

Maurizio Cadrega

# Il Dirigente accompagnatore

*Bellezza e responsabilità  
del mettersi a fianco*

7



edizioni la meridiana

# Indice

## **Introduzione**

Accompagnare nello sport: bellezza e responsabilità .....	7
Quando dirigere è accompagnare .....	13
Identità e ruolo del Dirigente di squadra .....	13
Accompagnare non basta, va fatto in modo responsabile .....	15
Nessun Accompagnatore è un'isola .....	19
Lavorare insieme e in rete .....	19
Il rapporto con i genitori .....	23
Relazioni particolari: il rapporto con l'allenatore, il capitano, l'arbitro	27
L'allenatore .....	27
Il capitano .....	31
L'arbitro .....	32
Punti di non ritorno: obblighi da rispettare, regole da non dimenticare e regolamenti da conoscere .....	37
Accompagnare l'Accompagnatore: scelta, formazione e aggiornamento .....	43
Compiti... non solo per le vacanze .....	51
<b>Conclusione</b> .....	55
Firmare quella distinta richiederà qualche attenzione in più, ma... ..	55
<b>Appendice</b> .....	56
Il decalogo del buon Dirigente accompagnatore .....	56
Promemoria: alcune delle molte cose che un Dirigente accompagnatore non può scordare .....	57

## Introduzione

# Accompagnare nello sport: bellezza e responsabilità

Nonostante molte volte passi quasi inosservato – dal momento che l’attenzione viene catturata dal gesto tecnico e dal fattore agonistico – il Dirigente accompagnatore (o Dirigente di squadra) è una figura speciale nella gestione di una compagine sportiva.

Si tratta di una figura di cui raramente ci si accorge (specie quando tutto va per il verso giusto), certamente meno osservata e celebrata di quella dell’allenatore, dei giocatori, persino dell’arbitro.

Nonostante la sua qualifica sia quella di “Dirigente” – per le delicate responsabilità cui deve far fronte – viene in molti casi guardato e trattato come una figura secondaria, subordinata a quella dell’allenatore, una specie di *factotum* al servizio di tutti e della squadra per i compiti più svariati. In realtà, il Dirigente accompagnatore ricopre un ruolo fondamentale all’interno del sistema-squadra: è il rappresentante ufficiale della squadra, l’interfaccia (che in molti casi funge anche da “filtro”) tra la squadra stessa e – potremmo dire – il “resto del mondo”, sportivo e non sportivo.

Alcuni regolamenti (ad esempio quello del Centro Sportivo Italiano) affermano che “la presenza del Dirigente accompagnatore in campo è *obbligatoria* in tutti gli sport”.

Per quanto possa risultare curioso o inatteso, è un dato di fatto: mentre le figure dell’allenatore, del portiere nel calcio, del playmaker nel basket non sono considerate obbligatorie – persino l’arbitro ufficiale può in alcuni casi essere sostituito da un incaricato – il Dirigente accompagnatore non può non esserci: senza la sua presenza non si gioca!

Basterebbero queste semplici considerazioni a indicare quanto il/la Dirigente accompagnatore/trice rivesta un ruolo chiave per l’attività di centinaia di migliaia di atleti.

Ma quale attenzione dedicano gli addetti ai lavori a un ruolo così fondamentale? Guardando le varie proposte formative, i testi dedicati, le energie

investite e – ahimè – ai fatti di *vita vissuta* sui campi, nelle palestre e nelle società sportive, forse la risposta è: “scarsa, superficiale, meccanica”. Se sul ruolo dell’allenatore, dell’istruttore e anche del giocatore si è scritto molto e sono disponibili utili indicazioni per operare al meglio, sul Dirigente accompagnatore della squadra poco o nulla è stato detto in merito al ruolo e alle motivazioni che dettano la scelta di ricoprire tale funzione. Siamo tuttavia convinti che *accompagnare*, anche nello sport, sia una delicata responsabilità, e che dunque occorra farlo responsabilmente. Cosa significa e in cosa consiste questa responsabilità? Di cosa è responsabile il Dirigente accompagnatore?

