

Capitolo II

L'attività professionale del dirigente

2.1 Il reclutamento del dirigente

Dopo tutto quanto abbiamo detto nel capitolo precedente sulla figura e sui compiti di un dirigente, potrà forse nascere il dubbio che un individuo del genere debba - possedere un insieme di doti eccezionali, ben raramente riscontrabili in una sola persona. Il dubbio si aggrava se consideriamo che ai presupposti indispensabili di correttezza, serietà, sportività, affidabilità, si devono aggiungere tanto entusiasmo, passione per quanto si dovrà fare, spirito di sacrificio a prova di ogni ostacolo (stanchezza, delusioni, impegni di lavoro, moglie, famiglia, ecc.).

Effettivamente il buon dirigente sportivo è una persona dalle molte e ricche doti umane, tuttavia non dobbiamo farci l'idea che si tratti di una "bestia rara" o di un personaggio eccezionale, rarissimo a trovarsi. La storia quotidiana delle nostre società dilettantistiche, segnata dall'impegno generoso di tanti "normalissimi" uomini e di qualche "normalissima" donna che cercano di fare del loro meglio, è lì per dimostrare il contrario. La verità è che non ci sarebbe neppure l'impegno e la voglia di fare se questi signori non fossero in primo luogo delle persone normali nel senso migliore del termine, cioè umanamente equilibrate e affidabili. Individui così, non introversi e complessati ma sereni e comunicativi, si incontrano intorno a noi più spesso di quanto non si creda. E' sufficiente che a tale "plafond" di maturità umana si aggiungano l'interesse attivo per lo sport e l'altruismo di impegnarsi in prima persona, per avere a disposizione la stoffa per fare un buon dirigente.

a) *Doti umane di base*

Dunque gli ingredienti fondamentali a cui deve badare una società per reclutare futuri collaboratori sono essenzialmente tre: ***equilibrio umano di base, passione anche sportiva, spirito di sacrificio personale***. Certamente non è facile giudicare a colpo d'occhio se qualcuno raggruppa in sé queste diverse e ricche caratteristiche: è una scelta delicata e rischiosa dove ogni volta c'è il pericolo di prendere un abbaglio. Soprattutto quando si tratta di padri o parenti di giovani giocatori, è forte il rischio di fermarsi alle prime impressioni e di puntare le carte sulla persona sbagliata. Le conseguenze di un errore di scelta vengono fuori alla distanza, quando il danno ormai è già fatto, e, in questo caso, il prezzo lo pagano soprattutto i ragazzi che ci hanno dato "in bianco" la loro fiducia.

Rischio che bisogna correre: nessuna società può permettersi il lusso di trascurare il reclutamento di nuovi dirigenti perché si condannerebbe da sola alla paralisi ed all'estinzione. E neppure può permettersi di evitare, per eccesso di cautela, di "pescare" nel settore dei genitori dei propri giocatori, perché è proprio da lì che provengono buona parte dei nostri dirigenti, attuali o futuri. Se un papa chiede di fare il dirigente non per autentica passione sportiva ed educativa ma solo per seguire il figlio, coccolarlo e favorirlo, la società dovrà stare attenta a smascherare queste intenzioni e correre tempestivamente ai ripari. Ma non per questo si precluderà l'opportunità di avere a disposizione un vivaio di elementi interessanti e motivati, quali sono in genere i parenti dei calciatori.

Basterà adottare i provvedimenti opportuni perché le tendenze negative non si sviluppino, ad esempio, assegnando al papa il compito di seguire una squadra diversa da quella in cui milita il figlio, oppure affidandogli incarichi che non gli diano poteri di intervento diretto sulla vita agonistica del ragazzo.

Considerando dunque che il reclutamento di futuri dirigenti è una attività che presenta delle difficoltà e dei rischi, ma che non può essere trascurata o sottovalutata **se** si vuole assicurare una continuità ed uno sviluppo agli impegni della società sportiva, esaminiamo brevemente in forma riassuntiva quali sono i requisiti richiesti **ai** candidati alla dirigenza, quali gli elementi negativi da evitare, quali i principali canali attraverso cui avviene il reclutamento.

b) *Requisiti richiesti*

Abbiamo suggerito precedentemente le doti caratteriali ed umane di cui deve essere fornito un buon dirigente. Non è quindi il caso di ripeterci o dilungarci sulla loro importanza. Sarà qui sufficiente elencarle di seguito, avvertendo tuttavia che l'elenco è indicativo e non tassativo. Vogliamo dire cioè che ben difficilmente riscontreremo tutte le qualità indicate in una sola persona, tutte insieme e nel grado auspicabile. Più normalmente ci capiterà di trovarne presenti alcune, più o meno sviluppate, e di notare la mancanza di altre. Non dobbiamo quindi cercare l'ottimo o il perfetto, perché ciò equivarrebbe a volere il "top" e a credere nell'impossibile (nel meglio, tutto e subito). Dobbiamo però avere in mente un modello ideale a cui fare riferimento: quante più di queste doti incontreremo in un soggetto e quanto più saranno sviluppate, tanto meglio sarà. Avremo già una base concreta di partenza su cui costruire col tempo e con la formazione adeguata il nostro futuro dirigente. Quali sono dunque i requisiti richiesti? Eccoli.

1°) ***equilibrio e maturità umana***: deve essere una persona con la testa sul collo, che sa quello che vuole, abituato a controllare le proprie emozioni e reazioni, e non un eterno ragazzino psicologicamente immaturo e facilmente perturbabile che si lascia condizionare dal primo impulso esterno.

2°) ***Correttezza e probità nei rapporti interpersonali***: la persona che cerchiamo deve essere abituata a dire sì quando è sì e no quando è no, a mantenere gli impegni e la parola data, a trattare gli altri secondo un metro di lealtà obiettiva e non in base a simpatie od antipatie personali. In altre parole, con la serietà del suo comportamento deve essere affidabile a destare fiducia in chi lo avvicina.

