

**Giacomo Abate  
Roberto Mauri**

# Coinvolgere per crescere

*Indicazioni per dirigenti  
e società sportive*

8



edizioni la meridiana



Giacomo Abate  
Roberto Mauri

# **Coinvolgere per crescere**

Indicazioni per dirigenti  
e società sportive

# Indice

## **Introduzione**

Il coinvolgimento fa la differenza .....	7
Coinvolgere, coinvolgersi, partecipare .....	9
Valore etico ed effetti positivi del coinvolgimento .....	13
Saper coinvolgere: il percorso virtuoso .....	19
Il coinvolgimento interno .....	25
Coinvolgere nuovi collaboratori .....	35
Coinvolgersi per gli altri .....	39
Coinvolgere tutti: raccontare buone storie .....	43
Per concludere: <i>quante caramelle avete?</i> .....	47

## Introduzione

# Il coinvolgimento fa la differenza

A prima vista il tema del coinvolgimento sembra riguardare solo in parte l'associazionismo sportivo di base.

Sono infatti oltre un milione in Italia le persone che si impegnano volontariamente in ambito sportivo<sup>1</sup>, una quota rilevante (22,1%) rispetto a tutti coloro che operano gratuitamente nelle istituzioni non profit nel loro insieme.

Inoltre le società sportive di base si caratterizzano per un livello più elevato di partecipazione dei propri membri alle loro attività: in altre parole, rispetto ad altri settori in cui sono presenti forme di volontariato, accade più spesso che il lavoro gratuito venga svolto dai soci/tesserati stessi.

Il lavoro volontario è assolutamente vitale per l'associazionismo sportivo, rappresentando il 92,2% delle risorse umane impiegate, una quota superiore alla media delle istituzioni non profit rilevata a livello nazionale (83,3%).

Tutto bene dunque? Sì, a patto di tenere ben presente che il volontariato sportivo è sempre frutto di una sapiente azione di coinvolgimento e che il coinvolgimento non andrebbe considerato fine a se stesso ma quale strumento per favorire la partecipazione attiva alle decisioni circa le scelte, i programmi, le iniziative e le attività.

Saper attivare e alimentare il coinvolgimento in funzione della partecipazione getta le basi per la crescita sana e robusta di un'associazione sportiva. Anche se lo sport, rispetto ad altri ambiti, può contare su una maggiore adesione spontanea e sulla disponibilità all'impegno volontario, l'obiettivo del coinvolgimento è tra i più difficili da raggiungere, una sfida sempre aperta.

Coinvolgimento e partecipazione rappresentano il miglior antidoto al rischio spesso inconsapevole ma sempre presente che si formino delle "oligarchie associative", da cui è facile passare alla cosiddetta "autoreferenzialità", ovvero alla situazione in cui il metro di misura e di verifica diventiamo

---

<sup>1</sup> *Il non profit nello sport. Un quadro informativo alla luce dei risultati del censimento 2011*, Istat, 2014.

noi stessi e non la realtà, e si comincia a ritenere che quelli che non la pensano come noi o siamo disinformati o in malafede e quindi non meritevoli di ascolto.

Il passo successivo è il declino: mancanza di partecipazione, assenza di ricambio, incapacità di ascolto comportano inevitabilmente alti rischi per la sopravvivenza associativa.

Il coinvolgimento fa la differenza: ecco perché vanno seriamente alimentate le competenze in questo ambito e attentamente considerati quei segnali che aiutano a verificare questo aspetto.

Saper coinvolgere non è solo una tra le più importanti competenze strategiche di un buon dirigente associativo sportivo: è ciò che mantiene sana e in salute la società e l'associazione sportiva, soprattutto in un contesto in cui i valori educativi e il volontariato sono dominanti.

Come per altre competenze strategiche (coordinare, comunicare, programmare, gestire conflitti, ecc.) saper coinvolgere non è tuttavia una dote innata, naturale, come qualcuno potrebbe ritenere, anche se gli aspetti di personalità giocano un ruolo importante.

Coinvolgere è una capacità operativa che richiede preparazione e metodo, che si acquisisce e migliora con la formazione, l'allenamento e l'esperienza.

