche volta è utile chiedere di ripetere le domande più lentamente, usare parole diverse e/o più semplici o lasciare più tempo per capire la domanda e formulare la risposta. Non abbiate fretta! Se questo non funziona potete disegnare usando dei simboli, indicando oggetti o mimandoli (potete usare allo stesso tempo le parole - non smettete di parlare del tutto!). Potete indicare una parola o una frase contenuta in un libro. Potete utilizzare un’altra lingua che il volontario conosce (per esempio la loro lingua madre o l’inglese). Arrendersi o interrompere la comunicazione non sarà d’aiuto. Ridere non farà sentire meglio il volontario. Invece di imbarazzare i volontari, fateli sentire a loro agio e spiegate che è normale all’inizio avere problemi con la lingua - “presto andrà meglio”.
- Gestire i volontari significa anche gestire le loro motivazioni. Poiché questo incide sul successo dello SVI, a questo argomento è dedicato un intero capitolo (vedi



Capitolo 4.2.1 Motivare i volontari).

4.3.2 Sostegno per la formazione

Come è stato già detto, la persona di sostegno riveste un ruolo determinante nella formazione dei volontari al futuro lavoro. Svolgere i compiti in modo più efficace non favorisce solo l'organizzazione di accoglienza; offrire una buona formazione ai volontari li aiuterà a sentirsi più integrati, più a loro agio nel lavoro, più valutati e apprezzati e alla fine più motivati. Anche per i progetti di volontariato a breve termine come i campi di lavoro, potrebbe essere utile organizzare un seminario sui compiti che si intende far svolgere (potrebbe trattarsi di pittura, raccolta fondi o tecniche di pulitura). È gratificante non solo fare quello che viene chiesto, ma avere spiegazioni sul perché le cose debbano essere fatte in un certo modo.

In una sessione d'orientamento con i volontari, all'inizio dello SVI, ci si può mettere d'accordo su un piano di formazione. Ovviamente il piano dovrà essere continuamente monitorato e modificato a seconda delle necessità del volontario, che diventano chiare solo durante il corso del lavoro. Il progetto può essere costituito da diverse attività, non solo strettamente legate al lavoro, quali l'osservazione o la partecipazione ad incontri, sessioni informative con un collega, incontri individuali, lettura di manuali culturali o utilizzo di materiale didattico (CD Rom, libri scolastici sull'argomento), ecc. La formazione tra pari è spesso molto apprezzata poiché fornisce il giudizio di qualcuno che si trova nella stessa posizione. L'unico limite è la vostra creatività e le risorse a disposizione.

Esempio di programma di formazione

Si pensi all'esempio di ELKA, il club per giovani ecologisti che ospita due volontari per organizzare passeggiate tra le montagne a contatto con la natura (vedi Capitolo 3.2. Il ciclo del progetto, dove Jason, la persona di sostegno del progetto ha sviluppato il seguente programma di formazione.

- Il primo giorno di lavoro a tempo pieno i volontari riceveranno un corso di avviamento di mezza giornata sugli obiettivi, il lavoro e la struttura del club giovanile ELKA. Durante la pausa pranzo verrà presentato lo staff e i volontari attivi. Nel pomeriggio verranno portati nell'area di lavoro. Questa giornata è organizzata e condotta da Susan, responsabile del progetto.
- Nelle prime quattro settimane i due volontari dovranno seguire un corso di una settimana sulla formazione all'aperto e le passeggiate nel verde svolto dall'associazione nazionale della formazione all'aperto, vicino alla capitale.
- Riceveranno inoltre alcuni testi sulle tecniche di formazione all'aperto e le relazioni di altre organizzazioni che hanno svolto lavori simili.
- Possono partecipare all'incontro annuale della rete delle organizzazioni dei giovani ambientalisti nazionali, alla quale ELKA appartiene; si tiene tutti gli anni un seminario di tre giorni su questioni ambientali ad esso collegate.
- All'interno del club giovanile, Gerard è la persona addetta alle risorse poiché ha già partecipato a due campi di lavoro nel sud dell'Europa.
- Inoltre, possono prendere parte alle sessioni di consulenza della squadra che si svolgono regolarmente (una volta al mese per mezza giornata) sul lavoro giornaliero all'interno di ELKA.