3°) ***Costanza e spirito di sacrificio***: non deve essere uno che oggi si appassiona perché così gli va e domani lascia perdere perché le cose gli girano storte. Il dirigente davanti alle difficoltà non si scoraggia, ma resiste sulla breccia, tirando fuori quel famoso "spirito di sacrificio" che è la componente essenziale dell'impegno sportivo, specie nel settore dilettantistico. Non basta quindi che il nostro uomo provi interesse per lo sport giovanile e progetti di darsi da fare nel settore: è già gran bella cosa, ma può trattarsi di una infatuazione passeggera. La "prova del nove" avverrà di fronte agli ostacoli, alle delusioni, ai sacrifici impreveduti, quando è il momento di tener duro, costi quel che costi. Certe risorse morali non si improvvisano e non si inventano; quindi è meglio verificare prima se il candidato ne sia provvisto, per poterle tirare fuori al momento del bisogno. E' bello fare il dirigente quando si vince sempre!

4°) ***Affabilità e disponibilità ai rapporti umani***: il lavoro di dirigente richiede un contatto multiforme ed assiduo con tante categorie diverse di persone: giocatori, allenatori, genitori, tecnici, altri dirigenti sportivi, giornalisti, ecc. Guai a noi se il nostro candidato è un introverso, uno scontroso, un "difficile", un musone ed un irascibile. Salterebbe subito tutta una rete di rapporti umani e professionali indispensabili per il lavoro sportivo. Dobbiamo puntare gli occhi invece su qualcuno che sia per sua natura cordiale ed aperto al dialogo, che non tema lo scambio ed il confronto con gli altri, che solleciti la confidenza e l'amicizia di chi lo avvicina. In altri termini, che ami stare in mezzo alla gente e si senta a suo agio nel rapporto professionale ed umano con gli altri, proprio perché ha facilità di "legare" rapidamente con tutti.

5°) *Sensibilità ed attenzione psicologica alle esigenze altrui.* Non dimentichiamoci che un dirigente, in contatto con tutti, ha uno scopo ben preciso: la maturazione sportiva ed umana dei ragazzi che gli sono affidati. Per questo non basta che sappia stare volentieri in mezzo al gruppo e trasmetta con facilità le sue idee: deve anche saper ascoltare problemi e difficoltà dei suoi giocatori, captare al volo situazioni di tensione o di malumore (magari nascoste o non chiarite apertamente), cogliere con attenzione i segnali di disagio o di cambiamento che il mondo degli adolescenti esprime in modi diversi e mutevoli. Deve essere insomma, almeno un po', "psicologo" nei rapporti con gli altri.

Per fare questo non occorre certo essere un esperto od avere studiato: basta avere per abitudine un atteggiamento di attenzione ed una buona sensibilità alle esigenze altrui.

6°) *Sportività:* riassumiamo sotto questo termine tutte le altre doti che sarebbe lungo e comunque incompleto elencare ma che rendono simpatica ed attraente una persona che si occupa di sport nel modo più giusto: passione sincera per l'attività sportiva in genere ed il calcio in particolare; leale riconoscimento del valore e del merito in qualsiasi avversario sportivo; mancanza di faziosità e di pregiudizi nei confronti di chicchessia; disponibilità all'impegno ed allo sforzo in prima persona; attitudine a considerare gli ostacoli come "sfida" per superare i proprio limiti; spirito di competizione e capacità di riconoscere le sconfitte; capacità di impegno continuativo e grinta nel ricominciare sempre daccapo, ecc. ecc. E da ultimo, ma non ultimo per importanza, la generosità nel fare le cose "gratis", perché si crede al valore sociale dello sport e non per tornaconto o vantaggio personale. Le situazioni concrete della vita quotidiana delle nostre società faranno continuamente appello ora all'una ora all'altra, ora a tutte insieme queste preziose qualità di un dirigente che voglia affrontare il suo ruolo con un minimo di serietà.

c) *Elementi negativi*

Indirettamente abbiamo già parlato di questi elencando, di contro, i requisiti richiesti. Sul piano umano riveste determinante importanza il contatto personale; quindi eviteremo di soffermarci, in fase di reclutamento, su personaggi psicologicamente instabili od immaturi, poco corretti ed inaffidabili, incostanti e piuttosto egoisti, timidi o chiusi, insensibili, indifferenti, e così via. E' inutile quindi ripeterci. Tuttavia è bene segnalare che accanto a questi elementi negativi per così dire "soggettivi", bisogna tener conto di altri possibili elementi " oggettivi", dipendenti cioè non dal carattere od atteggiamento della persona, ma da qualche situazione o circostanza particolare. Anche di ciò avevamo già parlato, accennando al caso frequente di un papa o parente di qualche giocatore che vuoi diventare dirigente. Ampliando un po' il discorso, diciamo allora che ***costituisce fattore negativo qualunque circostanza che possa entrare in conflitto con l'obiettività, il disinteresse, la disponibilità al di sopra delle parti che caratterizzano la figura del dirigente.*** Un caso indubbio di questo tipo è certamente il ***rapporto di parentela*** fra il candidato dirigente e uno dei giocatori: al di là della buona fede e delle buoni intenzioni del soggetto in causa, è facile che l'attaccamento egoistico al ragazzo, l'ambizione di vederlo emergere, la preoccupazione di seguirlo personalmente, giochino dei brutti scherzi. Tale situazione non è di per sé una controindicazione assoluta a diventare dirigente; è piuttosto un elemento di rischio, da valutare con cautela al momento del reclutamento, per adottare contromisure adatte: ad esempio, incaricando il genitore di seguire una squadra diversa da quella del figlio.

Altri elementi pericolosi da soppesare ed eventualmente da neutralizzare sono: un ***interesse di parte nel gestire l'attività della società*** in un determinato modo anziché in un altro, nell'indirizzarla verso certi fini predeterminati, estranei alla corretta vita sportiva. E' il caso, ad esempio, di chi vorrebbe sfruttare i successi di una squadra unicamente per scopi propagandistici o pubblicitari, di lucro o di tornaconto personale. Oppure di chi mira ad infiltrarsi in una società per costituirsi un centro di potere e di influenza,

pensando di strumentalizzarla a fini politici, sindacali od altri ancora. In parole povere, chi è portatore di interessi diversi da quelli propriamente sportivi, di maturazione agonistica ed umana dei ragazzi, non è adatto a fare il dirigente nelle nostre società. Senza voler fare i moralisti ad ogni costo, è una regola fondamentale a cui attenersi in linea di principio. A ragion veduta e prese le necessarie precauzioni, si potranno fare talvolta delle singole eccezioni, ma sono appunto le classiche eccezioni che confermano la regola. In fase di reclutamento, ogni circostanza che possa prevedibilmente portare ad un conflitto di interessi tra il futuro dirigente ed il fine sportivo ed educativo nelle nostre società deve suonare come un campanello d'allarme. E la prudenza non è mai troppa.

d) *Canali di reclutamento.*

Le strade attraverso cui passa il reclutamento di nuovi dirigenti sono normalmente tre: i parenti dei giovani che gravitano attorno al nostro sodalizio, gli amici dei dirigenti già operanti ed infine i "vecchi" giocatori giunti alla fine della loro carriera attiva. Esaminiamole rapidamente, una per una.

