

L'ATLETA AL CENTRO

Comunicare, correggere, far crescere

Corso di Aggiornamento

Allievi Allenatori e Allenatori di Primo Grado

Venerdì 18 settembre 2026

Dispensa di riassunto per allenatori di pallavolo

Prof. Giovanni Ottoboni

Dipartimento di Psicologia "R. Canestrari", Università di Bologna

Bologna, Italia | e-mail: giovanni.ottoboni@unibo.it

Idea chiave. L'atleta è davvero al centro quando il modo in cui osserviamo, parliamo e organizziamo il contesto gli permette di capire di più, scegliere meglio e dipendere un po' meno da noi.

Comunicare non è soltanto parlare

In palestra la comunicazione non comincia quando si inizia a parlare. Comincia prima: nel modo in cui si guarda un errore, nel tempo che si lascia passare prima di intervenire, nella distanza con cui ci si avvicina, nel silenzio che si sceglie o non si sceglie. Dopo due palloni sbagliati, per esempio, un atleta può cercare la panchina con lo sguardo e trovare un adulto immobile, con le braccia conserte. Il comportamento osservabile è uno; i significati possibili sono molti. Qualcuno lo leggerà come fiducia, qualcun altro come rabbia, attesa o delusione. Questo non obbliga a controllare ogni gesto, ma invita a riconoscere che ogni comportamento diventa un segnale dentro una relazione.

Il punto non è indovinare automaticamente ciò che l'altro pensa. È evitare di scambiare il nostro significato per l'unico significato possibile. Il corpo offre indizi, non radiografie della mente: uno sguardo basso, una postura chiusa o un sorriso fuori contesto autorizzano una domanda, non una diagnosi. Una formula semplice può essere: *"Ho notato che dopo l'errore ti allontani dal gruppo: che cosa succede in quel momento?"* L'allenatore osserva, ascolta e crea condizioni di lavoro; se emergono bisogni che superano il suo ruolo, coinvolge le figure competenti.

Ogni messaggio ha almeno due piani. Il primo riguarda il **contenuto**: che cosa voglio far cambiare nel gesto, nella scelta o nella lettura del gioco? Il secondo riguarda la **relazione**: con quel tono, in quel momento e davanti a quelle persone, che cosa sto comunicando sul valore dell'atleta e sulla possibilità di provare ancora? Dire "il gomito è basso" parla della tecnica; dirlo con sarcasmo, davanti al gruppo o mentre l'atleta è già in difficoltà, parla anche della relazione. Essere esigenti non equivale a essere duri con la persona: l'esigenza riguarda il compito, il disprezzo colpisce l'identità.

Quattro stili comunicativi

Gli stili comunicativi non sono etichette definitive, né una classifica fra modalità "buone" e "cattive". Descrivono quattro diversi modi di distribuire informazioni, responsabilità e spazio decisionale nella relazione. La scelta dipende dall'età, dal livello di esperienza, dall'urgenza, dal rischio della situazione e dal grado di autonomia che si intende allenare.

Nello stile **paternalistico**, chi guida ritiene di possedere criteri e obiettivi sufficienti per indicare la scelta migliore e se ne assume pienamente la responsabilità. Può essere necessario quando il tempo è poco, il rischio è elevato o l'atleta non dispone ancora degli strumenti per valutare le alternative. Il limite è che, se diventa l'unica modalità, chi ascolta impara soprattutto ad accettare indicazioni e a dipendere da esse.

Nello stile **informativo**, vengono offerte le informazioni necessarie perché l'atleta possa scegliere. La responsabilità della decisione resta in larga parte a chi ascolta. Questa modalità amplia lo spazio di autonomia, ma richiede che le informazioni siano comprensibili, pertinenti e utilizzabili nella situazione concreta; fornire molti dati non coincide automaticamente con aiutare a decidere.

Nello stile **interpretativo**, il lavoro riguarda anche il significato della scelta. Si cerca di comprendere quali valori, obiettivi e priorità siano in gioco, per costruire una direzione congruente fra le parti. In palestra può voler dire non limitarsi a dire quale colpo usare, ma aiutare l'atleta a collegare la scelta al segnale che ha letto, al compito della rotazione e all'obiettivo di apprendimento.

Nello stile **deliberativo**, infine, chi guida e chi ascolta discutono apertamente sia i mezzi sia gli obiettivi, valutando pro e contro delle alternative. Non è una rinuncia alla responsabilità dell'allenatore: è un modo per rendere espliciti criteri, conseguenze e ragioni delle decisioni. La domanda utile non è quale stile usare sempre, ma: *quale modalità aiuta ora a comprendere il criterio e a diventare progressivamente più autonomi?*

Dal messaggio inviato al gesto che vediamo

Quando diciamo di aver spiegato qualcosa, descriviamo soltanto l'inizio di un processo. Tra ciò che il coach pensa, ciò che dice, ciò che l'atleta sente, ciò che capisce e ciò che riesce a fare ci sono diversi passaggi. In palestra noi vediamo soprattutto l'ultimo: il gesto. Se quel gesto non cambia, ripetere la stessa frase più forte non è necessariamente una soluzione. Può essere più utile modificare la parola, mostrare il movimento, cambiare posizione, ridurre la consegna o scegliere un momento diverso.

