

**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:** 5  
  
**Artikel:** "Un buon comunicatore convince con il suo messaggio"  
**Autor:** Küffer, Markus / Mentlen, Roland von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001422>

### **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>**

# «Un buon comunicatore convince con il suo messaggio»

La comunicazione è un tema centrale nella nostra società. Nello sport, soprattutto quello di alto livello, non è la cosa più importante, ma l'unico mezzo per avere successo. Almeno a detta di Roland von Mentlen, nuovo direttore tecnico dell'HC Fribourg-Gottéron, che può contare su un passato di successo come dirigente e allenatore.

Markus Küffer

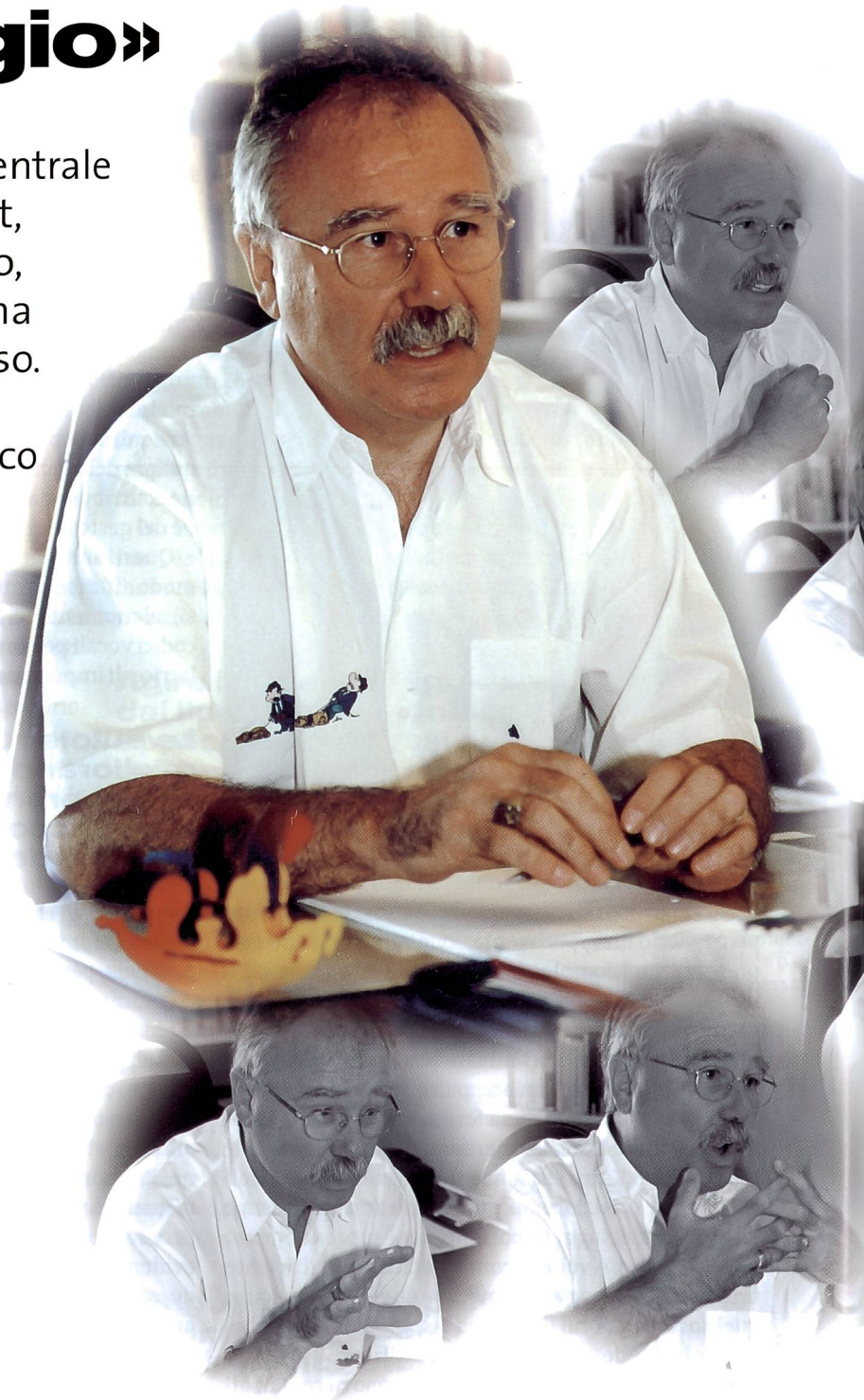
**«mobile»:** il Friburgo-Gottéron è l'ultima tappa di un viaggio che l'ha portata già a Kloten e Ambri. Per lei la lingua rappresenta un ostacolo o piuttosto una sfida, nel processo di comunicazione fra allenatore e giocatori?