4.3.3 Sostegno Interculturale

Non si comprende pienamente l'importanza, per quanto riguarda la nostra sicurezza e tranquillità, che ricoprono il nostro ambiente, il nostro quartiere, gli amici e la famiglia, fino a quando non li si abbandona per un determinato periodo. Lavorare e vivere in un contesto culturale diverso porta ad un confronto tra ciò che si conosce e ciò che non si conosce, l'ordinario e lo sconosciuto,



l'abitudine e il nuovo. Dopo una fase iniziale di euforia per la nuova vita, i volontari raggiungono quasi sempre una fase nella quale si verifica una diminuzione di efficienza nelle interazioni quotidiane e un senso di disagio per la cultura di accoglienza. Questo viene chiamato "shock culturale" (vedi grafico sull'adattamento interculturale nel Capitolo 3.3.1 Preparazione dei volontari).

La persona di sostegno dovrebbe tenere sotto controllo i sintomi dello shock culturale, che può essere sia fisico (per esempio mancanza di appetito, insonnia, stanchezza, dolori vari) oppure psicologico (per esempio nostalgia di casa, rabbia, paura di essere ingannati, rancore nei confronti degli abitanti, impazienza, comportamento difensivo o aggressivo). La capacità di gestire lo shock culturale varia da persona a persona (a seconda della personalità e delle esperienze interculturali precedenti), ma dipende anche ampiamente dalla preparazione prima della partenza (vedi Capitolo 3.3.1 Preparazione dei volontari) che può tuttavia essere offerta e realizzata durante il servizio di volontariato.

Le soluzioni per affrontare lo shock culturale devono essere valutate caso per caso, a seconda dei volontari e della preparazione che hanno ricevuto. Vi offriamo qui alcuni suggerimenti per la persona di sostegno:

- Assicuratevi che i volontari sappiano in che cosa consiste lo "shock culturale" e il modo per riconoscerlo (per esempio attraverso i sintomi qui sopra citati). Lo "shock culturale" è una situazione che molte persone sperimentano quando partono per un lungo periodo.
- Occupatevi concretamente dello shock culturale. Lasciate che i volontari esprimano le loro frustrazioni e ascoltate le loro storie. Una giornata libera o un'escursione (lontano da tutto) per parlare con la persona di sostegno, può fare miracoli. Prendere tempo per riprendere fiato e riflettere.
- Cercate di evitare di giudicare le culture, offrite piuttosto spiegazioni e informazioni sulle usanze, il paese, gli abitanti, ecc.
- Motivate e incoraggiate i volontari a vedere questa situazione come un'esperienza di apprendimento. Fate un gioco per inter-

pretare i comportamenti culturalmente diversi e fornite un riscontro per verificare se il volontario ha ragione o per spiegare quale sia il vero significato.

- Mettete i volontari in contatto con gli ex volontari che hanno svolto un'esperienza simile, in modo da avere il sostegno dei coetanei.
- Potete dare ai volontari un momento di pausa dalla cultura e dalla lingua "diversa" attraverso l'incontro con un amico, la famiglia, un volontario del suo paese, oppure la possibilità di ricevere riviste, libri o video da casa, telefonare in famiglia.
- Per ridurre la nostalgia, cercate di riproporre le stesse attività che svolgevano a casa (per esempio sport, show televisivi, hobby, fast-food), seppure con qualche piccolo adattamento (per esempio sci d'acqua al posto dell'ordinario sci, patatine con la maionese invece che con l'aceto, etc).
- Incoraggiate i volontari a non arrendersi, ma al contrario ad impegnarsi ed interagire con la cultura di accoglienza per decifrare le differenze e diventare più disinvolti con gli altri (cercando nuovi modi di saluto, indovinare che cosa può piacere agli altri, ecc.).
- Incoraggiate i volontari ad affrontare il processo di apprendimento interculturale così come è, e se necessario rivedere gli obiettivi che avevano in mente per il servizio di volontariato, senza considerarlo un fallimento.
- Scoraggiare la superficialità, facendo una distinzione fra persone e situazioni particolari (se una persona è stata maleducata in una situazione di stress, non significa che tutte le persone di quel paese siano maleducate).
- Concentratevi sulle affinità fra il paese di accoglienza e quello di origine dei volontari, per rendervi conto che i volontari possiedono già un loro bagaglio culturale. Tuttavia, non sottovalutate l'importanza dello shock o delle differenze culturali!
- Valutate la diversità e le differenze. Il mondo è molto più bello e utile con diversi approcci su questioni simili. I volontari avranno due approcci (il loro e in un certo senso quello della cultura che li ospita).