1°) *I parenti dei giocatori.* Abbiamo già sottolineato ripetutamente i rischi e gli aspetti negativi di questa grossa fonte di reclutamento. Diciamo ora invece qualcosa sui suoi aspetti positivi. Per intanto, è il più grande ed interessante serbatoio in cui pescare collaboratori preziosi. Accettando l'incarico, lo faranno in parte per spingere avanti i loro pupilli, lo faranno con spirito di parte, resta però il fatto che genitori e parenti sono portatori di entusiasmo, di passione convinta, di una spinta propulsiva non occasionale nella Società. E' una specie di forza spontanea ed impetuosa che può originare molti guai, ma anche far superare ostacoli e dare la carica. Bisogna saperla imbrigliare e indirizzare verso mete utili per la crescita della squadra, come si fa con l'impeto di una cascata di montagna, che può allagare e distruggere, ma anche alimentare le turbine di una centrale. L'interesse per il calcio, l'ambizione per il figlio giocatore, l'abitudine a partecipare attivamente alle vicende liete e tristi della squadra sono comunque una buona molla per spingere a fare un salto di qualità. Da spettatore interessato, si può indurre abbastanza facilmente il genitore a diventare attore responsabile delle vicende della squadra: basta coinvolgerlo e metterlo progressivamente alla prova. Ammesso che le intenzioni di partenza non fossero le più nobili, se sapremo dare uno scopo più alto ai suoi interessi e responsabilizzarlo con una formazione opportuna, il papa resterà a fare il dirigente al nostro fianco, anche se dovesse occuparsi di una squadra diversa di quella del figlio od anche se il figlio lasciasse la società ed il calcio. L'essenziale in questo settore è di consolidare la passione iniziale aprendola a prospettive più ampie e dandole un metodo ed una prassi professionale.

2°) *La cerchia degli amici.* E' un secondo canale di reclutamento senza confini e senza controindicazioni di partenza. Chi è amico di un dirigente, chi lo accompagna nelle trasferte, ne ascolta le confidenze, ne condivide gli entusiasmi, facilmente sarà portato ad interessarsi più da vicino alla stessa materia, mettendoci qualcosa di suo. Dai suggerimenti ("al tuo posto, avrei fatto così"), dai consigli, dalle discussioni amichevoli è quasi naturale scivolare su qualcosa di più impegnativo, che metta in gioco la responsabilità diretta del nuovo venuto. Anche in questo caso, è opportuna un'opera preventiva di discernimento, per distinguere l'interesse effettivo dagli entusiasmi passeggeri, la volontà di impegnarsi dai "fuochi di paglia". Una volta accertata una buona disponibilità di partenza, lo spirito di amicizia e l'esempio formativo degli altri dirigenti renderanno più facile l'inserimento progressivo del candidato in compiti di crescente responsabilità. Dato che la molla di base è la spinta ad imitare l'amico, il fare come lui, è maggiore in queste condizioni l'influenza dell'esempio di chi è già dirigente. Il reclutamento avviene o è frenato soprattutto per merito, o colpa, di quest'ultimo: una responsabilità in più da aggiungere alle tante che già porta sulle spalle un dirigente sportivo.

3°) ***Gli ex-giocatori.*** In genere chi ha terminato per limiti di età o per altre cause la sua carriera agonistica, è portato a restare nel mondo del calcio cambiando ruolo e funzione. Per la maggior parte i "vecchi" giocatori preferiscono insegnare ai giovani a giocare, perché ciò permette loro di restare a contatto più immediato con l'attività agonistica che si sono lasciata alle spalle e che ora li gratifica col compito di trasmettere i "trucchi del mestiere". Non è da escludere però che alcuni di loro si possano inserire a pieno titolo in un ruolo dirigenziale anziché tecnico. Ciò dipende in special modo da come questo ruolo è vissuto concretamente nella loro società, dal suo contenuto non burocratico e noioso, ma dinamico e coinvolgente che avremo saputo presentare. Se un dirigente è stato per anni una presenza amica ed affidabile al fianco dei giovani giocatori, se ha dato prova di equilibrio e moderazione nei momenti difficili, se si è fatto carico dei problemi della squadra aiutando a trovare le soluzioni più valide, ebbene è abbastanza naturale che qualche giocatore, appese le scarpette al chiodo, guardi a lui come ad un esempio da imitare e ad una prospettiva allettante per il suo domani. Come abbiamo già detto in casi analoghi, perché il reclutamento sia efficace e non abortisca, occorre innestare sulla spinta di adesione iniziale un coinvolgimento progressivo in responsabilità crescenti, fatto con metodo e serietà. In altri termini, il discorso sulla validità del reclutamento ci porta, per sviluppo naturale, a parlare della formazione del dirigente e della sua metodologia professionale.

2.2 La formazione del dirigente

Dopo aver visto il metodo per reclutare un dirigente, vediamo allora il metodo per formarlo e farlo crescere. Non basta aver reclutato un futuro dirigente per dire di averlo acquisito: molti sono i canali di entrata, ma ancor più numerose sono le vie di uscita e le occasioni di fuga dalle responsabilità dirigenziali. La formazione è la colonna portante dei nuovi dirigenti di una società; è un compito impegnativo e complesso, che non si esaurisce praticamente mai e si alimenta col contributo di tutti. Dal primo momento in cui il candidato è stato reclutato ed accettato come futuro dirigente, inizia da parte dei vertici della Società e di tutti gli altri dirigenti un lavoro delicato per inserire il nuovo venuto nel vivo della vita societaria e per trasmettergli praticamente un efficace criterio di azione, nonché un giusto stile professionale. Questo lavoro formativo si aggiorna continuamente sulla base di situazioni, normative, problematiche nuove e quindi accompagna passo passo tutta la carriera del neo dirigente, fino al "pensionamento". Cosicché si può dire che mentre uno, col maturare degli anni e delle esperienze, diventa "costruttore" di dirigenti più giovani, continua per sempre a venire formato a sua volta dalle esigenze nuove e deve incessantemente prepararsi al domani, perché i ragazzi cambiano e cambia il calcio senza sosta.

