

Zeitschrift: Mobile : la rivista di educazione fisica e sport
Herausgeber: Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola
Band: 11 (2009)
Heft: 3

Artikel: Mister alla porta
Autor: Bürki, Reto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1001236>

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>

Mister alla porta

Sono rischiosi, costosi e le loro conseguenze sono difficilmente prevedibili. Parliamo dei cambi di allenatore in pieno campionato. Ogni anno negli sport di squadra si fanno ricerche minuziose per trovare la personalità più adatta, su cui sono riposte le speranze di tutto il club. E qualora le cose dovessero andare male è il mister a pagarne le conseguenze.

Reto Bürki; foto: Keystone

«**S**copa nuova scopa bene». Capita spesso di ricorrere a questo proverbio per annunciare la partenza prematura di un allenatore di una squadra. Sì, perché oggi, i mezzi d'informazione non riportano più soltanto la cronaca dettagliata di una partita, ma si diletano anche a divulgare pareri ed opinioni sull'operato di coach e mister di spicco. In Svizzera, il calcio e l'hockey su ghiaccio sono le discipline in cui i riflettori sono maggiormente puntati su questa funzione. Le speculazioni e gli interrogativi hanno accompagnato anche i campionati svizzeri in corso o appena terminati di entrambe le discipline. «Sforza fallisce come allenatore», «Per quanto tempo ancora Samuelsson potrà continuare a perdere?» o ancora «Krüger resta o parte». Sono solo alcuni dei titoli apparsi nei mesi scorsi nella stampa sportiva.

Il licenziamento prematuro di allenatori, solitamente scelti con cura, ha una lunga tradizione alle spalle. Se la squadra non soddisfa le aspettative dei dirigenti della società è l'anello più debole della catena a doversi eclissare per lasciare il posto ad un sostituto. Nella maggior parte dei casi i licenziamenti avvengono a causa di lunghi periodi di prestazioni stagnanti, mancanza di risultati o conflitti irrisolti fra giocatori, allenatore e dirigenza. Durante la stagione 1999/2000, oltre 60 allenatori furono congedati prematuramente nei campionati superiori di calcio e di hockey su ghiaccio. Ma cosa si cela esattamente dietro ad un cambiamento di questo tipo? Per poter spiegare le tappe che conducono ad una simile decisione occorre presentare i vari ruoli che ricopre un allenatore in una squadra.

Una funzione poliedrica

L'allenatore è innanzitutto colui che guida una squadra. Per assumersi le responsabilità di «guida» nello sport di prestazione sono necessarie determinate caratteristiche, fra cui delle competenze tecniche e delle abilità didattiche elevate, la capacità di trasmettere nozioni metodologiche in modo efficace. Ciò significa fornire le informazioni giuste al momento giusto ed essere in grado di incoraggiare gli atleti a soddisfare le enormi esigenze del mondo sportivo. In parole povere, un allenatore deve poter assumere più di un ruolo, ovvero esperto, psicologo, pedagogo, assistente durante le partite, rappresentante della società (v. anche «mobile» 5/08).

Nella formazione degli allenatori svizzera relativa alle discipline del calcio e dell'hockey su ghiaccio, che gode di un'ottima rinomanza internazionale, la funzione di esperto è la base su cui poggiano tutte le altre attività. Trasmettendo nozioni specifiche e scientifiche, gli allenatori professionisti contribuiscono in modo considerevole all'acquisizione di conoscenze tattiche e tecniche.

Una speranza chiamata psicologia

Quando una squadra cambia allenatore, spiegano gli esperti, ad essere presi in considerazione sono, oltre alle conoscenze metodolo-

gico-didattiche e specifiche della disciplina, anche e soprattutto gli aspetti interpersonali, determinanti per la buona riuscita di una collaborazione. Anche Daniel Birrer, responsabile della sezione psicologia dello sport alla SUFSM, condivide questa visione. «Il compito principale del nuovo allenatore è quello di riuscire a ristabilire la fiducia dei giocatori nella loro squadra.» In questo ambito, la psicologia dello sport parla anche di «efficacia collettiva». Dopo una lunga serie di insuccessi e in situazioni di crisi la fiducia nei giocatori e nelle capacità dell'allenatore cala e di conseguenza sorgono dei dubbi. «Per arrestare la spirale negativa, il cambio di allenatore può essere una facile soluzione di ripiego», spiega Birrer.

Il cambiamento influisce in ogni modo sulla squadra. Di questo lo psicologo dello sport è convinto. «Ad ogni giocatore si offre una nuova possibilità di presentarsi. E una nuova dinamica durante gli allenamenti e le partite può aiutare una squadra a sfruttare la situazione a proprio vantaggio.» La decisione drastica del licenziamento comporta un ulteriore aspetto psicologico: il vecchio allenatore funge da «capro espiatorio» e i giocatori si sentono liberati dal peso provocato dalle scarse prestazioni fornite. «Per un nuovo inizio, o in ogni caso per una svolta, la sostituzione può essere decisiva.»

