

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: Il collettivo prima degli individualismi
Autor: Küffer, Markus / Koller, Marcel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1001408>

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>

Il collettivo prima degli individualismi

Il FC San Gallo ha vinto il campionato svizzero di calcio di quest'anno. Certamente buona parte del successo va attribuita al suo «mister» Marcel Koller. «mobile» ha cercato di chiarire la sua filosofia di allenatore.

Markus Küffer

«mobile»: Secondo quali criteri gestisce la sua squadra di calcio?

Marcel Koller: Innanzitutto preciserei che ogni allenatore ha i suoi metodi; da una parte la società ha proprie idee, dall'altra ciascun allenatore applica i suoi principi, pur avendo tutti come obiettivo ultimo l'interesse della squadra e della società. Personalmente mi rifaccio ad una serie di criteri, come ad esempio il rispetto ed l'accettazione reciproci, anche fra giocatori, una corretta comunicazio-

ne, un modo appropriato di affrontare situazioni di stress. Per me è molto importante vedere la squadra come un tutto unico, comprese le riserve, e con i problemi connessi. La squadra, appunto, mi sembra l'elemento decisivo: il singolo non deve essere in primo piano. Da non dimenticare infine, che giocare a calcio dovrebbe essere un piacere anche a questi livelli.

Qual è l'influenza dell'allenatore sulla guida e la «crescita» di una squadra?

Da un lato l'allenatore deve disporre di un gruppo di giocatori di esperienza, sul

zione psicofisica, tastando costantemente il polso della squadra. Intendo far passare le mie idee ed applicarle sul campo, e pertanto posso dire senza tema di smentita che ho un'influenza abbastanza importante sulla squadra. Naturalmente ciò dipende in parte anche dai mezzi finanziari a disposizione.

Un allenatore di successo deve avere un'elevata competenza per motivare e gestire i conflitti. Lei, come ha acquisito questa competenza?

Ho appreso molto dai miei allenatori, quando ero ancora giocatore, ed ora posso utilizzare queste esperienze nel mio lavoro attuale. La competenza di cui parliamo può essere fino ad un certo punto innata, per il resto è possibile svilupparla; personalmente non ho frequentato corsi particolari. Mi limito a trasmettere il mio pensiero e le mie esperienze agli altri, e nel momento in cui si ha successo, questa sembra la filosofia più adatta. Tuttavia sono conscio che quello che oggi appare come giusto, potrebbe rivelarsi inadatto un domani, e andrebbe di conseguenza adattato. In principio guardo sempre avanti, penso positivo e mi fido del mio intuito.

Quale valore attribuisce ai colloqui personali all'interno della squadra?