**Roland von Mentlen:** L'«altra» lingua, per me è sempre stata un arricchimento, e così sarà certamente anche qui a Friburgo. Io stesso vale per la reciproca comprensione fra allenatore e giocatori, che è un problema di comunicazione e non di lingua. Per consentire alla gente di capirsi, nello sport di punta basta un comune denominatore, un minimo di segnali e messaggi: verbali, non verbali ma soprattutto trasverbali. Nel migliore dei casi, fra allenatore e giocatori nel momento della vittoria ripetuta si instaura una sorta di empatia: sguardi, gesti, rituali, parole precise ed efficaci costituiscono un vocabolario di base. Il comunicatore è influenzato dalle esperienze fatte nello sport di punta e dalla ricerca del-

la vittoria. Non sono certo problemi linguistici che impediscono all'allenatore e ai giocatori davvero intenzionati a vincere di raggiungere i successi che meritano.

**Qual è il senso della comunicazione?**

Nello sport di punta consiste nel capire cosa è stato e nel vedere cosa deve essere, senza mezzi termini. Si tratta di esaminare a fondo i nostri concetti dell'«uma-





namamente possibile» (prestazioni personali) e dell'«aiutare gli altri» pregnati dalla cultura elvetica del complesso, della regolamentazione e del divieto, per sottoporli a mutamenti radicali. La questione che allenatori e giocatori devono

affrontare è come riuscire ad avere successo in un mondo in rapidissimo mutamento, dinanzi ad un'opinione pubblica sempre più critica, co-operando con gruppi sempre più esigenti, fra concorrenti che dal canto loro non dormono certo e con risorse sempre più rare e difficili da trovare. Il senso della comunicazione nello sport di punta consiste nel trovare risposte alle domande relative al senso e all'esistenza stessa. Quello che succede fra allenatore e giocatori è uno spettacolo di comunicazione che ha lo scopo di rinnovare approcci, modi di vedere e comportamenti e che non si ferma certo dinanzi alla sfera della personalità e del carattere.

**Lei ricopre o ha ricoperto le funzioni di allenatore e direttore tecnico di club e della federazione di hockey su ghiaccio. Quali sono le differenze nel campo della comunicazione in queste due funzioni?**

Personalmente vedo la personalità dello sportivo, della squadra e dell'imprenditore come un sistema unico e vivo. Pertanto per me nel campo della comunicazione non ci sono grandi differenze, ma punti d'incontro. In tutti e tre i sistemi la comunicazione è un mezzo per raggiungere lo scopo; si tratta di portare al successo sistemi vitali, ovvero capire a fondo la situazione di partenza, provare le opportunità e le possibilità, elaborare una strategia efficace, impiantare strutture e culture adeguate e farsi alleate le persone che intendono lottare per avere successo. È su queste cose che si basa la comunicazione nello sport di punta; tutto il resto sono chiacchiere. Differenze possono esserci forse nel modo di stare vicini agli atleti, nella frequenza e nella profondità della comunicazione, ma so-

prattutto nel modo in cui il messaggio viene recepito dalla personalità che si ha davanti.