- Per far riflettere i volontari potete fare una fotocopia dello schema sullo shock culturale presente nel Capitolo 3.3.1 Preparazione dei volontari.

La continuazione del servizio di volontariato dipende dalla capacità comune dei volontari e dell'organizzazione di accoglienza a superare questa fase iniziale. Se nel corso di questa fase si è avuta una buona relazione basata sulla fiducia e la comprensione reciproca, le altre crisi emotive possono essere affrontate con successo.

Per maggiori dettagli sui concetti di cultura e gli esercizi di sensibilizzazione interculturale, vedere il *T-Kit sull'Apprendimento Interculturale* disponibile sul sito www.training-youth.net.

4.3.4 Sostegno sociale

Le organizzazioni di accoglienza tendono a trascurare il fatto che i volontari passino tanto tempo lontano dal lavoro. La soddisfazione dei volontari nel loro tempo libero è importante sia per il successo del servizio di volontariato, che per il buon andamento delle attività all'interno del progetto. Rimanere in camera a guardare la televisione o leggere un libro, nonostante fuori ci siano nuove ed eccitanti opportunità, potrebbe portare ad un senso di isolamento e alla voglia di tornare a casa.

Per alcuni volontari è sufficiente essere inseriti in circoli per il tempo libero o invitati a riunioni sociali ed eventi di altro tipo. Altri potrebbero avere bisogno di maggiore sostegno per aprirsi a nuove persone e nuove opportunità - soprattutto se la mancanza di competenze linguistiche rappresenta ancora un ostacolo. Il sostegno necessario dovrebbe essere chiarito in una prima fase attraverso la comunicazione con l'organizzazione di invio, in seguito, di persona con il volontario durante lo SVI.

Misure per l'integrazione dei volontari nella comunità locale

Verificate gli interessi e gli hobby del volontario prima del suo arrivo.

Conoscere gli interessi e gli hobby anticipatamente può aiutare a fornire alcuni nomi di persone da contattare o indirizzi di club, centri, ecc. al

momento dell'arrivo. Questo fa sentire il volontario maggiormente benvenuto.

Organizzare incontri con gli altri volontari, studenti, ecc. nella zona.

Se vi sono numerosi volontari in una zona, si potrebbe offrire la stessa formazione all'inizio del lavoro. Oltre al valore educativo di questi eventi i volontari possono crearsi una piccola cerchia di amici. Poiché sono tutti nella stessa situazione riescono a simpatizzare senza difficoltà. Se in una zona vi sono pochi volontari per un determinato evento, si potrebbero fornire contatti con altri giovani stranieri che vivono in quella zona.

Introducete un " sistema tra pari ".

Soprattutto per i volontari con maggiori difficoltà ad entrare in contatto con altre persone e adattarsi a nuove situazioni, può essere utile avere un coetaneo da contattare che fa da tramite con la comunità locale. Questa persona dovrebbe avere pressappoco la stessa età, condividere alcuni interessi e capire la situazione nella quale si trova il volontario. Usare gli ex volontari è una buona soluzione, poiché sono a conoscenza della situazione e allo stesso tempo hanno l'opportunità di stare in contatto con l'ambiente dello SVI.

Come avete visto, le persone di sostegno hanno numerose responsabilità, perciò dovrebbero ricevere loro stesse un aiuto ed essere formate in diversi settori. Guardate quali organizzazioni forniscono una formazione sugli argomenti citati in questo capitolo. Una delle tematiche più importanti è senza dubbio l'apprendimento interculturale. I corsi di formazione sull'apprendimento interculturale a livello internazionale vengono offerti dal Consiglio d'Europa (www.coe.int/youth) e la Federazione Europea per l'Apprendimento Interculturale (www.afs.org/efil). Per quanto riguarda il programma del Servizio Volontario Europeo, vengono svolti regolarmente corsi indirizzati al personale di sostegno ai volontari (controllate con l'Agenzia Nazionale per il programma GIOVENTU' nel vostro paese [4](http://www.europa.eu.int/comm/educa-</p></div><div data-bbox=)



tion/youth.html). Oppure si possono controllare i riferimenti nella bibliografia e tra gli indirizzi web.