# Coinvolgere, coinvolgersi, partecipare

Coinvolgere indica quella capacità, frutto di tecnica comunicativa e di arte persuasiva, di rendere partecipi gli altri rispetto a qualcosa che ci vede per primi convinti e interessati: un valore, un progetto, un obiettivo, un evento, un'attività.

L'esperienza del "coinvolgimento" è di per sé considerata qualcosa di normale, familiare, per certi versi naturale e spontaneo. In certe situazioni poi, come ad esempio nei rapporti amorosi o dove si richiede alta concentrazione, il coinvolgimento è una condizione necessaria, addirittura indispensabile.

Ciononostante, e forse proprio per questo, il coinvolgimento è un'operazione per niente facile e che non può mai essere data per scontata, dove la buona volontà non è mai sufficiente.

Valga per tutti questo appassionato e amaro sfogo, raccolto dalla diretta esperienza di una persona impegnata nell'animazione del territorio:

"sembra incredibile, ma qualunque cosa si faccia la gente non esce di casa. La processione del paese non tira, il circolo politico nemmeno, la festa paesana una tragedia, la società sportiva arranca, spettacoli di vario genere vedono sempre i soliti pochi presenti, elezioni scolastiche 120 persone su circa 2000. Come si fa a tirare fuori dalle case le persone? Ma soprattutto come si fa ad andare oltre la sterile critica a tutto e a tutti?"

Difficile non immedesimarsi in queste considerazioni: quante volte abbiamo provato a creare occasioni e proposte che pensavamo interessanti ottenendo scarsi risultati in termini di presenze e partecipazione.

Quante volte ci siamo chiesti cosa e come poter fare di meglio o di diverso per riuscire a coinvolgere le persone, senza il più delle volte trovare risposte soddisfacenti. E così, la volta successiva, armati di buona volontà e di tenacia, ma privi di reali indicazioni, si riprova nuovamente, introducendo qualche variante al canovaccio di sempre, e ottenendo quindi irrimediabilmente gli stessi deludenti risultati.

In parte questo è dovuto al fatto che riguardo al coinvolgimento tendiamo ad usare due pesi e due misure, a seconda del ruolo che giochiamo: quando

siamo parte attiva, ovvero ne siamo promotori, pretendiamo che gli altri si facciano coinvolgere, che partecipino alle iniziative da noi proposte.

Quando invece toccherebbe a noi venire coinvolti o viene chiesto il nostro coinvolgimento, tendiamo ad assumere un atteggiamento difensivo, un misto di prudenza e sospetto, come quando sembra prospettarsi una situazione di potenziale rischio<sup>2</sup>.

Ed in effetti non potrebbe essere altrimenti, dal momento che il coinvolgimento comporta il superamento delle barriere interpersonali ed una sostanziale invasione della cosiddetta “area di comfort”, propria o altrui.

Nel trattare il tema del coinvolgimento come competenza e risorsa strategica occorre dunque tener conto di due aspetti:

- il “coinvolgersi” ovvero la faccia o versante autoriferito, quello ci riguarda e interPELLa, sia a livello personale che associativo (il nostro coinvolgimento);
- il “coinvolgere”, ovvero il versante etero riferito, quello che riguarda gli altri, il mondo esterno (coinvolgimento esterno).

Il legame tra il “coinvolgere” e il “coinvolgersi”, benché a volte sottovalutato o misconosciuto, è molto stretto: ritenere di coinvolgere gli altri senza essere o almeno mostrare di essere noi per primi coinvolti è ingenuo e non funziona.

### **Coinvolgere e coinvolgersi sono due facce della stessa medaglia, inscindibilmente legati l'un l'altro.**

Chi accetta di farsi coinvolgere lo fa soprattutto perché ha percepito il nostro coinvolgimento, ovvero ci ritiene sinceri e affidabili: quando si tratta di coinvolgimento infatti le persone prestano anzitutto attenzione alla genuinità e credibilità del nostro comportamento più che ai nostri discorsi o intenzioni.

Ovviamente quando manca o fallisce il nostro personale coinvolgimento compaiono fenomeni di disinteresse, apatia, estraneità, timore, chiusura.