In quest'ottica di "formazione permanente" nessuno può dire di essere "arrivato" e tutti - mentre insegnano - devono continuare a imparare. Usiamo qui i termini "insegnare" ed "imparare" in un significato alquanto diverso dal loro impiego scolastico: non si tratta tanto di trasmettere nozioni e tecniche definite, quanto di far assimilare un'attenzione agli uomini ed alle loro esigenze, un'attenzione ai problemi ed una capacità di rispondervi, un'abitudine all'autorità ed alla responsabilità. Conta più che mai in questa materia l'esempio e la capacità professionale di tutti gli altri dirigenti. Nessuna preparazione tecnica potrà mai sostituire nella formazione di un futuro dirigente l'insegnamento concreto che gli viene ogni giorno dal metodo di lavoro, dall'atteggiamento e dallo stile professionale dei suoi colleghi. ***La forza didattica dell'esempio*** ha più che mai qui un impatto diretto ed immediato, nel bene e nel male.

a) Metodo formativo

Come affrontare dunque il compito della formazione, così arduo di per sé, da gestire dal vivo a più mani e da continuare ininterrottamente nel tempo? Come per tutti i problemi

difficili, la risposta sta nel metodo. Ed un ***buon metodo per formare i dirigenti*** si articola sostanzialmente su tre punti, da integrare tra loro e da rendere ben visibili con l'esempio: il coinvolgimento progressivo, l'aggiornamento continuo, il dialogo completo.

1°) ***Coinvolgimento progressivo.*** Se al neo dirigente venissero di colpo buttati sulle spalle, all'inizio e tutti insieme, gli impegni e la responsabilità che il suo compito comporta, probabilmente si spaventerebbe e correremmo il rischio di perderlo. E' buona norma invece fargli fare un'esperienza graduale delle sue funzioni, sotto la guida e con l'aiuto di qualcuno già esperto, e poco alla volta "caricarlo" degli impegni che in seguito saranno suoi. Otterremo così un duplice risultato positivo: fargli apprendere gradualmente i "segreti" della società nonché del suo ruolo, senza tramai o sorprese, e caricarlo di impegni crescenti a mano a mano che egli diventa capace di affrontarli.

2°) ***Aggiornamento continuo.*** E' un dovere preciso della società portare tempestivamente a conoscenza dei suoi dirigenti modifiche ai regolamenti, nuove normative, problematiche emergenti ed ogni altra novità si verifichi nel mondo del calcio, non solo per affrontare in modo organizzato le situazioni che cambiano, ma anche per fornire strumenti e stimoli per perfezionarsi e non cessare di apprendere. Non è il caso di spendere parole per sottolineare l'importanza vitale di questo aspetto della formazione: è il segreto per capire quel che sta succedendo nel mondo del calcio, per viverlo da protagonisti. Le società che trascurano l'aggiornamento dei loro dirigenti o lo fanno solo quando se ne ricordano, si condannano da sole ad un ruolo passivo di fanalino di coda. Potremmo anzi dire che in fin dei conti, aggiornamento e formazione siano termini equivalenti.

3°) ***Dialogo completo.*** Il nuovo dirigente è chiamato a rappresentare la società di fronte a terzi: giocatori, genitori, avversari!, autorità, ecc. Dunque è indispensabile che egli sia messo al corrente di politiche, strategie e direttive societarie. E poiché egli deve anche attuare queste linee operative nel settore della società affidato alle sue cure, il buon dirigente deve poter dialogare in modo continuo e completo coi vertici societari e con tutti gli altri dirigenti, in uno scambio di informazioni e di conoscenze reciproche. In un clima aperto di dialogo, senza segreti, riserve o angoli bui, ogni dirigente sarà più consapevole di incarnare ad ogni affetto il volto della Società e crescerà in autonomia e responsabilità nelle mansioni che egli sono attribuite. La responsabilizzazione progressiva sarà così duplice: nei confronti delle scelte strategiche della società e nei confronti di quanto ognuno è chiamato a fare autonomamente come dirigente.

2.3 La metodologia professionale

Una volta reclutato il futuro dirigente ed iniziata la sua formazione attraverso l'esempio concreto e lo scambio continuo di informazioni, bisogna trasmettere al nostro uomo una visione chiara e completa dei compiti connessi al suo ruolo, nonché dei modi, dei mezzi dei tempi necessari per assolverli con sicurezza.

Dobbiamo, in altre parole, dargli un ***metodo per affrontare da professionista la "routine" quotidiana del dirigente sportivo.*** Nel mondo dello sport dilettantistico, fatto più che altro di volontariato, di passione e di impegno gratuito, è sempre in agguato un pericolo insidioso: quello di affrontare le cose "alla garibaldina", con l'impeto dell'improvvisazione geniale (che oggi c'è e domani può mancare) oppure col pressappochismo del dilettante che prova ad affrontare un problema così come gli viene. Invece la responsabilità e la serietà del ruolo di dirigente richiedono di far ricorso il più possibile alle doti opposte: chiarezza di obiettivi, razionalità di intervento, impegno costante e programmato, metodo di lavoro e stile da professionista.