Sostegno per i progetti a breve termine

Ovviamente il sostegno personale necessario per i progetti a breve termine è limitato rispetto a quello per i progetti a lungo termine. Tuttavia vi sono alcuni aspetti che gli organizzatori dei campi di lavoro o di altri progetti a breve termine dovrebbero tenere in considerazione sul sostegno da fornire:

- Dedicate il primo giorno tempo sufficiente alla sessione di orientamento. Tenete in considerazione la breve durata del soggiorno; gli organizzatori tendono a trascurare questa parte del programma in cui i volontari hanno la possibilità di avvicinarsi ad alcuni aspetti quali il vitto e alloggio, l'ambiente circostante, la popolazione locale coinvolta nel progetto, ecc. Non iniziate il lavoro vero e proprio il primo giorno. Il viaggio, la tensione dei volontari nell'incontrare gente nuova in un ambiente diverso è la stessa dei progetti a lungo termine.
- Il primo giorno programmate alcuni esercizi per rompere il ghiaccio e creare uno spirito di gruppo. Si lavorerà meglio se esiste un buon spirito di squadra.
- La persona responsabile del sostegno per i progetti di volontariato di gruppo dovrebbe ricevere una formazione adeguata sulla creazione dello spirito di gruppo, l'apprendimento interculturale e la gestione dei conflitti. E' possibile che all'interno del gruppo sorgano dei problemi. Come persone responsabili nel fornire sostegno dovrete essere attenti ai conflitti e cercare di intervenire con cautela e allo stesso tempo con determinazione (vedere Capitolo 4.4 Gestione dei conflitti).
- Le persone responsabili del sostegno, soprattutto nei campi di lavoro, dovrebbero essere disponibili tutto il tempo. Non si può essere un "leader" responsabile e affidabile se ci si presenta solo una volta alla settimana.

4.4 Gestione dei conflitti

Di Tony Geudens

Uno SVI è un progetto complicato che coinvolge persone di culture diverse impegnate a lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni; può esservi però un momento in cui le differenze emergono divenendo conflitti. Non importa se si possiedono opinioni, valori, desideri e obiettivi diversi. Un conflitto si verifica quando persone o gruppi che lavorano (o devono lavorare) e vivono insieme si muovono in direzioni diverse a causa delle loro differenze.

Ad esempio, il leader del progetto potrebbe considerare molto importante la puntualità, al contrario del volontario. Di per sé questo non rappresenta un problema, ma può sorgere un conflitto la mattina in cui devono partire per fare ricerche sul campo e il leader del progetto è costretto ad aspettare un'ora in macchina! Oppure quando un'organizzazione chiede ai volontari di finire di sistemare la nuova sala convegni prima dell'assemblea generale prevista per il lunedì, e i volontari desiderano trascorrere tutto il weekend sulle rive del lago.

Sfortunatamente i conflitti possono passare da piccoli scherzi a crisi di notevole entità. In un conflitto nel quale vi sono punti di vista differenti, succede spesso che uno voglia convincere l'altro di aver ragione. Le parti cercano di avere la meglio, prima con discussioni razionali, rafforzate dal linguaggio del corpo e dal tono di voce. Se non vi è vittoria in vista, possono insorgere giudizi e accuse irrazionali che confondono la questione e la persona. Il passo successivo potrebbe essere il passaggio alla violenza fisica. Se a un certo punto una delle parti ha la meglio sull'altra e chi perde non può più controbattere, l'escalation viene evitata; tuttavia spesso accade che chi perde se la prende prima con se stesso e poi con gli altri più deboli, che a loro volta se la prendono con quelli ancora più deboli, ecc: il cosiddetto "effetto domino".