Pretendere che gli altri si coinvolgano su qualcosa o con qualcuno senza avere noi per primi l'idea di quello che comporta è inefficace. In entrambi i casi il rischio di sonore delusioni e fallimenti è molto alto.

---

<sup>2</sup> Come sappiamo, il termine “coinvolgimento” non gode oggi di buona reputazione e tende a suscitare reazioni per lo meno ambivalenti. Ecco ad esempio quanto riporta un dizionario al riguardo:

- Implicazione in qualcosa di negativo (coinvolgimento dei piccoli azionisti nel fallimento).

- Forte partecipazione emotiva a qualcosa (coinvolgimento del popolo nella resistenza al nemico).

Entrambe le definizioni si attagliano molto bene anche per il mondo sportivo: è di estrema evidenza l'enorme capacità di “forte partecipazione emotiva” che lo sport incarna ed esprime a tutti i livelli; ed è altrettanto innegabile come la “implicazione in qualcosa di negativo” riguardi purtroppo anche il nostro ambito, dove gli scandali fanno ormai parte dello scenario sportivo, a più livelli.

Per essere efficace il coinvolgimento richiede concentrazione e massima attenzione in ogni fase del processo. Ciò tuttavia è ostacolato dal fatto che l'esperienza del coinvolgere/essere coinvolti è in gran parte basata su dei meccanismi interpersonali in gran parte automatici e inconsapevoli.

Per acquisire e migliorare l'abilità nel coinvolgere è invece estremamente importante se non necessario "riscoprire i fondamentali", re-imparare a mettere a fuoco e concentrarci su quelle conoscenze profonde che possediamo ma che abbiamo dimenticato di possedere e che usiamo senza accorgercene.

Recuperare queste conoscenze, e nel limite del possibile tornare a sperimentarle, ci mostra che possiamo trovare nella nostra storia le risorse per superare il problema che ci sembra insuperabile, come a molti appare quello del coinvolgimento.

Ciascuno, s'intende, ha il proprio modo di coinvolgere o coinvolgersi, risponde a determinati stimoli e messaggi piuttosto che ad altri.

A titolo di esempio, riportiamo un brano che racconta una conquista fondamentale della crescita, la capacità del bambino di alzarsi in piedi, conservare l'equilibrio e iniziare a camminare. Si tratta di una sequenza di apprendimento precoce e fondamentale, apparentemente distante dal nostro tema, che ci riporta alle origini, in un momento precedente all'insorgere dei problemi e delle paure che successivamente ci condizioneranno anche in fatto di coinvolgimento.

L'esperienza così ben descritta al punto da sollecitare fortemente il recupero delle sensazioni di quei momenti, ci ricorda che imparare alcune abilità strategiche come l'alzarsi in piedi e camminare è o è stato difficile ma divertente, e che è possibile imparare se si persiste.

Nel nostro passato abbiamo posto alcune pietre di base e queste pietre ce le porteremo nel futuro. Dopo tutto sappiamo benissimo che ora possiamo camminare senza sforzo.

In modo analogo, sappiamo che possediamo i fondamentali per coinvolgerci e coinvolgere.

## Coinvolgerci: le conoscenze fondamentali che non sappiamo di avere

“Voi non sapete come voi avete imparato a stare in piedi. Non sapete nemmeno come facevate a camminare. [...]

Voi non sapete cosa fate quando camminate. Né sapete come imparate a stare in piedi. Imparate allungando la mano e tirandovi su. Ciò comporta una pressione nelle mani, e, per puro caso, scoprite che potete mettere del peso sul piede.

È una cosa tremendamente complicata perché le ginocchia cedono, e se le ginocchia restano su dritte, cedono i fianchi. Poi vi si incrociano i piedi. Poi non riuscite a stare in piedi perché cedono sia i ginocchi che i fianchi. Sempre coi piedi incrociati vi tirate su e vi tocca imparare come tener dritte le ginocchia, una per volta, e appena imparate questo, dovete imparare a badare che i fianchi rimangano dritti.

Dopo ancora, scoprite che dovete imparare a badare che i fianchi e le ginocchia stiano dritti contemporaneamente, e pure a tenere i piedi ben divaricati! Ora potete finalmente sostenervi coi piedi ben divaricati, e appoggiando le mani a terra.