Credibilità e carisma

Un allenatore fallisce raramente per mancanza di competenze tecniche. Nella maggior parte dei casi le ragioni della partenza forzata sono da attribuire a fattori psicologici. Cali di prestazione inspiegabili, conflitti improvvisi, crisi o perdita di motivazione fanno presupporre che l'aspetto psicologico giochi un ruolo fondamentale nell'evoluzione del rendimento di una squadra. Ed è in questi stessi fattori che, con la sostituzione dell'allenatore, la dirigenza di un club ripone tutte le speranze per sradicare la mentalità da perdente instauratasi nella mente dei giocatori. Il ruolo di psicologo in questa fase supera le funzioni di esperto e di pedagogo. Secondo Birrer, la riuscita di questa relazione interpersonale dipende in modo determinante dalla credibilità dell'allenatore, rafforzata da carisma e personalità. «Un allenatore guadagna autorità carismatica quando riesce a dimostrare concretamente dei successi», continua Birrer. In Svizzera, Gilbert Gress e Jörg Berger per il calcio e Larry Huras o Kent Ruhnke per l'hockey su ghiaccio sono le figure che maggiormente rispecchiano questa aurea di autorità.

Kent Ruhnke e gli otto giocatori chiave

La linea sottile che per un allenatore separa il successo dal fallimento, Kent Ruhnke (chiamato dall'SC Berna in piena stagione 2001/2002 e dall'HC Lugano nella stagione 2007/2008) la spiega con una semplice frase. «In una squadra, su 24 giocatori ce ne sono otto che ti apprezzano, otto che ti detestano e altri otto che tenten-



nano. Sono questi ultimi che vincono o perdono le partite. I problemi sorgono quando gli otto che tentennano si coalizzano contro l'allenatore.» Ruhnke è convinto che il nuovo allenatore possa riuscire a guadagnare la loro fiducia e ad usarli al servizio della squadra. Per questo motivo ogni volta che fu scelto per sostituire un omonimo in pieno campionato, Ruhnke cercò subito il dialogo con le figure chiave della squadra, in particolar modo con il portiere. «L'arrivo di un nuovo allenatore è una ventata d'aria fresca. In questa fase delicata la comunicazione con e all'interno della squadra è un elemento decisivo per la futura collaborazione.»

Quanto un nuovo allenatore possa trasmettere realmente ai giocatori dipende anche dal momento in cui avviene la sostituzione. Per il 57.enne, che la prossima stagione allenerà la squadra di hockey di Bienne, in passato le pause dovute agli impegni della squadra nazionale sono sempre state i periodi più opportuni. «Se il cambio non avviene in questo momento, oppure la squadra si trova già nella fase finale del campionato è di fondamentale importanza che il nuovo allenatore conosca già la società, i giocatori e la lega in cui è chiamato ad intervenire.»

Rischi finanziari da non sottovalutare

Dal nuovo mister ci si aspetta soprattutto una cosa a breve e medio termine: vincere. E questo nonostante il suo ingaggio sia il risultato di una decisione meno ponderata rispetto a quanto avvenga solitamente nella fase preparatoria della stagione. Il fatto che molti allenatori chiamati a dar mano forte ad una squadra nel corso di un campionato al termine della stagione non vengano confermati, in-

dipendentemente dai risultati raggiunti, è una conseguenza degli obiettivi fissati a breve termine dalla dirigenza della società. I primi risultati di uno studio della SUFSM non ancora pubblicato dimostrano che chi allena da oltre 18 mesi la stessa squadra, tendenzialmente raggiunge posti migliori in classifica rispetto a colleghi che seguono la loro compagine da meno di un anno. Nel nostro paese, nel calcio e nell'hockey su ghiaccio praticato a livello professionistico succede raramente che un allenatore rimanga per tanti anni nella medesima società. Gli esempi di Christian Gross all'FC Basilea dal 1999 e di Arno Del Curto all'HC Davos dal 1996 sono tuttavia dei casi che dimostrano come una collaborazione di lunga data possa anche essere sinonimo di successo.

Nonostante gli effetti positivi dal profilo sportivo che un cambio di allenatore possa avere, è importante prendere in considerazione anche gli aspetti finanziari di questa operazione. La partenza prematura di un coach e l'assunzione in breve tempo di un successore disponibile e di una certa rinomanza comporta immancabilmente dei costi elevati. Le società che dispongono di mezzi finanziari ridotti, alla fine della stagione si ritrovano nelle cifre rosse, una situazione che potrebbe anche provocare effetti negativi analoghi a quelli di una possibile retrocessione. ■