

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport

**Herausgeber:** Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola

**Band:** 2 (2000)

**Heft:** 4

**Artikel:** Un compromesso tra democrazia e dittatura

**Autor:** Gautschi, Roland / Ehret, Arno

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001407>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



Come guidare una squadra secondo Arno Ehret

Il successo del collettivo deve essere messo al di sopra degli interessi individuali.

# Un compromesso tra democrazia e dittatura

A colloquio con Arno Ehret, allenatore della nazionale di pallamano, «mobile» cerca di scoprire quali sono i presupposti che un allenatore deve soddisfare per agire ai massimi livelli.

*Roland Gautschi*

## «La biografia della squadra e dell'allenatore come base per il futuro.»

Per Arno Ehret, guidare una squadra è un processo che, pur rivolgendosi a obiettivi futuri, si deve sempre orientare verso il passato. Il coach non deve guardare il mondo con i paraocchi, concentrato

sull'obiettivo successivo. Solo uno sguardo al passato gli consente di fare il punto sulla situazione, in modo da affrontare al meglio il futuro. In concreto, ciò significa che l'allenatore deve conoscere il vissuto della squadra (successi, sconfitte, esperienze con gli allenatori precedenti, ecc.) e se possibile anche i curricoli sportivi dei suoi giocatori. In questa analisi della situazione si deve naturalmente includere anche il passato personale dell'alle-

natore. Solo su questa base si può avere un quadro chiaro della situazione attuale, per meglio programmare il futuro.

## «La chiave del successo sono obiettivi concordati.»

Arno Ehret non vede il ruolo di guida come una sorta di dittatura, ma preferisce parlare di «democrazia» all'interno di

una squadra. A suo avviso si raggiungono prestazioni di punta solo se tutti possono dire la loro e in sostanza co-determinare gli obiettivi da perseguire. L'allenatore non può mettersi contro la squadra e seguire una sua linea di condotta, anche se ciò non significa che ognuno nella squadra possa fare quello che più gli piace. Di regola, già le indicazioni dell'allenatore costituiscono l'imbalcatura sulla quale si inserisce la tattica della squadra. «Dare un volto alla squadra» significa in un certo senso fondere in un tutto unico gli obiettivi del singolo e le capacità dei giocatori. E, come tutti sanno, il tutto è molto più della semplice somma dei vari elementi che lo compongono!

**«Guidare è l'arte di portare gli altri a fare qualcosa che hanno voluto fare, perché tu lo hai voluto.»**

Dwight D. Eisenhower

Cosa significa guidare? Stando a Dwight Eisenhower, «guidare è l'arte di portare gli altri a fare qualcosa che hanno voluto fare, perché tu lo hai voluto». Esagerando un po', si potrebbe dire quindi che guidare è manipolare; in senso positivo la citazione significa però anche che l'allenatore ha il compito di mostrare ai giocatori le loro possibilità, se si vuole di costringerli a dare il meglio nel loro stesso interesse. A questo proposito, Arno Ehret parla anche di «mostrare la via» ai giocatori.

**«Detto non significa recepito – la comunicazione come prodotto di malintesi.»**

Se un allenatore non conosce i giocatori, non può parlarloro; l'allenatore come esperto in comunicazione deve avere non soltanto orecchie aperte per i bisogni dei giocatori, ma deve anche saper capire che cosa (eventualmente) si nasconde dietro queste richieste. Ecco allora che commenti a prima vista positivi da parte del giocatore possono avere un'origine anche molto critica. Non sempre è un errore del giocatore se si esprime in modo ambiguo, quando l'ambiente non consente una critica aperta nei confronti delle condizioni della squadra. L'allenatore deve dar prova di notevoli conoscenze per poter valutare nel giusto modo i comportamenti e i messaggi lanciati dai giocatori. Conoscenze che aiutano

l'allenatore a sfruttare al meglio tutti i mezzi disponibili per far giungere il messaggio al destinatario.

**«Decisiva per una collaborazione di successo è la soddisfazione personale dei giocatori.»**

La soddisfazione risulta dalla maggiore coincidenza possibile dei bisogni individuali con la situazione effettiva. A seconda del tipo di giocatore questa soddisfazione assume connotati diversi. L'uno ha bisogno di carezze per dare il meglio, l'altro deve essere preso a... calci nel sedere. Il termine non indica quindi una situazione di diffusa armonia fra i giocatori, ma piuttosto la sensazione in ciascuno di poter effettivamente contribuire al successo della squadra. Questo atteggiamento presuppone naturalmente che il successo del collettivo venga messo al di sopra degli interessi individuali. Una cosa certamente non facile da comprendere, nell'era dei salari milionari e delle cifre astronomiche pagate per i trasferimenti.

**«Non esistono tipi di allenatori e metodi di comando che non funzionano.»**

Parlando con Arno Ehret si sente che persegue una particolare forma di guida della squadra, fortemente basata sulla comunicazione. Ciò nonostante secondo lui non esiste un unico sistema o un solo tipo di allenatore, a garanzia del successo. La gamma è piuttosto ampia: il dittatore, il mediatore, lo psicologo, il collega e il paternalista, quello che resta sempre calmo e quello che si agita sulla linea laterale smaniando mani e piedi. Quello che alla fin fine conta, è essere autentici. Per l'allenatore non si può trattare dunque di acquisire un determinato stile; piuttosto deve riuscire a comunicare la sua interpretazione dello stile di condotta, per risultare credibile nei confronti della sua squadra.

**«Io non posso certo motivarti, è assolutamente impossibile! Soltanto tu puoi farlo!»**

Jürgen Höller, esperto in motivazione.

Jürgen Höller, esperto in motivazione, sostiene: «Io non posso certo motivarti, è assolutamente impossibile! Soltanto tu puoi farlo!» Una frase che secondo Arno

Ehret ha un notevole significato. Lui è convinto che ogni giocatore è per sua stessa natura motivato quando ha la sensazione di essere una parte importante del collettivo. L'allenatore crea soltanto le condizioni quadro e l'atmosfera per sviluppare la motivazione e l'energia naturali. Dare un obiettivo gratificante e alla portata offre ai giocatori un punto di riferimento ed uno stimolo. Nel lavoro con la squadra l'allenatore dà sempre nuovi impulsi per canalizzare le energie ed attivare le caratteristiche necessarie al raggiungimento dello scopo: con un allenamento variato rinnova continuamente la gioia al gioco, coinvolgendo i suoi in esercizi tattici, il senso di responsabilità e lo spirito di gruppo. Reazioni sincere ed essenziali ai giocatori – che si tratti di critica o di complimenti – rendono credibile un allenatore e lo fanno rispettare. Un importante presupposto per ottenere prestazioni di livello è che l'allenatore conosca bisogni e capacità dei singoli, per poterli utilizzare al meglio e consentire loro esperienze positive. In fin dei conti, a ben vedere, il motivatore migliore è proprio il successo. m

La gamma degli allenatori è piuttosto ampia: il dittatore, il mediatore, lo psicologo... Quello che alla fine conta è essere autentici!