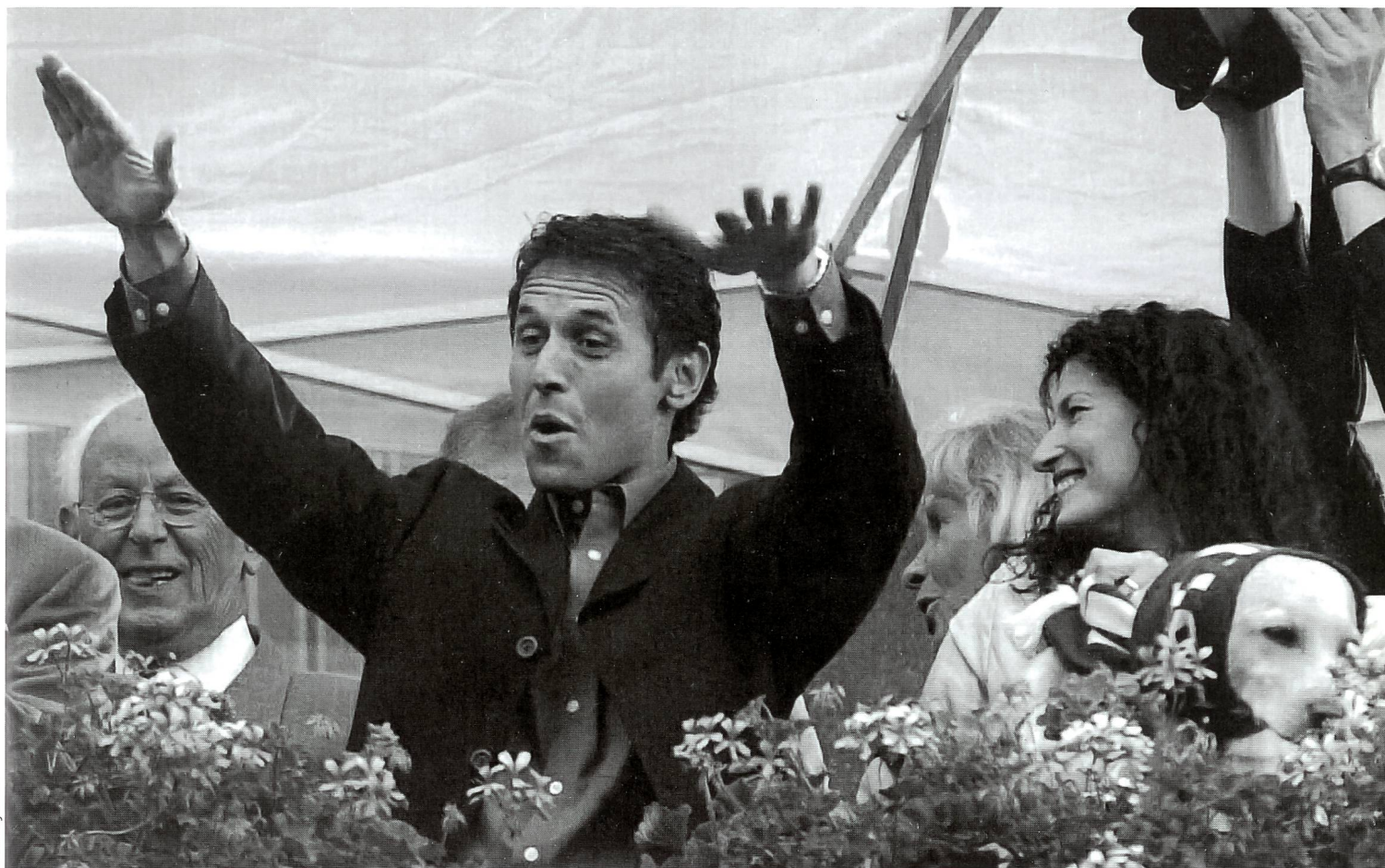
Il loro valore è molto elevato. Ricorro spesso ad una critica personale a quattro occhi; in casi del genere posso esprimere meglio lodi e critiche, e il rimprovero viene visto diversamente se non è fatto davanti a tutta la squadra. Naturalmente è necessario anche parlare con la squadra nel suo insieme, e quanto detto nei colloqui personali va ripetuto senza mezzi termini. A questo proposito vorrei sottolineare che da noi tutti sanno che la critica dovrebbe rimanere all'interno del gruppo e non essere sbandierata ai quattro venti per il tramite della stampa.

«Lo spirito di gruppo è fondamentale per il successo.»

quale poter sempre fare affidamento; dall'altro non deve trascurare l'inserimento di giocatori giovani, perché quando i più anziani appenderanno le scarpe al famoso chiodo, i giovani devono essere in grado di assumersi le loro responsabilità al servizio della squadra. Per me un criterio decisivo è il carattere del giocatore, che deve adattarsi a quello della squadra. Spesso si sente parlare di giocatori completi o maturi. Ma che cosa si intende? Il compito dell'allenatore consta essenzialmente nel formare i giocatori, indipendentemente dal momento e dall'età. Anche a trent'anni un giocatore non può considerarsi completo. Ogni giorno si migliora un po' con l'allenamento. Ho un compito interessante, di portare i giocatori al meglio della condi-

Marcel Koller...