Non possiamo limitare la risposta solamente a quanto richiesto per garantire la correttezza dei dati anagrafici di una distinta, al trasporto in modo sicuro degli atleti nelle trasferte, in particolar modo di quelli minorenni, o all’accoglienza dell’arbitro.

I dirigenti di squadra sono chiamati ad accompagnare gli atleti loro affidati lungo un percorso molto più lungo e difficile di una trasferta fuori mano, più insidioso delle vie metropolitane percorse per una gara alle sette di sera, più costoso di un pieno di carburante.

Proviamo a chiederci in che modo i due termini *accompagnare* e *responsabile*, che declinano la qualifica di “Dirigente”, possano – anzi debbano – non solo coesistere, ma sostenersi.

All’interno della squadra il Dirigente accompagnatore ha un ruolo che va oltre gli aspetti “burocratici” e regolamentari, che amplifica il concetto di accompagnare, perché dal campo di gara si estende al campo della vita, entrando nel cuore e nel futuro delle persone.

Sarebbe banale, troppo banale, pensare a un Dirigente accompagnatore il cui ruolo, come detto in apertura *obbligatorio*, debba essere tale solo per lo svolgimento di quelle funzioni previste dal regolamento, per altro necessarie.

La sua figura è “fondamentale” all’interno della squadra e per la società sportiva, in ogni momento: prima, durante e oltre gli obblighi normativi. Può e dovrebbe essere una persona capace di accompagnare non solo il cammino della squadra che gli è stata affidata, ma il cammino di ogni singolo ragazzo/a, un cammino che passa dallo sport ma che va ben oltre lo sport.

Il Dirigente accompagnatore *non deve* preoccuparsi delle competenze e degli aspetti tecnici: nessuna società sportiva *attenta* si aspetterà mai questo da lui/lei, anche se il possedere buone competenze sportive non guasterebbe, quando ben utilizzate.

*Non deve* preoccuparsi se non sa insegnare la corretta posizione del piede nel calciare una punizione dal limite o se non sa come alzare per “murare” o come entrare in terzo tempo. Più in generale il Dirigente *non deve* preoccuparsi di sembrare athleticamente “scarso” agli occhi dei suoi ragazzi. Non è questo quello che i giocatori si aspettano dal loro Dirigente; anche se saper eseguire una punizione “alla Baggio” non guasterebbe. A questa figura non è chiesto questo, anzi, alle volte gli è proprio chiesto di “metterci la faccia”, “di stare al gioco”, lasciare che i ragazzi sorridano al suo tiro. Questo modo di fare aprirà un rapporto diverso con loro e li aiuterà a capire il suo ruolo, non tecnico, ma di “accompagnatore” *li con loro, solo per loro.*

Viceversa il Dirigente *dovrà* essere attento a non “deludere” o a non essere deriso a causa di comportamenti distanti dalle sue parole. Sotto certi punti di vista tenere una condotta comportamentale lineare potrebbe essere un aspetto molto più difficile da realizzare rispetto a un bel gesto tecnico, proprio perché gli atleti, siano essi bambini, ragazzi o adulti, sono sempre attenti osservatori.

Nessuna paura! Siamo umani e consapevoli che anche il “miglior Dirigente” sbaglierà certamente; ciò che lo renderà un buon Dirigente è la capacità di saper gestire gli errori, traendone vantaggio e rivalutando la propria immagine agli occhi degli atleti. Alle volte basterà solo ammettere di aver sbagliato. Sappiamo quanto, soprattutto in età adolescenziale, i ragazzi, sempre a caccia dell'errore altrui, apprezzino quegli adulti capaci di dire “ho sbagliato”, “scusate”; parole che, se sincere, aiuteranno i giovani a capire il valore e il significato di quei termini spesso assenti nel vocabolario adolescenziale.

Questa legittimazione, però, non può essere cercata solo sui campi di calcio o nelle palestre: è importante che il messaggio sia veicolato innanzitutto all'interno della società sportiva ed efficacemente trasmesso ai genitori: esiste l'allenatore ed esiste il Dirigente accompagnatore con ruoli complementari ma distinti.