Come ottenere che tutte queste caratteristiche siano, poco a poco comprese e fatte proprie del nuovo dirigente? Anzitutto facendo in modo che egli abbia una visione precisa, dettagliata, esauriente e completa dei compiti specifici che gli sono affidati: solo

chi sa esattamente cosa deve fare, può imparare a farlo con esattezza nei modi, nei tempi e nelle forme più opportune. In secondo luogo, mettendogli a disposizione tutti gli strumenti di intervento e le informazioni di cui potrebbe aver bisogno per svolgere bene il suo lavoro. Se uno sa in partenza su quali mezzi potrà contare o quali leve potrà azionare, si sentirà più tranquillo al momento di farne uso. Infine, facendo tesoro dell'esperienza di chi è dirigente da tanti anni ed ha vissuto sulla sua pelle l'impatto di vicende di ogni genere: ogni situazione, una volta superata, diventa un insegnamento di storia vissuta utilissimo per affrontare meglio gli impegni futuri. Tenendo presente questi tre "canali di alimentazione", vediamo di tracciare le linee essenziali di un metodo di conduzione professionale per un buon dirigente sportivo.

a) *"Mansionario" del dirigente sportivo*

Prescindiamo qui dall'esame dettagliato delle incombenze proprie di figure particolari di dirigenti, come quelle del segretario, dell'economista o del magazziniere, perché ciascuna di esse richiederebbe una trattazione apposita a parte. Occupiamoci invece della figura più nota e diffusa di dirigente, quella che incontriamo più frequentemente nella vita delle nostre società e che siamo abituati a designare semplicemente con il nome di "dirigente", senza altre precisazioni. Intendiamo parlare del **responsabile di squadra** e **dell'accompagnatore di squadra**. Le mansioni che spettano a questi dirigenti sono molte e svariatissime: vanno da piccoli adempimenti apparentemente di poco conto fino a compiti di rappresentanza di assoluto rilievo e delicatezza. Vediamole in forma schematica.

- 1°) Partecipare a tutte le riunioni societarie che riguardano le squadre che si segue, sia a livello direttivo che operativo.
- 2°) Informare il tecnico-allenatore di tutte le notizie relative alla squadra di cui si sia venuti a conoscenza, direttamente o indirettamente.
- 3°) Iniziare ed incrementare i rapporti di collaborazione ed amicizia con le altre società sportive con le quali si viene a contatto.
- 4°) Tenere sotto controllo la problematica delle visite mediche relative ai giocatori della propria squadra.
- 5°) Controllare tutta la fase del tesseramento con i cartellini forniti, a pagamento, dalla FIGC.
- 6°) Aggiornare continuamente tabelline su classifiche, reti, presenze agli allenamenti, formazioni, sostituzioni, ammonizioni, squalifiche, ecc. e farsene un utile promemoria (meglio un accurato schedario).
- 7°) Accertarsi che tutti i giocatori interessati siano al corrente del programma dell'attività agonistica e ricevano tempestivamente gli avvisi sugli orari dei ritrovi e delle trasferte.
- 8°) Organizzare il trasporto per la trasferta ed assicurarsi che si svolga in modo regolare.
- 9°) Assicurare la disponibilità della cassetta dei medicinali, controllandone periodicamente il contenuto richiedendo per tempo la sostituzione di eventuali carenze.
- 10°) Controllare che vi sia sufficiente disponibilità di dotazioni varie che potrebbero tornare utili: lacci, pantaloncini e calzettoni di riserva, visiera, elastici, chiavi per bulloni e bulloni per i tacchetti delle scarpe/tute per i giocatori in panchina, coperte; per il periodo invernale, ecc. ecc.
- 11°) Provvedere che la valigetta dell'accompagnatore contenga tutto il necessario: moduli distinte giocatori, penne, carta carbone, block notes, indirizzi e numeri telefonici dei giocatori, fascia del capitano, regolamento dei tornei, promemoria, fac-simile di reclamo ecc.

- 12°) Accertarsi del contenuto dei borsoni dei ragazzi per ciò che concerne l'abbigliamento sportivo, tenendo conto del colore sociale delle maglie degli avversari.
- 13°) Raccolta dei valori dei giocatori e loro riconsegna, dopo la partita o gli allenamenti.
- 14°) Compilazione della distinta della formazione della squadra e sua consegna personale al direttore di gara.
- 15°) Consegna e raccolta delle divise da gioco ai ragazzi.
- 16°) Garantire l'incolumità dei direttori di gara e dei giocatori in occasione degli incontri.
- 17°) Essere responsabile della disponibilità dei palloni in dotazione per la gara.
- 18°) Essere presente continuamente negli spogliatoi, soprattutto al rientro dopo una gara particolarmente combattuta.
- 19°) Distribuire all'arbitro, agli avversari ed alla squadra the o altri generi di conforto.
- 20°) Intervenire per equilibrare gli animi e normalizzare la situazione ogni qual volta sorgano motivi di frizione tra i giocatori, o fra questi e gli avversari o l'arbitro, l'allenatore, il pubblico.

Ci fermiamo qui, ma l'elenco non è certo completo: i casi in cui si richiede l'intervento *responsabile* del dirigente possono essere innumerevoli altri, come facilmente si comprende se consideriamo che egli è in ogni caso il rappresentante della sua Società ed il primo a cui compete la responsabilità di affrontare un problema nuovo, nel momento stesso in cui si presenta. Ciò è tanto più vero nelle società dilettantistiche ancora in via di strutturazione, quando i confini tra i ruoli non sono ben definiti o stabilizzati e quando addirittura certe figure autonome di dirigente (come - ad esempio - quella di magazzino) non esistono ed i suoi compiti vengono suddivisi un po' fra tutti gli altri dirigenti. Tuttavia, eccettuati i casi limite od occasionali a cui abbiamo accennato, i compiti normali che spettano ad un responsabile accompagnatore di squadra sono essenzialmente compresi nei venti punti che abbiamo appena elencato. Ad essi possiamo, al limite, aggiungere un ventunesimo, che è la sintesi e l'anima di tutti gli altri: il dovere della presenza continua in ogni circostanza che possa essere all'origine di contrasti o malumori nell'ambito sociale. Il saper essere presente con un atteggiamento rasserenante quando c'è più bisogno di lui, è la prova del nove che un dirigente lavora con metodo e professionalità.

b) *Strumenti a disposizione*

Per affrontare in modo adeguato il suo "mansionario" di compiti specifici, il dirigente può contare essenzialmente su tre strumenti operativi: la disponibilità di informazioni, le dotazioni logistiche, la collaborazione con il settore tecnico.

1°) **Disponibilità di informazioni:** tutte le notizie che a qualunque titolo, direttamente od indirettamente, interessino la vita della squadra e dei suoi componenti devono essere a sua disposizione immediatamente ed in prima battuta. Alcune informazioni le attingerà personalmente dai suoi contatti con giocatori, tecnici, genitori, colleghi; altre gli verranno passate riservatamente dalla Società; altre ancora le apprenderà da elementi esterni alla Società. Di tutte queste informative egli farà l'uso che crederà migliore nel momento opportuno: sono uno strumento potentissimo per intervenire sulla squadra ed indirizzarla in modo operativo verso le mete prefisse.