L'escalation dei conflitti



Ad esempio, uno dei volontari del campo di lavoro in un piccolo paesino porta l'orecchino al naso durante i lavori di restauro della chiesa. Il leader del campo di lavoro ritiene che ciò non sia appropriato alle circostanze e che dia una cattiva immagine dell'organizzazione. Il volontario risponde che l'orecchino al naso fa parte della sua identità e che mostrare qualcosa di diverso agli abitanti aiuti a stimolare "la loro mentalità ristretta". Le voci si fanno sempre più alte e si incominciano a battere i pugni sul tavolo. "Non verrai più al lavoro se non ti togli l'orecchino" minaccia il leader del campo. Invece di rispettare l'opinione del leader sull'orecchino, il volontario cessa di riconoscere la sua autorità. Al momento di lasciare il lavoro, il volontario con l'orecchino al naso viene spinto. Dopo diversi tira e molla il leader del campo strappa l'orecchino dal naso del volontario. Il volontario prende le valigie e lascia il suo alloggio.

Come avete visto, questo capitolo si occuperà dei conflitti sociali di livello minore, cioè i conflitti tra individui. Vi sono anche conflitti di livello intermedio (tra i gruppi, per esempio i lavoratori di una fabbrica e il loro dirigente) oppure di livello superiore (tra grosse entità, per esempio tra paesi) ma questi conflitti hanno bisogno di un approccio più strutturale o politico. Ci atterremo a quello che voi, come giovani lavoratori o persone di sostegno, potete fare nel caso di conflitti all'interno del progetto di volontariato.

4.4.1 Primo intervento per gestire il conflitto

La persona di sostegno deve sempre avere una soluzione pronta per risolvere i possibili conflitti. Quando tuttavia i conflitti assu-

mono una dimensione eccessiva e sfuggono di mano, si deve considerare la possibilità di ricevere sostegno esterno (professionale). Lo schema che segue cerca di offrirvi un approccio strutturato fase dopo fase del conflitto, che vi permette di affrontare i conflitti in modo coerente senza bisogno di essere esperti nel campo.

Le fasi che portano al conflitto



0. Prima di tutto, se vi trovate di fronte ad una discussione o un litigio tra due o più persone, bisogna separarle e lasciar loro il tempo di far sbollire la rabbia. Voi, come mediatori, dovrete evitare che il conflitto degeneri, per esempio affidando al volontario un altro compito, dandogli un giorno libero, facendolo lavorare con un partner diverso, chiedendo l'aiuto di altre persone (gli amici, il direttore dell'organizzazione, i genitori, ecc.). Una volta ristabilita la pace si può passare alla fase successiva.
1. Il primo passo fondamentale nella gestione dei conflitti è quello di vedere e riconoscere il conflitto. Tutte le parti coinvolte (individui o gruppi) dovrebbero essere consapevoli (o rese consapevoli) che qualcosa non funziona. Potreste indicare alcuni fatti che per voi preannunciano un conflitto, senza giudicare o dare interpretazioni. Spetta alle persone coinvolte ammettere che il problema esiste.
2. Una volta ammesso il problema, la fase successiva sarà quella di prendere una decisione per verificare se coloro che sono coinvolti vogliono realmente affrontare il conflitto oppure rimuoverlo. Nella maggior parte delle situazioni è meglio affrontare il conflitto in modo costruttivo, ma in certe altre (per esempio quando il tempo o l'energia sono limitati, relazioni squilibrate di potere, violenza) è meglio lasciare il conflitto così com'è, cercando di tol-



lerarlo oppure evitando la situazione. Potete cercare di mettere fine al conflitto voi stessi, oppure cercare assistenza esterna (per esempio un mediatore professionista) quando questo va oltre le vostre capacità.

3. Quando entrambe le parti si rendono conto dell'esistenza del conflitto e desiderano fare qualcosa, si passa alla fase di raccolta delle informazioni. Incontrate le diverse parti prima separatamente e cercate di ottenere alcune risposte sulle seguenti domande:

Quali questioni sono in gioco? Quali sono secondo le parti i momenti chiave dello sviluppo del conflitto? Quali sono i motivi del conflitto? Quali sono le differenze che hanno causato il conflitto?