A questo punto avvengono tre cose. Dapprima distribuite il peso su una mano e due piedi. Lavoro veramente difficile, che vi permette di imparare a stare in piedi dritti, fianchi dritti, ginocchia dritte, piedi divaricati.

A questo punto scoprite come cambiare la distribuzione dei pesi del corpo. Potete alterarla girando la testa, girando il corpo.

Dovete imparare a coordinare tutte le alterazioni dell'equilibrio del corpo quando muovete una mano, la testa, la spalla, il corpo; e poi si tratta di reimparare tutto con l'altra mano. Poi viene il lavoro terribilmente difficile di imparare a tenere su tutte e due le mani, e di muoverle in tutte le direzioni e di contare solo sulla solida base dei due piedi ben divaricati. E si tratta di tenere dritti i fianchi, le ginocchia dritte, e di badare a ginocchia, fianchi, braccio sinistro, braccio destro, testa, corpo.

E alla fine, quando avete abbastanza capacità, provate a bilanciare tutto su un piede. Un lavoro d'inferno!

Come avete fatto a controllare tutto il corpo, tenendo i fianchi dritti, le ginocchia dritte, e avvertendo i movimenti della mano, i movimenti della testa, i movimenti del corpo? E poi mettete avanti un piede, alterando il centro di gravità del corpo! [...] E alla fine imparate a portare un piede in avanti e muovere un passo, e non c'è male.

Così lo ripetete, non c'è proprio male. C'è voluto un bel po' di tempo per alternare destro-sinistro, destro-sinistro, destro-sinistro. Ora potete ondeggiare le braccia, girare la testa, guardare a destra e a sinistra, e camminare, senza più fare la minima attenzione a tenere le ginocchia dritte, i fianchi dritti”.

\* Erickson, Milton H., *La mia voce ti accompagnerà*, Astrolabio, Roma 1983, pp. 35-36.

# Valore etico ed effetti positivi del coinvolgimento

Coinvolgere indica ed esprime dunque la possibilità/capacità/disponibilità di mettersi in gioco, e così facendo creare una partecipazione via via sempre più intensa e qualificata.

Il coinvolgimento è infatti strettamente legato alla partecipazione, nel senso letterale di esprimere una “azione partecipe”.

Coinvolgimento è:

- prendere parte (esserci);
- avere una parte (interagire);
- volere una parte (ricevere).

Se il coinvolgimento si basa sull’abilità di attrarre gli altri rendendoli attenti e disponibili ai nostri scopi, non si tratta tuttavia di convincerli delle nostre ragioni, motivazioni o intenzioni, quanto di “contagiarli positivamente” attraverso un movimento di apertura reciproca.

**Coinvolgere è l’azione di “avvolgere insieme” le parti per creare una dimensione ulteriore ed originale in cui tutti sono protagonisti in quanto tutti giocano la loro parte.**

Per meglio comprendere gli atteggiamenti e le reazioni verso il coinvolgimento, consideriamo i suoi “ingredienti” principali, ciò attraverso cui esso si esprime e percepisce:

- l’**energia**: le situazioni basate sul coinvolgimento non badano al “risparmio energetico”; al contrario richiedono impegno e mobilitano risorse interne ed esterne, sia nel senso di consumarle che di crearne di ulteriori. Ciò che coinvolge produce un curioso duplice effetto facendo sentire le persone “svuotate” e nel contempo “caricate” di energia;
- la **passione**: non tutto coinvolge ma quando questo accade ci sentiamo “catturati” e quindi per certi versi “meno liberi”. La volontà gioca un ruolo secondario rispetto alle emozioni: il coinvolgimento provoca sensazioni forti, induce allo sbilanciamento, rompe gli schemi, travalica le abitudini. Un coinvolgimento solo razionale e privo di passione (ammesso che esista) è superficiale e di breve durata;

- l'**apertura**: non esiste un coinvolgimento "autoreferenziale" o "unilaterale". Al contrario esso si basa sull'incontro, in quanto consiste nella ricerca e creazione di nuovi legami, possibilità, orizzonti, scoperte. Il coinvolgimento apre, allarga e dilata l'esperienza dei singoli, siano individui o collettività;
- la **globalità**: il coinvolgimento ha la caratteristica di ricercare la rete, di funzionare in modo pervasivo, inclusivo e non escludente. Esso va alla ricerca del tutto, tende a collegare le parti e a fare sistema. Per definizione il coinvolgimento punta all'insieme, alla pienezza, non potendo accontentarsi, se non per forza maggiore, di essere parziale, settoriale, limitato ad una parte.