Molti dirigenti di squadra hanno conosciuto la gioia e la bellezza dell'accompagnare i ragazzi durante la crescita, proprio attraverso il loro ruolo

che gli offriva la possibilità di vivere insieme lo sport, senza dover forzatamente parlare di sport. I rapporti personali più belli nella vita per molti di essi sono nati proprio vivendo e camminando un tratto di vita a fianco a bambini, ragazzi e giovani come Dirigente responsabile di squadra.

Obiettivo di questo testo è, dunque, quello di valorizzare, e perché no, riscoprire la figura del Dirigente accompagnatore.

Siamo fortemente consapevoli e convinti che nello sport ci siano ruoli per cui è fondamentale uno studio, un percorso, una formazione costante in grado di offrire il meglio, di proporre il meglio e di far crescere “meglio” le stesse persone che in ciascun ruolo giocano una parte importante della loro vita. Ci auguriamo che queste pagine possano stimolare in ogni Dirigente accompagnatore il desiderio di vivere un ruolo educativo da protagonista, rinunciando al protagonismo che spesso il contesto sportivo alimenta, dentro e fuori dal campo.

Le pagine di questo libro vogliono offrire spunti utili a scoprire come, attraverso questo ruolo “fondamentale”, sia possibile giocare una partita molto importante e fornire alle società sportive uno strumento in più per individuare, formare e supportare i propri responsabili ed educatori sportivi.

Ci piacerebbe che questo sussidio potesse diventare strumento di riflessione, non un manuale per l'uso, ma una raccolta di pensieri e di esperienze che hanno il solo scopo di generarne altre, personali, e scoprire o ritrovare gli stimoli che alimentano quella passione capace di riscaldare il cuore, che è alla base di questo ruolo educativo.

Nelle pagine che seguono cercheremo di individuare alcuni strumenti utili attraverso riflessioni, proposte e testimonianze, rivolti a tutti coloro che non *solo* sono chiamati ad assumere il ruolo di Dirigente di squadra, ma provano a essere *anche* buoni accompagnatori.

Proveremo a suggerire alcuni argomenti di discernimento per aiutare le società sportive a scegliere al meglio le persone a cui affidare questo ruolo, scelta che troppe volte viene fatta con leggerezza.

Troverete un'analisi su alcuni temi educativi e sull'importanza del non muoversi da soli e del non essere lasciati soli, con approfondimenti sui legami più “stretti” che questa figura sperimenta.

Per arricchire e rendere ulteriormente vitale il testo sono state inserite in ciascun capitolo riflessioni, racconti e testimonianze di “dirigenti comuni” – persone che hanno vissuto la loro esperienza nello sport ricoprendo

questo ruolo – per scoprire quanto non sia un ruolo banale. Cogliamo l'occasione per ringraziare di cuore chi ha voluto regalare la sua testimonianza. Non possiamo che augurarvi una buona lettura, ma soprattutto vorremmo augurare a tutti voi di poter usare, correggere, condividere le idee che qui abbiamo provato a riassumere, facendolo con il gusto che solo l'esperienza vissuta sa dare.

Fatelo per voi stessi, per quel ruolo educativo che siete chiamati a ricoprire, così da godere appieno della compagnia che questo cammino può offrire.

# Quando dirigere è accompagnare

## Identità e ruolo del Dirigente di squadra

Come si legano i due verbi *dirigere* e *accompagnare*?

Probabilmente molti, tra chi ricopre o ha ricoperto questo ruolo, risponderebbero istintivamente e forse con un pizzico di ironia: “perché il Dirigente accompagna la squadra alle partite”. A tanti torneranno in mente le partite in trasferta: quelle più lontane e negli orari più infelici.

Eppure questa risposta apparentemente sarcastica fa emergere uno dei principali “mezzi” di cui deve essere dotato un *buon* Dirigente accompagnatore: un’autovetture. Consentiteci un pizzico di ironia, sebbene sia piuttosto un pensiero ricorrente, anche se spesso non dichiarato, che il Dirigente accompagnatore è più utile in trasferta; in “casa”, sostanzialmente, dove dovrebbe accompagnare la squadra?