... è allenatore del FC San Gallo, con cui ha vinto il campionato svizzero 2000. Fino al 1997 ha giocato con il Grasshoppers, per poi iniziare la carriera da allenatore con il FC Wil. Recentemente ha ottenuto il diploma di allenatore e la licenza professionistica della UEFA.



Quale importanza riveste la capacità del singolo di inserirsi nel gruppo per il successo di una squadra?

Direi che è tutto. Ho 22 giocatori a disposizione e cerco di sostenere questo spirito di gruppo creando una sana concorrenza. L'elemento di giudizio principale, naturalmente, sono le prestazioni in allenamento. Per evitare scontento e indifferenza fra le riserve, non si dovrebbero utilizzare sempre e soltanto i soliti undici giocatori. Dato che bisogna mantenere motivazione, concentrazione e aggressività a livelli molto elevati per tutta la durata di una stagione, si possono di tanto in tanto cambiare le carte in tavola. Ecco allora che per motivi tattici il giocatore che si è rivelato vincente un giorno, al turno successivo non scenda in campo dall'inizio. In tutto questo è necessaria certamente una notevole sensibilità da parte dell'allenatore, ma anche comprensione da parte del giocatore, che deve saper accettare la decisione per consentire alla squadra di esprimersi al meglio in ogni occasione.

Utilizza altre strategie per promuovere lo spirito di gruppo?

Cerco di valutare intuitivamente che cosa serve alla squadra in un dato momento. Mi sforzo di inserire regolarmente dei momenti per spezzare il ritmo intenso

dell'attività, ad esempio organizzando una serata al bowling o un pomeriggio con mogli, figli e compagne dei giocatori. Come si vede, normalissime attività per il tempo libero, senza particolari strategie.

Come si comporta con i leader nella sua squadra, o con i giocatori problematici?

In via di principio tratto tutti allo stesso modo. Pretendo di più dai cosiddetti leader, o giocatori chiave che dir si voglia; si tratta di un dovere sia per me che per loro. Chi sono i giocatori problematici? Grazie a diversi colloqui individuali sono riuscito a fare di giocatori che in altre squadre sembravano problematici, delle vere e proprie colonne portanti del mio collettivo. Ci vuole tempo, magari ci sono conflitti da risolvere, ma quando sono convinto delle potenzialità di un giocatore cerco il modo di farlo sviluppare e progredire al massimo. Il mio obiettivo principale è riuscire a trarre il massimo da ognuno dei miei giocatori.

Come si comporta dinanzi ad eventuali carenze sociali dei suoi ragazzi?

In una squadra con 20 caratteri diversi ognuno ha lati positivi e negativi. Quando ho iniziato a San Gallo, la situazione non era come l'avevo immaginata, per

cui sono intervenuto immediatamente sia in allenamento che nel corso di colloqui personali con i giocatori. Ho sempre illustrato chiaramente le mie idee, che si trattasse di tattica, di tecnica o di aspetti sociali e umani. Con notevole lavoro a livello mentale, cerco di creare e sostenere una gerarchia, in senso positivo. Sarebbe impensabile per me guidare una squadra senza avere col-

Il successo nei giochi di squadra dipende anche dall'allenatore...

«La critica a quattr'occhi è positiva per tutta la squadra.»

loqui personali con il singolo, criticandolo o lodandolo. In questo campo, dai tempi in cui giocavo io, ci sono stati numerosi cambiamenti, in meglio.

IL FC San Gallo è campione svizzero 2000. Quali sono i meriti dell'allenatore e quelli dei giocatori in questo successo?

Si tratta di una correlazione fra allenatore, giocatori e ambiente, con vertici societari, dirigenti e spettatori. Il risultato è come un mosaico in cui molte tessere devono combaciare perfettamente per dare un quadro riuscito. In primo piano c'è la squadra. Io come allenatore apporto le mie idee nella squadra e cerco di realizzarle con essa.

m