Questi quattro aspetti tipici del coinvolgimento spiegano come mai esso sia da un lato ricercato e desiderato, dall'altro produca timori e resistenze: perché è qualcosa che cattura, tira dentro, assorbe anche oltre le intenzioni. Ecco perché vogliamo che gli altri si coinvolgano ma siamo attenti a "non farci coinvolgere".

Se in un caso coinvolgere significa saper interessare e ottenere la partecipazione, l'aiuto e la compagnia che tanto desideriamo, dall'altro esso viene vissuto come una perdita di controllo, il farsi trascinare in situazioni potenzialmente pericolose.

Qualcuno a questo punto potrebbe chiedersi se davvero vale la pena fare tutta questa fatica, se provare a meglio coinvolgere se stessi e gli altri possa fare la differenza.

In altre parole: quali sono gli effetti che il coinvolgimento dovrebbe produrre e quali frutti una associazione o società sportive potrebbero raccogliere nel tempo?

Ecco un prospetto, in crescendo, degli effetti positivi che si possono ottenere grazie ad un'efficace azione di coinvolgimento.

È probabile che ce ne siano altri, che la vostra esperienza vi suggerisce, ma riteniamo che quelli indicati siano già in grado di giustificare e ripagare l'impegno.

- **Presenza**: è l'effetto più evidente, immediato e basilare. Il buon coinvolgimento aumenta il numero di persone che aderiscono alle iniziative. Il valore della partecipazione è ancora modesto, dato soprattutto dalle esigenze o desideri del soggetto, dal beneficio che esso ne trae. L'argomento chiave per il coinvolgimento diventa l'interesse personale o di sottogruppo e questo aspetto è ciò che va particolarmente esplorato e intercettato.

- **Presenza qualificata:** alla iniziale presenza utilitaristica, in genere passiva e prudente, fa seguito un coinvolgimento più attivo, ovvero inizia a comparire una effettiva partecipazione, sia cognitiva (si pensa a quello che si fa e che si vuol fare) che emotiva (si mettono a fuoco le sensazioni provate).  
La spinta alla presenza qualificata è data dal naturale bisogno/desiderio di sentirsi attivi, utili, co-protagonisti: in questa fase gioca una parte prevalente l'aspetto della interazione e scambio attivo.
- **Appartenenza:** una volta innescata la partecipazione in forma attiva e consapevole, si può giungere ad un'ulteriore qualità del coinvolgimento, caratterizzata dal sentirsi (col)legati, che spinge a voler dare continuità ai rapporti, a rinsaldare legami e relazioni, dal momento che ci si sente e ci si trova bene. Tutto questo alimenta il senso di appartenenza e di fedeltà: non c'è più bisogno di invitare o spronare alla presenza o partecipazione. Sono le persone stesse che tornano, si informano, rilanciano spontaneamente, divenendo portavoce e fungendo da passaparola. È soprattutto la qualità dell'ingaggio a favorire il coinvolgimento per appartenenza, aiutato anche dalla ricerca del consenso sociale e dalla tendenza a conformarsi al comportamento della maggioranza.
- **Responsabilizzazione:** a questo punto il valore e l'intensità del coinvolgimento è decisamente elevato e di qualità. La persona non si limita a dare la propria adesione e fedeltà ma si rende disponibile a prendersi cura e carico di qualche aspetto e della sua realizzazione. In questa fase le persone sono disposte a impegnare risorse proprie, come tempo, denaro, competenze e a contribuire alla presa di decisioni al fine di stabilire le regole e ribadire l'importanza della loro applicazione. È questo il livello in cui dovrebbero trovarsi i responsabili di Comitato o società sportiva (dirigenti, allenatori, arbitri, collaboratori, ecc.).
- **Testimonianza:** è la forma di coinvolgimento più alta, in quanto si incarna direttamente nel modo di vivere e comportarsi, fondendosi con i valori morali della persona. Il coinvolgimento tende a diventare "contagioso", in quanto "fare" ed "essere" sono inscindibilmente connessi nella persona, tanto da non lasciare indifferenti.