2°) **Dotazioni tecniche:** ogni programma operativo necessita di supporti materiali adeguati, senza i quali anche i migliori propositi resterebbero lettera morta. Oltre ai mezzi finanziari, che permettono l'equilibrio economico

dell'attività sportiva, il dirigente deve poter contare sulle varie dotazioni di materiali che di volta in volta si rendono necessari: dalle disponibilità delle attrezzature sportive, ai mezzi di comunicazione interna e di trasporto per le trasferte, fino ai minuti sussidi logistici ed all'assistenza medica, legale e assicurativa.

3°) **Collaborazione con il settore tecnico:** è uno strumento di lavoro da usare con metodo e continuità. Poiché l'attività del dirigente è per sua natura complementare a quella di chi svolge mansioni tecniche per la medesima squadra, è naturale che la collaborazione tra i due sia indispensabile per conseguire risultati positivi nei confronti dei giocatori. Questo non significa confondere o sovrapporre i due ruoli, che devono restare ben distinti.

Significa soltanto prendere atto che l'attività di entrambi è indirizzata agli stessi ragazzi per conseguire identici obiettivi, per strade e con metodo diversi. Dunque una concentrazione degli sforzi non può che diventare strumento operativo più efficace ed incisivo sulla realtà umana che è loro affidata. Il colloquio e la collaborazione con l'allenatore è inoltre il modo giusto per evitare incomprensioni, riassorbire sfoghi o delusioni, compensare e stimolare il lavoro reciproco.

Parlare con l'allenatore e concordare una strategia comune, costituisce già di per sé un metodo di lavoro serio per affrontare professionalmente un problema.

c) *L'esperienza degli altri dirigenti*

Per quanto il nuovo dirigente abbia ben chiaro nella testa il suo mansionario specifico, per quanto faccia appello agli strumenti giusti per operare, resta pur sempre insostituibile la *scuola dell'esempio*, ossia la possibilità di attingere alla multiforme esperienza di chi ha lavorato per la crescita sportiva dei ragazzi. Un giovane dirigente diventerà un "professionista" se vedrà in azione nella sua società altri dirigenti preparati e responsabili. Non basta sapere teoricamente le cose da fare ed avere i mezzi per farle; occorre toccare con mano come farle: in quale modo, in che forma, con che stile. E' appunto una questione di stile professionale, e lo stile non lo si inventa né si improvvisa, lo si assimila pian piano per imitazione, "copiando" metodi e comportamenti sull'esempio di chi questo stile già ce l'ha. Il colloquio-scambio interno alla Società tra i vari dirigenti è pur sempre la scuola più efficace per acquisire una metodologia di lavoro e professionalmente corretta.

2.4 Aspetti sociologici, psicologici e didattico/educativi dell'attività dirigenziale

E' questo un capitolo estremamente importante per la vita professionale di un dirigente sportivo. E' infatti facile intuire che tutta l'attività e l'impegno profusi a contatto con i giovani giocatori servirebbero a ben poco se avessero di mira esclusivamente l'addestramento tecnico ed agonistico in senso stretto.

Quando si lavora con le nuove generazioni non si costruiscono solo degli atleti più o meno efficienti; si "crescono" a poco a poco degli uomini in grado di affrontare sfide impegnative in campo sportivo ed umano.

E' quasi inutile, a questo punto, sottolineare come il lavoro di tanti dirigenti impegnati in piccole e grandi società sportive, sia determinante al fine di creare degli uomini e non dei semplici *robot* destinati alla fabbrica del calcio.

Dunque evidentemente la *professione* di dirigente ha dei risvolti educativi, psicologici, sociali e pedagogici di importanza rilevantissima, ben superiore alla lunga degli stessi aspetti strettamente agonistico- sportivi. E ciò vale, si badi bene, sia in senso positivo che negativo. L'influsso che ha sulla personalità di un adolescente in via di formazione la figura adulta del suo dirigente, che lo segue, lo indirizza, lo consiglia, è determinante spesso più di quella di altri educatori istituzionali (insegnanti, assistenti religiosi, parenti,

etc.) e talvolta addirittura più degli stessi genitori. Nel bene e nel male, i ragazzi imitano, danno retta, si appoggiano psicologicamente più al dirigente personale che ad altre figure del mondo degli adulti. Portiamo quindi una responsabilità grandissima, che richiede un'attenzione adeguata a questo aspetto del nostro lavoro. L'argomento è vasto ed impegnativo e richiederebbe una trattazione approfondita, che esula però dallo scopo pratico ed operativo del nostro discorso.

Non possiamo tuttavia rinunciare ad indicare almeno i punti principali di attenzione e a tracciare gli indirizzi di base della materia.

Dividiamo anzitutto la materia in tre grossi settori: sociologico, psicologico, educativo (o pedagogico). Ognuno di essi ha un suo contenuto specifico, una sua logica interna, leggi di sviluppo proprie, diverse da quelle degli altri. Tuttavia questi tre settori concorrono con contributi convergenti a determinare il quadro entro cui matura la personalità del giovane giocatore e si svolge la nostra azione dirigenziale. Vediamoli brevemente uno per uno.

a) *Aspetti sociologici*

Ciascun ragazzo vive in un mondo a sé; si alimenta però di impulsi e condizionamenti che gli vengono dall'ambiente sociale che lo "contiene" e dalle relazioni umane che intreccia. In altre parole è un individuo singolare e irripetibile, ma non è un'isola, anzi è ben saldamente radicato nell' "humus" sociale che gli da vita. Ciò comporta l'esigenza di conoscere a fondo la situazione in cui il giovane è inserito e l'attenzione costante ai problemi che essa crea, per poter capire le cause nascoste di certi atteggiamenti o comportamenti ed intervenire sulla stessa "lunghezza d'onda" di chi ci ascolta. Alcuni fenomeni sociali sono oggi ben evidenti in ogni contesto ed acquistano rilievo crescente:

- la **caduta di importanza della famiglia** come centro educativo e modello di comportamento ed il contemporaneo aumento di incidenza di altri punti di riferimento: compagni, gruppo giovanile, mass-media, mode, etc.
- la **svalutazione delle differenze** basate su titoli di studio, posizione economica o dignità familiare e l'enorme rilievo acquistato da fattori culturali alternativi: imitazione di atteggiamenti o linguaggi televisivi, influsso di "leaders" carismatici del mondo dello spettacolo, adeguamento alle regole di gruppo condivise (*paninari, metallari*, etc.)
- la **difficoltà delle centrali educative tradizionali** (famiglia, scuola, chiesa, partiti, sindacati, etc.) a comunicare efficacemente con le nuove generazioni ed a recepire le continue trasformazioni magmatiche della loro cultura;
- il **contrasto tra i modelli di comportamento imposto dai mass-media** (consumismo, affermazione individuale, bellezza, successo) e **possibilità concrete di realizzarli** (marginalità sociale, disoccupazione, "parcheggio" giovanile, etc.) con conseguente frustrazione che genera episodi di depressione, di fuga (droga), di aggressività (violenza);
- **l'affermarsi di gruppi spontanei** come fenomeno di aggregazione non preordinata e come risposta alle nuove esigenze di partecipazione, di identità, di inserimento sociale.

Che incidenza ha tutto questo sul lavoro di un dirigente sportivo? Sicuramente moltissima, perché il ragazzo arriva nella nostra squadra portatore di esigenze maturate nel suo gruppo di riferimento e con le antenne sensibilizzate a certe "parole d'ordine" che circolano largamente tra i suoi coetanei.

Solo facendo leva su queste basi riusciremo a comunicare effettivamente col nostro giocatore e ad avviare con lui un discorso educativo. Altrimenti finiremo con lo sparare fuori bersaglio, ossia col "parlarci addosso". Prima o poi, al di là delle nostre buone intenzioni, verremo inevitabilmente etichettati come uno dei tanti adulti che non capiscono, che vogliono solo imporre i loro schemi mentali o, peggio, i loro interessi.

Invece, proprio perché una società sportiva è per sua natura un luogo fuori dalla logica comune delle altre istituzioni educative tradizionali, essa può diventare uno spazio aperto per un tipo di rapporto sociale più libero ed a misura delle attese del mondo giovanile.

In altre parole, una specie di "zona franca", dove il ragazzo può sperimentare delle relazioni umane stimolanti e disinteressate, fuori dalla logica conformistica e dalle pressioni speculative. Ognuno in questo campo può dare gratuitamente il meglio di sé, collaborare con spirito di équipe verso risultati sfidanti, sentirsi apprezzato per quel che sa fare ed esprimere il proprio apporto insostituibile, senza temere pregiudizi o limiti sociali di nessun genere.

Per ottenere questo importantissimo risultato, un buon dirigente sportivo deve però badare costantemente a due cose:

1°) ***essere informato*** della situazione sociologica che sta alle spalle di ognuno dei suoi giocatori (la famiglia e l'ambiente sociale di provenienza; il tipo di studi intrapresi; i gruppi frequentati; i momenti di aggregazione spontanei, come bar, discoteche, palestre o altri; le cause di frustrazione o di emarginazione, ecc.)

2°) ***essere sempre molto attento e sensibile*** ai mutamenti, alle richieste, alle indicazioni nuove che emergono dal substrato sociale del ragazzo per interpretarle e rispondervi adeguatamente. Dipenderà dalla sua accortezza e sensibilità neutralizzare per tempo tensioni ed inquietudini che salgono dal "sociale" verso lo "sportivo" e dimostrare che l'ambiente agonistico può diventare non solo un antidoto per malesseri o frustrazioni sociali, ma anche un modello di struttura aperta e stimolante per la crescita complessiva della personalità.

b) *Aspetti psicologici*

Un giovane è per sua natura una personalità in fase di maturazione, non ancora compiutamente definita e soggetta a continue modificazioni. Per questo la psicologia del ragazzo e dell'adolescente è il campo d'azione privilegiato di ogni azione educativa, il terreno dove si giocano le carte più importanti per il futuro assetto sportivo e, soprattutto, umano dell'atleta. Qui l'interesse e l'attenzione devono farsi massimi e la sensibilità da parte di un dirigente non è mai troppa. Nel lavoro che egli svolge a contatto coi ragazzi della squadra c'è sempre infatti un aspetto psicologico, che gioca un ruolo determinante, anche a sua insaputa.

Non dimentichiamo in effetti che siamo di fronte ad un adulto, in un ruolo di leader, che interagisce con un soggetto dalla personalità instabile ed estremamente sensibile.

Nel rapporto che si instaura nell'ambito della formazione sportiva, un dirigente dovrà quindi adottare un tipo di comprensione adeguata al periodo psicologico che i ragazzi stanno attraversando, con particolare attenzione ad ***alcuni fattori determinanti***:

- andamento e comportamento scolastico;
- problemi di salute;
- rapporti con i genitori e la famiglia;
- rapporti con i compagni e con altre aggregazioni sociali.

Andranno inoltre valutate ed analizzate accuratamente eventuali difficoltà che possano turbare la serenità dell'ambiente e compromettere il rendimento anche sul piano agonistico, quali, ad esempio: instabilità di comportamento, con momenti di esuberanza ed altri di depressione/incertezza sulle scelte, con relativa insicurezza, isolamento, indecisione; fenomeni di esibizionismo, con eccessi di ambizione, smanie di protagonismo, tendenza a fare lo spaccone; spinte di asocialità, con episodi di aggressività ed insofferenza della disciplina.

L'elenco potrebbe continuare a lungo, ma credo bastino già questi esempi per toccare con mano come l'attenzione al fattore psicologico sia una componente essenziale del lavoro professionale di un dirigente.

Entrano qui in campo ed interagiscono tra loro, in una specie di cocktail dai cento ingredienti, tanti elementi differenti che fermentano nell'animo dell'adolescente: dalla

ricerca di una nuova identità all'inadeguatezza della famiglia: dal conflitto dei rapporti all'affermazione del proprio "io"; dal bisogno di affetto, all'esigenza di sicurezza nel gruppo di coetanei.

Il dirigente sportivo è in questo caso un educatore più ascoltato di altri: può svolgere un difficile lavoro, non valutabile dall'esterno in termini quantitativi e qualitativi, ma i cui benefici sono incalcolabili per la Società e per i ragazzi.