Se vogliamo mantenerci su un piano generico e puramente “nominale” il Dirigente di squadra potrebbe anche essere definito un “Dirigente *firman-te*”, poiché non esiste distinta che non porti in calce la firma del Dirigente; o “Dirigente *stampante*”, perché quella stessa distinta deve essere stampata. Ma scendiamo più in profondità e torniamo ad analizzare il termine “ufficiale” con cui abbiamo anche titolato questo testo: *accompagnatore*. Nel corso degli anni il ruolo si è andato via via definendo come *Dirigente responsabile*, definizione che non solo si integra molto bene con il termine *accompagnatore*, ma lo completa.

All’inizio di ogni stagione gli organi direttivi di ciascuna società sportiva hanno il compito di individuare le persone a cui affidare questo ruolo all’interno di ogni singola squadra, che insieme all’allenatore ricopriranno le funzioni più significative. Per questa ragione siamo certi che la maggior parte delle società individuino con le dovute attenzioni entrambe le figure. La scelta dell’*allenatore* dovrebbe tener conto principalmente di tre fattori quali la competenza, l’esperienza e la predisposizione. Competenze specifi-



che per ciascuna fascia di età: pensiamo ad esempio alla grande importanza delle competenze richieste per le fasce giovanili, dove l'esperienza e la predisposizione possono suggerire ambiti operativi consoni alle caratteristiche delle singole persone. Infatti non ha nessun senso "forzare" le nomine per strategie che non seguano queste analisi.

Sebbene il percorso da seguire per la scelta del *Dirigente accompagnatore* non dovrebbe discostarsi di molto da quello appena delineato, spesso questa "nomina" gode di una maggior tolleranza a livello di competenze e abilità richieste. Infatti se le competenze tecniche "fondamentali" sembrano concentrarsi principalmente (e giustamente) per la scelta dell'allenatore, la strada che conduce alla scelta del *Dirigente* sembra più agevole. Se torniamo a quanto detto in apertura, potremmo trovarci di fronte a una scelta basata su alcuni semplici requisiti: ha la macchina? Sa compilare una distinta? Ci sarebbe il giorno della partita? Dunque con tre sì, in alcuni casi, si è già alla fase successiva: la nomina.

La riflessione che stiamo svolgendo è un invito a ribaltare le priorità tra le competenze richieste a questa figura, per far sì che la scelta da parte delle società sportive di *affidare* a una persona il ruolo di *accompagnare* una squadra parta proprio da questi due aspetti: **affidare** e **accompagnare**. Scelta che deve richiedere particolare attenzione quando coinvolge squadre del settore giovanile.

Il Dirigente deve essere una persona che gode della fiducia della società, la cui fiducia nasca proprio dalla piena condivisione dei valori espressi nello statuto associativo. Se in esso troviamo riferimenti ai valori educativi dello sport (e ci risulta difficile pensare il contrario), non possiamo che cercare di individuare una persona capace di educare.

È evidente che la scelta ricade su un unico requisito fondamentale. Abbiamo la "fortuna" di non dover pretendere molto altro. D'altronde come si compila una distinta o quali articoli si inseriscono in una borsa medica sono nozioni che si imparano facilmente.

Educare, invece, è una competenza che può (e deve) essere affinata, coltivata, e non può essere trasmessa con una circolare o – come oggi sempre più accade – con una password, con un link o con una "App". Ai nostri ragazzi non serve un Dirigente 2.0, serve una persona che li sappia "accompagnare" alla vita.

Ecco quindi l'importanza di individuare persone che possano vivere il ruolo in questo modo.

Sono sicuramente belle parole e belle intenzioni, ma spesso queste si scontrano con la cruda realtà: è molto più facile trovare un allenatore che un Dirigente.