## **I valori etici del coinvolgere**

### **Coinvolgere significa avere il coraggio dell'ultimo passo**

Quell'ultimo passo che conosciamo bene, quello che non abbiamo mai fatto perché ci compromette in tutta la persona, che non ci fa più tornare indietro, che non ci conviene perché aumenta notevolmente il rischio di destabilizzare i nostri punti fermi. Ognuno di noi ha il suo "ultimo passo".

Noi saremo coraggiosi quando riusciremo ad instaurare relazioni vere con gli altri, quando ci mostreremo nudi per quello che siamo, perché solo così capiremo veramente chi siamo.

Quanti amici veri di cui ci possiamo fidare al 100% nella nostra associazione sportiva? Parliamo di persona al centro del nostro agire sportivo, ma quante amicizie abbiamo il coraggio di instaurare compromettendoci? Se non si entra in questa logica si diventa tristi nei discorsi, nelle proposte, negli atteggiamenti che abbiamo. Quando una persona è triste gli altri "stanno alla larga". La condizione indispensabile per riuscire ad ingaggiare gli altri è trasmettere fiducia.

### **Coinvolgere significa combattere l'indifferenza**

Occorre essere sempre come gli "invitati alle nozze", pronti a gioire per gli altri, pronti a fare festa, essere ancora in grado di stupirsi, di essere attenti alle piccole cose che ti fanno scorgere il buono che c'è ancora in tante persone, in tanti eventi, scorgere le sensibilità degli altri come gli invitati alle nozze si accorgono di come sono vestiti gli altri...

Occorre guardare gli altri non con indifferenza ma con occhi di gradimento, di coinvolgimento, facendo sentire l'altro importante, unico. Questa è la premessa per sviluppare un'influenza reciproca che può sfociare in un rapporto di amicizia, di collaborazione, di progetti realizzati insieme.

### **Coinvolgere significa non trasformare le attese in pretese**

Troppo spesso le attese diventano pretese e, quando ciò accade, allora succedono dei guai. È legittimo, anzi necessario, avere dei desideri e puntare in alto, ma è importante non far diventare questi desideri e queste attese delle pretese.

Avere delle ottime intuizioni significa mettere le persone giuste al posto giusto ma non può essere secondo una logica di esclusione degli altri dall'orizzonte. La pretesa in realtà annulla l'altro, perché ognuno pensa solo a sé, l'attesa invece coinvolge l'altro perché a volte è necessario l'aiuto di un altro per portare certi pesi di responsabilità. Il coinvolgimento degli altri e i frutti che si possono raccogliere da questa collaborazione non possono sussistere se la tendenza è quella di eliminare gli altri...

### **Coinvolgere significa non confondere il dono con il debito**

Evitiamo di comportarci come coloro che elargiscono doni ad ampie mani ai lontani, "doni" di sapienza, di insegnamento, di esperienze, ma poi in realtà mantengono tanti "debiti" con i vicini, con i collaboratori con i colleghi, debiti di rispetto, di coinvolgi-

mento, di lavoro non riconosciuto, ecc. Quando qualcuno lavora per noi non pensiamo sempre di concedere un dono ma in realtà saldiamo un debito. Solo chi non ha debiti può coinvolgere gli altri.

### **Coinvolgere significa parlare con il cuore al cuore della persone**

Spesso, in certe circostanze è più ragionevole far decidere il cuore della ragione, sfidando l'unica vera fede dominante nel mondo di oggi.

Ci sono cose che non si possono dimostrare scientificamente. Come si può dimostrare di amare la propria moglie? L'amore non si vede con una TAC. Eppure è la cosa più importante dell'intero creato "L'Amor che muove il Sol e altre stelle". L'auspicio è che ognuno di noi sia sempre in grado di amare tutto e tutti nella società sportiva.

È molto più coinvolgente una storia raccontata, casomai vissuta veramente, che un teorema spiegato alla perfezione, se poi si è capaci di insegnare un teorema con una storia il successo è assicurato. Chi testimonia trasmette credibilità e stima.