**Ma allora, per quel che riguarda la comunicazione non ha importanza se abbiamo a che fare con «star», giocatori «normali» o con i giovani?**

Naturalmente l'interlocutore assume un ruolo importante. La predisposizione e la capacità di comunicazione delle persone interessate sono molto diverse. Laddove si tratta di creare nuovi atteggiamenti, nuovi comportamenti e nuove forme di cooperazione, la gente reagisce in modo molto diverso. La capacità di im-

**«I messaggi che non sono finalizzati al raggiungimento del successo sono solo chiacchiere.»**

porsi sugli altri, resistenze coscienti o a livello inconscio, ma anche l'inesperienza, si manifestano in un'incredibile varietà e sono ancorate diversamente in ciascun soggetto. Chi rischia alla ricerca del successo vive in un primo momento irritazione e insicurezza, soprattutto nell'ambiente che lo circonda. Riuscire a gestire questa situazione significa padroneggiare l'arte della comunicazione ai massimi livelli: ascoltare, argomentare, instaurare fiducia, aver pazienza. L'allenatore deve avere da un lato la necessità di ascoltare e dall'altro l'impulso a parlare, e vivere entrambi a livello partecipativo, senza essere invadente.

**Allenare una persona o una squadra: dove si situano le principali differenze a livello di comunicazione?**

Ritengo che la comunicazione efficace non dipenda dallo stile. Ci mancherebbe solo che arrivasse ad arricchire il mondo dello sport una sorta di «political correctness». Chi parla deve essere una personalità dotata di credibilità e su cui fare affidamento, proveniente dallo sport di punta, per muovere davvero persone e squadre. L'allenatore della nazionale di hockey, Ralph Krüger, ne è l'esempio lampante; è coerente con sé stesso, sia a parole che nei fatti. Le persone e le squadre che gli vengono affidati si muovono, ottengono successi. Con il suo messaggio e il suo modo di essere colpisce cuore, testa e mani di chi gli sta davanti; nell'instaurare una comunicazione volta al raggiungimento di un successo a seconda della situazione e dell'urgenza, avvi-

cina ed influenza l'interlocutore in un modo personalissimo e creativo.

**Si può dire allora che ci sono diversi stili di comunicazione?**

A dire il vero questa espressione non mi piace; non si tratta tanto dello stile, quanto piuttosto dell'effetto. Una comunicazione efficace di solito porta a prestazioni migliori, ad una migliore atmosfera, ad una cultura della responsabilità e dello scambio reciproco. Ho conosciuto allenatori capaci di ottenere moltissimo senza dire tante parole, che con il loro silenzio si facevano capire benissimo, ed erano seguiti da tutti. L'«obbedienza»

non è mai stata una questione dello stile, ma piuttosto una domanda di sostanza o apparenza. La sostanza porta al successo, l'apparenza quasi

sempre all'emarginazione. Si diventa comunicatori nella pratica, osservando chi ha successo, ai margini del campo e in allenamento. Anche le letture adatte e procedere per tentativi, sperimentando di persona, può essere una strada valida, ma niente può sostituire le esperienze personali nel mondo dello sport di alto livello; come atleta, allenatore, dirigente.

**Un buon comunicatore è quindi un messaggero che sa convincere?**

Quando si parla di sport di punta direi di sì. Quando giovani iniziano un certo processo per ridefinire i propri limiti, per tendere ad obiettivi ai quali oggi ancora non credono, per misurarsi con i migliori al mondo, che certo non faranno loro regali di sorta, hanno bisogno di professionisti al loro fianco, in grado di aiutarli nel sormontare le enormi difficoltà cui stanno per andare incontro. Questi soggetti impersonano la differenza fra la situazione attuale e quella che si vuole raggiungere, comunicano con ogni loro gesto, sempre pronti ad incoraggiare. Con la loro presenza al fianco del partner avviano una evoluzione della personalità che poi assistono e sostengono con premura ma anche fermezza. L'atleta trova da solo la strada fra successo e realizzazione; il successo nello sport di punta è un progetto di vita globale, che genera anche questioni relative al senso e all'esistenza. Per riuscire a trovare risposte efficaci ai fini del raggiungimento di questi scopi, è necessario un interlocutore capace di analizzare le cose nel profondo.

m

Foto: Daniel Käsermann



Nello sport per capirsi basta un numero ridotto di segnali, soprattutto a livello gestuale.