Forse perché, ingenuamente, molti credono che il primo ruolo dia più soddisfazioni, sia più di “immagine” e gratifichi più del secondo; ma non è così; non lo è nel momento in cui una persona vive il suo ruolo e sa porre l’accento sulle priorità necessarie per perseguire la finalità educativa, che deve restare sempre il principale punto di riferimento.

## **Accompagnare non basta, va fatto in modo responsabile**

La responsabilità richiesta a ogni Dirigente dovrà essere ricercata da ciascuno all’interno di se stessi. E se questa ricerca è sincera richiede indubbiamente coraggio. Il coraggio di mettersi in gioco, il coraggio di scoprire quanto la disponibilità offerta non è solo un gesto di altruismo o un gesto per gli altri, ma è soprattutto un dono fatto a se stessi. Non si può limitare l’operato del Dirigente a un servizio verso una squadra o verso una società sportiva; è necessario una “predisposizione” che unisca alla nostra disponibilità il dono di noi stessi: ci è chiesto di misurare la nostra capacità di saperci dare, quindi di amare.

Una responsabilità, quindi, che va oltre il ruolo che ci è stato affidato e che ricade interamente sul nostro stile, sul nostro modo di essere, con il coraggio di sapersi porre responsabilmente a fianco di ciascun ragazzo, consapevoli delle insidie e dei fallimenti latenti nascosti dietro ciascuna individualità.

Saper vincere le simpatie è molto più difficile (e importante) che saper vincere le partite; saper voler bene a tutti è una frase di cui troppo spesso abusiamo. Ci sono ragazzi che *dobbiamo* accompagnare e ragazzi che *vorremmo* accompagnare, altri che *accompagniamo e basta*, come dice il regolamento. Ci vuole coraggio e responsabilità nella scelta di voler stare con tutti e di offrire a tutti un medesimo supporto. Sarà inevitabile che con alcuni atleti nasca un dialogo e un rapporto più profondo, ma solo con coraggio si riuscirà sempre a dare, anche nei rapporti più difficili, lo stesso affetto e le stesse opportunità a tutti. L’affetto non conosce titolari e riserve.

Al Dirigente è chiesta una responsabilità che, nelle squadre giovanili, i genitori devono percepire come fidata, sicura, onesta. E altrettanto il Dirigente dovrà pretendere dai genitori. Non può esistere un rapporto di

responsabilità a senso unico. Senza il coraggio di un discorso educativo che coinvolga i primi legami familiari, il Dirigente accompagnatore resterà sempre quella brava persona che dedica tanto tempo ai ragazzi, che li accompagna in auto alle partite e, a volte, porta il tè caldo in panchina. Dal Dirigente di squadra un genitore non dovrebbe pretendere l'assunzione di una responsabilità (a volte tradotta in *sostituto a tempo* o, ancor peggio, responsabile di un fallimento le cui cause spesso sono da ricercarsi altrove e non sui campi di gioco), ma l'agire responsabilmente in un progetto condiviso. Una responsabilità condivisa è quella tra la società che sceglie e il Dirigente che è scelto. Scelte alle volte coraggiose da entrambe le parti. Alla società è richiesto il coraggio di scelte difficili, che se rimandate per il quieto vivere o per conservatorismo rischiano di annebbiare giudizi e osservazioni vitali. Occorrono una buona capacità di analisi e la giusta sensibilità per individuare una persona adatta a ricoprire il ruolo di Dirigente accompagnatore, così come coerenza per riconoscerne la non idoneità, ben consapevoli che il giudizio resta legato al ruolo e non alla persona.

Il Dirigente accompagnatore è a tutti gli effetti un Dirigente, ma non di quelli da scrivania; è un Dirigente anche se “puzza” del sudore dei suoi ragazzi, se si bagna sotto la pioggia di un campo all'aperto o se suda all'interno di una calda palestra. Poco importa se avrà giacca e cravatta o una tuta della società, una felpa “da buttare” e jeans “che li puoi anche rovinare”. Poco importa se la panchina a bordo campo sarà bella, comoda o traballante. Il suo “ufficio” è umido, spesso puzzolente, magari freddo e subito dopo simile a una sauna finlandese, dove rischi di calpestare borse, scarpe, doccia schiuma e chissà che altro. Dove l'umanità non è un concetto, ma un “profumo” molto caratteristico. Dove l'abbraccio più fortunato è quello che ti lascia inzuppato (solo) d'acqua.