Prima di iniziare l'incontro faccia a faccia tra le diverse parti, è importante che voi, in quanto mediatori, facciate insieme agli oppositori un elenco delle regole di base. Alcune regole potrebbero essere:

- ascoltare le altre persone senza interrompere (per verificare se hanno ascoltato, fate ripetere ciò che è stato detto prima che parlino loro).
- usate sempre la prima persona "io" (non dite "non hai ascoltato" ma "io penso che tu non mi abbia ascoltato").
- non giudicate o fate accuse
- non lasciate la stanza prima che venga trovata una soluzione accettabile
- tutto quello che verrà detto non uscirà da quelle mura
- ...?

È importante che tutti i partecipanti all'incontro di mediazione siano d'accordo su queste regole di base.

4. La fase successiva consiste nel trovare soluzioni possibili al problema. Come potrebbero le parti coinvolte pensare di migliorare la situazione?

- forse l'intera situazione si basa su una comprensione e interpretazione diversa dei fatti: chiarire la visione delle cose può aiutare il processo di risoluzione (per esempio: spiegate che le risposte date non erano una critica).
- Nei conflitti di interesse (per esempio: i progetti hanno bisogno di un resoconto scritto - il volontario vuole fare lavori

creativi) si può arrivare a dei compromessi (per esempio svolgere parte del lavoro amministrativo, ma anche quello creativo).

- Nei conflitti di valori, convinzioni, opinioni e simili, la soluzione è difficile e si dovrà perciò trovare una soluzione creativa senza compromessi (per esempio viene chiesto al volontario musulmano di organizzare un seminario di cucina in modo tale che le persone del posto conoscano le sue restrizioni alimentari).

5. Una volta che tutte le parti hanno esposto i loro suggerimenti per le possibili soluzioni, il processo di negoziazione può iniziare offrendo diverse alternative. Quali sono le proposte che le parti in conflitto accettano? Quali opzioni sono da escludere? Un esercizio per capire chiaramente quali sono le preferenze è quello di far scrivere le diverse soluzioni su un pezzo di carta e chiedere alle parti di sottolineare le soluzioni accettabili con colori diversi: vince la soluzione più sottolineata. Questo processo evidenzia le basi comuni, coinvolge tutte le parti in modo attivo nella ricerca della soluzione e mostra cosa avviene dopo. L'accordo potrebbe essere formalizzato mettendolo per iscritto e facendo firmare le parti per un'ulteriore impegno.

6. Successivamente vi è la fase di attuazione della soluzione proposta da tutte le persone coinvolte. Un modo per controllare che la soluzione funzioni è il "sistema della situazione di pericolo". Chiedete ai partecipanti di definire situazioni di "pericolo" che potrebbero aumentare la tensione o riportare ad una situazione di conflitto. Per esempio, una situazione di pericolo potrebbe essere se " il volontario naviga più di un'ora al giorno su Internet per divertirsi" o " i colleghi non mi parlano per un giorno intero". Le situazioni di pericolo devono essere scambiate fra le diverse parti in maniera tale che tutti sappiano che cosa può essere considerato "al limite". È importante verificare che tutte le parti siano d'accordo sulla soluzione e che questa non venga considerata una sconfitta, poiché ciò renderebbe il volontario o la persona del gruppo demotivata o poco coinvolta, trasmettendo la frustrazio-



ne ad altri.

7. Dopo un determinato periodo di tempo, controllate i risultati, ovvero se le cose sono migliorate o al contrario le situazioni di pericolo sono aumentate. Se la valutazione è negativa e vi sono ancora situazioni di frustrazione e tensione, si deve ritornare alle fasi precedenti. Anche se questo approccio graduale sembra lineare (una fase dopo l'altra) potrebbe essere necessario tornare indietro quando il processo di gestione del conflitto si blocca in una fase.

Conflitti caldi e conflitti freddi

Queste sette fasi si basano su una situazione di conflitto nella quale le diverse parti sono coinvolte in modo attivo e palese: questo viene chiamato "*conflitto caldo*" (poiché talvolta la situazione diventa decisamente accesa). È facile scoprire quali sono le questioni in discussione e quali sono le parti in conflitto, poiché in generale le parti coin-

volte vogliono convincervi ad essere il portavoce del loro punto di vista. Se le persone sono disposte al confronto con gli altri, è probabile che accettino di lavorare insieme per risolvere il conflitto e di impegnarsi in un processo di comunicazione aperta senza timori.