Vediamo qualche esempio di attenzione agli aspetti psicologici nell'ambito sportivo:

- rinfrancare il giocatore che è in crisi o è mortificato per qualche errore agonistico: capirlo e dargli fiducia;
- stimolare e sospendere il ragazzo apatico, distratto, indifferente;
- complimentarsi con un giocatore sostituito e giustificare l'operato dell'allenatore;
- favorire le occasioni di dialogo tra i ragazzi, specie nei momenti difficili;
- essere vicino al ragazzo nelle circostanze extra sportive rilevanti per la sua vita (interessamento per una difficoltà familiare, visita al papa ammalato, partecipazione ad una festa di compleanno, passaggio in macchina quando è necessario, ecc.).
- promuovere iniziative che rasserrenino l'ambiente e creino momenti fonti di coesione (la festa per la vittoria, la gita o la pizza insieme, ecc.).

Per dirla in breve, i mezzi possono essere tanti, lo scopo è sempre unico: far capire al giovane che nella squadra egli non è un numero qualunque, sostituibile od intercambiabile in ogni momento con chiunque altro, come avviene fuori, a scuola od in azienda. Nell'ambiente sportivo egli è importante perché è lui, col suo nome e cognome, coi suoi problemi ed i suoi limiti, ma anche con le sue potenzialità ancora inesprese. Egli viene accolto e capito per quello che è ed aiutato a crescere sul piano sportivo ed umano, dando il meglio delle sue possibilità. In questo tipo di lavoro, delicato e difficile, il buon dirigente dà la prova del nove della responsabilità, della sua capacità professionale, del suo valore di uomo.

c) Aspetti educativo/pedagogici

Anche se è vero che per tutta la vita non cessiamo di imparare e che - come diceva un grande attore napoletano - "gli esami non finiscono mai", l'età dell'adolescenza è però per eccellenza il periodo della vita in cui si fanno le esperienze di apprendimento basilari e determinanti. Il ragazzo impara non solo a scuola, ma da tutto quel che fa: per lui, anche la pratica sportiva è una scuola di nozioni tecniche e di vita. Con una differenza decisiva: che a questa scuola egli si iscrive e si impegna volontariamente e se ci resta lo fa esclusivamente perché ci crede fino in fondo.

Dunque va da sé che il rapporto dirigente - giocatore è anche per certi aspetti un rapporto educativo, nel senso ampio della parola, non limitato cioè alla trasmissione di conoscenze e dati di una determinata disciplina, ma basato sulla formazione globale di una personalità. Il progetto educativo che si attua in una società sportiva richiede anzitutto chiarezza di idee sulle finalità da perseguire sugli obiettivi intermedi, sui mezzi da usare. Tutto ciò formerà oggetto di approfondita discussione, di confronto e di decisioni e direttive da parte del gruppo dirigente. Educare alla lealtà sportiva, alla correttezza di comportamento, allo spirito di sacrificio, ecc. non può essere qualcosa di sottinteso o di lasciato al caso ed alla buona volontà individuale.

Nell'attuare gli interventi educativi occorre poi una costanza nel tempo, perché i risultati non si vedono che a lunga scadenza. Serve infine un periodico aggiornamento su ciò che si vuol fare per capire come farlo meglio.

In parole povere, il dirigente che vuole affrontare con stile professionale gli aspetti educativi - pedagogici del suo lavoro deve darsi un metodo. Vediamo in sintesi alcuni punti su cui si articolerà questo metodo:

- ricercherà e creerà coi suoi giovani atleti dei rapporti umani autentici, non da superiore a subalterno e neppure anonimi e spersonalizzati, ma basati sul rispetto e sulla comprensione reciproca;
- intesserà una relazione di tipo personale con ciascuno di loro, conoscendoli a fondo uno per uno, sapendo dei loro problemi, personalizzando ogni intervento e indirizzandolo "ad personam";
- userà momenti formativi diversificati, ma complementari: momenti base, negli interventi di routine in fase di addestramento e di preparazione agonistica; momenti forti, in occasione di discussioni dopo una gara o di particolari situazioni controverse; momenti significativi, quando una resenza o un intervento in ambito extra sportivo possono lasciare il segno (problemi familiari, scolastici, casi personali, ecc.);
- non userà mai secondi fini, evitando di strumentalizzare l'impegno sportivo dei ragazzi né per tornaconto personale, né per interessi extra sportivi (politici, commerciali od altri).

Al di là e al di sopra di tutto, resta ***insostituibile la funzione dell'esempio personale***. Il dirigente sportivo è educatore dei suoi ragazzi non solo per quello che dice o che fa ai fini educativi, ma specialmente per come si comporta e per come reagisce di fronte alle diverse vicende non solo sportive - della società.

Senza retorica e senza presunzione, dobbiamo ripetere che egli è modello di riferimento, che i giovani imitano, seguono, assorbono come una spugna. Nel bene e nel male. Una nostra reazione violenta e scomposta ad una presunta ingiustizia arbitraria non potrà mai essere corretta o riassorbita da centinaia di prediche sulla non violenza e neppure dai nostri interventi repressivi di episodi di violenza dei ragazzi.

Viceversa, un nostro atteggiamento sereno, a dispetto di provocazioni o manchevolezze altrui, lascerà una traccia indelebile nell'animo dei giocatori e nella memoria collettiva della squadra. Perché, in ultima analisi, tutto il lavoro formativo dei dirigenti sportivi non mira che a questo: dare l'esempio concreto di comportamenti leali e sportivi; creare con tanti comportamenti corretti ed equilibrati il clima e l'ambiente sereno entro cui il giovane, mentre pratica lo sport che lo appassiona, impara una disciplina di se stesso ed un'apertura agli altri che lo maturano come uomo.

Non tocca alla società sportiva risolvere il problema educativo e morale dei ragazzi e neppure sostituirsi alle famiglie nel compito formativo che è loro proprio. Ma è certamente vero che un adolescente forma il proprio carattere, la propria educazione morale e sociale oltre che in famiglia od a scuola, anche a contatto con altre persone, tra le quali primeggiano per importanza proprio quelle che egli avvicina nell'ambito sportivo. Creare il clima giusto, alimentare l'"habitat" adatto perché la passione sportiva non sia una fuga da altre responsabilità o peggio una occasione di aggressività o di violenza, ma piuttosto una "chance" in più per affrontare la vita con coraggio e maturità: è questo il compito educativo fondamentale e la sfida umana su cui gioca la sua credibilità e quella della società che rappresenta un vero dirigente sportivo.