Eppure il Dirigente accompagnatore, capace di vivere il suo ruolo, quell'ufficio non lo abbandonerebbe mai, non lo cambierebbe con nessuna scrivania: è lì, è nello spogliatoio che ci si incontra davvero, lì dove tutto ha inizio e sicuramente non è lì che tutto finirà. Perché anche dopo l'ultima partita dell'ultima stagione, il Dirigente insieme alla “sua” squadra, fatta di persone, non smetterà di volersi bene, di cercarsi e ritrovarsi, anche dopo tanti anni.

I *Quaderni di formazione sportiva* sono la nuova collana curata dalla Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano dedicata agli educatori, operatori e realtà associative di base impegnate a promuovere la cultura, i valori e la pratica sportiva sul territorio.

La collana intende offrire stimoli di riflessione e strumenti di aggiornamento sui temi più caldi e le principali sfide dello scenario sportivo attuale.

Ogni *Quaderno* presenta con uno stile agile e concreto un aspetto specifico dell'esperienza sportiva, così da essere facilmente assimilabile e utilizzabile dalle diverse figure di responsabili associativi come pure nella diretta pratica sportiva.

I testi sono inoltre particolarmente utili quali materiali didattici e di riferimento per eventi, seminari, corsi e altre iniziative formative promosse sul territorio.

I Dirigenti accompagnatori sono i responsabili ufficiali della squadra. Sono loro che rispondono del rispetto delle regole sportive e del comportamento di tutti i componenti, allenatore compreso.

Il termine "Dirigente accompagnatore" indica insieme la bellezza di una figura sportiva fondamentale ma a volte considerata di secondo piano.

Questo *Quaderno* intende valorizzare, se non riscoprire il ruolo del Dirigente accompagnatore offrendo spunti utili per individuare, formare e supportare tale figura di responsabile ed educatore sportivo.

Ampio spazio viene dedicato a cosa *occorre saper fare* e, viceversa, *cosa sarebbe meglio evitare di fare*. Non si tratta tuttavia solo un manuale per l'uso. Il testo intende essere soprattutto una occasione di riflessione e verifica per far sì che ogni dirigente sportivo possa ritrovarsi, riscoprirsi e soprattutto saper mettersi a fianco ai propri atleti non solo su una panchina ma nella vita.

Il *Quaderno* è rivolto non solo a chi già opera come Dirigente accompagnatore, ma alle società sportive nel loro insieme, alle famiglie e anche agli allenatori. Le prime vi troveranno spunti utili per meglio individuare le persone più adatte a questo compito e discernere il loro operato. Per gli allenatori sarà l'occasione di conoscere meglio e "fare squadra" con chi sta al loro fianco. E per molti genitori, quelli che magari ancora credono che si tratti solo di portare borracce e firmare una distinta, per mostrare che così non è: accompagnare, anche nello sport, è una delicata responsabilità, perché si tratta di un percorso molto più lungo e difficile di una trasferta fuori mano. Occorre farlo responsabilmente, con sapienza, pazienza, competenza.

### **Maurizio Cadrega**

Da 35 anni vive il mondo dello sport negli oratori, inizialmente come allenatore di calcio e successivamente come Presidente di Società. Da vent'anni, e ancora oggi, è Dirigente Accompagnatore in una Società Sportiva di Milano, e nello stesso Oratorio educatore del gruppo adolescenti. Tre figli, oggi più che maggiorenni, e tre differenti sport di squadra da loro praticati da giocatori e da allenatori.

È tra i promotori e formatori di *Giocabimbi*, una proposta di sport per bambini 6-9 anni del Centro Sportivo Italiano di Milano. Cura da diversi anni un progetto di volontariato sportivo in Albania.

**euro 6,00 (I.i.)**