Se non vi è la stessa relazione di potere fra le parti in conflitto, o quando una delle parti smette di reagire in una delle fasi del conflitto, il confronto potrebbe cessare definitivamente. A quel punto non vi è più uno scontro aperto, ma un boicottaggio implicito delle persone o del loro lavoro. Questo viene chiamato "*conflitto freddo*", ovvero senza toni "accesi" (senza discussioni, confronti o liti).

In questo caso è necessario lavorare con la persona interessata per comprendere le motivazioni e creare un'atmosfera di fiducia nella quale è possibile una comunicazione aperta (solo dopo è possibile affrontare le fasi di risoluzione del conflitto).

4.4.2 Il mediatore si trova "nel mezzo"

Come giovani lavoratori o organizzatori del progetto potreste trovarvi in mezzo al conflitto e cercare di sfruttare al meglio la situazione. I consigli che seguiranno potrebbero essere usati nel caso in cui abbiate un ruolo di "mediatore" all'interno del conflitto.

- Prima di tutto il mediatore deve essere neutrale e accettato da entrambe le parti. Se così non fosse, è meglio cercare un altro mediatore.
- Ascoltate le persone e non prendete nessuna posizione - assicuratevi di dedicare lo stesso tempo ed energia ad entrambe le parti. Non date motivo alle parti di diventare sospettosi sulla vostra relazione con gli oppositori.
- Incoraggiate le persone a parlare e LASCIATELE parlare (non demoralizzate l'altra persona raccontando delle altre vostre esperienze di conflitto). Siate affidabili.
- Fate domande.
- Non giudicate o date consigli - ripetete il messaggio per verificare se avete capito tutti i dettagli.
- Assicuratevi che gli oppositori si ascoltino l'un l'altro. Potreste far ripetere il messaggio degli oppositori prima che diano la propria opinione.
- Assicuratevi che le persone facciano riferimenti in prima persona. È meglio dire "non mi piace il lavoro che ha fatto", piuttosto che "ha fatto male il suo lavoro".
- Coinvolgere tutte le parti in modo attivo per cercare soluzioni soddisfacenti. Non lasciate che la situazione degeneri in un "conflitto freddo".
- Non cercate soluzioni facili o rapide - non abbiate fretta.
- Aiutate le persone a capire quali potrebbero essere le radici del conflitto: per esempio valori, opinioni, abitudini, regole, obiettivi, contesti culturali diversi.
- Cercate di capire cosa provano e cosa pensano le persone.
- Cercate di scoprire quali ruoli o strategie utilizzano entrambe le parti in conflitto.
- Chiedete alle parti in conflitto se potete essere d'aiuto in qualche modo.



- Fate una netta distinzione tra la questione e la persona in particolare (per esempio se qualcuno arriva qualche volta in ritardo viene subito classificato come pigro, anche se nella maggior parte dei casi esistono motivi validi per il ritardo).
- Annotate i progressi nella gestione del conflitto e confrontate gli appunti con le parti interessate.
- Potete cercare di visualizzare il conflitto per rendere più chiare le opinioni di entrambe le parti (e la vostra) - questo aiuta inoltre a concentrarsi sulle questioni reali.
- Aiutate le persone a chiarire la situazione, forse il conflitto si basa su un equivoco (interculturale): evitate di giudicare ciò che non capite e incoraggiate la tolleranza alla diversità.
- Non imponete le vostre regole culturali, ma cercate di capire le regole culturali di entrambe le parti.
- Chiedete alle persone se hanno un'idea di come si sentano le parti in conflitto.
- Incoraggiate il dialogo con l'altra parte coinvolta nel conflitto. Se entrambe sono pronte al dialogo, aiutatele a creare un'atmosfera priva di tensioni dove è possibile comunicare (in un territorio neutro, con un mediatore esterno, ecc.).
- Non è mai troppo tardi per chiedere ad altre persone di aiutarvi ad uscire da questa situazione. Non sentitevi in dovere di risolvere il conflitto da soli.
- ...?
Aggiungete le vostre regole d'oro.