Occorre acquisire autorevolezza conquistando la stima degli altri: questo si ottiene se manteniamo le promesse e non facendo come quelli che dicono e non fanno, raccontando cose che in realtà non hanno mai sperimentato.

Le persone credibili sono ascoltate, perché creano emozioni, danno sicurezza, alimentano immaginazioni ed entusiasmo, creano una sequela.

### **Coinvolgere significa avere un atteggiamento ottimista e non cedere alla delusione**

Ogni volta che non vogliamo cambiare ritorniamo sempre al via come nel gioco dell'oca, questo non permette nessun cambiamento. Se non si ha il coraggio di osare non si progredisce nell'associazione e si rimane fermi, ma chi rimane fermo sulle sue posizioni, sulle sue abitudini e convinzioni in realtà torna indietro.

Osare significa rimettere in gioco le nostre certezze, significa dare fiducia, coinvolgere i giovani anche se sappiamo che non sono bravi come noi; osare significa accettare con ottimismo che altri proseguiranno il nostro lavoro, non farci travolgere dalla delusione di accorgersi di non essere eterni, questo è l'unico modo per durare tanto ed essere utili.

Pensare in termini di futuro è chiamare per nome le persone. "Voglio investire in te perché sei una brava persona, sei un ragazzo che in prospettiva può fare del bene": incaricare di un compito e di una responsabilità pian piano le persone è il modo pedagogico migliore per fare crescere le persone, abbinato al famoso apprendistato. Essere chiamato per nome significa per i giovani non essere considerati dei numeri insignificanti; essere chiamato per nome è la condizione indispensabile per riuscire ad ingaggiare nuove leve.

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.

*"Sembra incredibile, ma qualunque cosa si faccia la gente non partecipa. Come si fa a tirare fuori dalle case le persone? Ma soprattutto come si fa ad andare oltre la sterile critica a tutto e a tutti?"*

Difficile non immedesimarsi in queste considerazioni: anche se lo sport, rispetto ad altri ambiti, può contare su una maggiore adesione spontanea e disponibilità, l'obiettivo del coinvolgimento resta tra i più difficili da raggiungere, una sfida sempre aperta.

Saper coinvolgere non è solo una tra le più importanti competenze strategiche di un buon dirigente associativo sportivo: è ciò che mantiene sana ed in salute la società ed associazione sportiva. Non va trascurato il fatto che le società sportive di base si reggono quasi esclusivamente sulla partecipazione e sul volontariato, due aspetti per i quali la capacità di coinvolgere è fondamentale. Come per altre competenze strategiche (coordinare, comunicare, programmare, gestire conflitti...) saper coinvolgere non è tuttavia una dote innata ma una capacità operativa che richiede preparazione e metodo, che si acquisisce e migliora con la formazione, l'allenamento e l'esperienza.

Il testo si propone di migliorare la capacità di coinvolgersi e coinvolgere, evidenziando i fattori di successo e gli effetti positivi del coinvolgimento per la crescita qualitativa e quantitativa di una società sportiva. Vengono via via affrontati i diversi aspetti del tema: dal coinvolgimento interno alla ricerca di nuovi collaboratori, al coinvolgimento esterno alla possibilità di arrivare a tutti, offrendo ogni volta una serie di indicazioni ed esempi di pronta e semplice applicazione. Per coinvolgere, appunto!

#### **GIACOMO ABATE**

Docente di educazione fisica nella Scuola superiore di II grado. In qualità di formatore sportivo conduce da anni numerosi incontri e stage di aggiornamento per dirigenti, arbitri e allenatori. Fa parte del Team Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano ed è coordinatore della formazione regionale Csi per l'Emilia Romagna.

#### **ROBERTO MAURI**

Psicologo e formatore, coordina il Team Formazione Nazionale del Centro Sportivo Italiano. Sul tema dello sviluppo sport-associativo e qualificazione dei dirigenti nella collana *Quaderni di formazione sportiva* ha già pubblicato *Dirigere per gli altri. Come guidare i collaboratori sportivi e Società sportiva e comunicazione. Spunti per restare in partita* (con M.G.Graziano)

euro 6,00 (I.i.)

ISBN 978-88-6153-551-0



9 788861 535510