Si pensi a una ricezione: l'allenatore dice “prima con i piedi” e intende leggere prima il lancio e il braccio della battitrice, avviare lo spostamento e poi sistemare il piano di ricezione. L'atleta può capire soltanto “devo muovermi più veloce” e, sotto pressione, limitarsi a compiere movimenti rapidi ma poco efficaci sul posto. La frase è stata pronunciata, ma non è ancora diventata un'azione utile. Il feedback non è soltanto il commento successivo all'errore, ma entra a far parte dell'intero processo in cui si osserva l'azione, si propone una modifica e se ne verifica l'effetto.

In questo circuito entrano almeno tre tipi di rumore. C'è un rumore **fisico**: palloni, eco, distanza, altri gruppi, confusione. C'è un rumore **attentivo**: fatica, punteggio, paura dell'errore, troppe informazioni. E c'è un rumore **relazionale**: fiducia, storia precedente, ruolo nella squadra, percezione di equità. Una consegna può essere linguisticamente perfetta e, tuttavia, inutilizzabile in quel momento. Riconoscere il rumore non significa rinunciare a intervenire; significa scegliere il canale e la quantità di informazione che l'atleta può realmente usare.

Per questo “hai capito?” è una verifica debole. Quasi tutti rispondono di sì: non necessariamente per compiacere l'allenatore, ma perché spesso non sanno ancora distinguere ciò che hanno afferrato da ciò che manca. È più utile chiedere: *Qual è il primo segnale che guardi? Fammi vedere dove vuoi arrivare con i piedi. Spiegalo al palleggiatore in una frase. Se il muro chiude la diagonale, quale scelta fai?* Capire non è annuire: è riuscire a riconoscere l'informazione utile e trasformarla in una scelta o in un'azione.

Osservare prima di interpretare

Una pratica utile da acquisire per chi allena consiste nel separare ciò che osserva dall'ipotesi che formula. “Ha guardato a terra per tre secondi”, “non ha chiamato la palla in quattro azioni”, “tre battute sono finite lunghe” sono descrizioni. “È svogliato”, “non ha personalità”, “non regge la pressione” sono ipotesi. Le ipotesi non sono vietate: aiutano a cercare spiegazioni e a progettare un intervento. Diventano problematiche quando si travestono da fatti e trasformano una prestazione in un'identità.

Il test più semplice è quello della videocamera: una videocamera potrebbe registrare questa frase? Ho indicato che cosa è accaduto, in quale situazione e, quando serve, quante volte? Una frase come “sei sempre in ritardo” può diventare “nelle ultime tre difese hai iniziato lo spostamento dopo il tocco dell'attaccante”. Non è un linguaggio artificiosamente gentile: è un linguaggio che rende possibile lavorare. Sposta l'attenzione da ciò che l'atleta è a ciò che può osservare, provare e modificare.

Questa cautela protegge anche da tre scorciatoie del giudizio. La **scorciatoia dell'ancoraggio** fa restare appiccicato il primo giudizio; la **scorciatoia della disponibilità** rende l'errore più vistoso più frequente di quanto sia davvero; la **scorciatoia della conferma** porta a notare soprattutto ciò che sostiene un'idea già formata. Non si eliminano questi meccanismi con la sola buona volontà. Si possono però introdurre piccoli freni: cercare un controesempio, usare il video o dati semplici, confrontarsi con lo staff, definire criteri prima che il problema si manifesti.

Anche la valutazione di una partita guadagna precisione se distinguiamo tre livelli: **risultato**, **prestazione** e **percorso**. Il risultato registra come è finita una gara. La prestazione descrive ciò che la squadra è riuscita o non è riuscita a fare. Il percorso comprende ciò che è stato costruito prima e ciò che resta disponibile dopo. Una sconfitta è un evento; dire che cancella tutto il percorso è già un'interpretazione. Rivolgere a un atleta l'idea di essere un fallimento trasforma infine un evento in un'identità. Correggere il giudizio alla luce di nuovi dati è razionale; azzerare il percorso per reazione è un'altra cosa.

Correggere per rendere possibile il tentativo successivo

Una correzione efficace non deve contenere tutta la competenza dell'allenatore. Deve rendere possibile il prossimo tentativo. Per questo è utile una sequenza breve. Si parte da un **dato osservabile**: “sei arrivato con le spalle già ruotate”. Si indica una sola **priorità praticabile**: “nella prossima prova tieni l'ombelico verso zona sei fino al palleggio”. Infine si chiede una **verifica**: “prova ancora, vediamo che cosa cambia”. Il coach resta responsabile di ciò che propone; l'atleta riceve un compito abbastanza chiaro da poterlo provare.

Le domande sono parte della correzione, non un'aggiunta ornamentale. Possono aiutare a vedere (“che cosa hai letto?”), a scegliere (“quali alternative avevi?”), a sentire (“dove hai perso equilibrio?”) e a progettare (“che cosa provi nella prossima azione?”). Non sono un interrogatorio da applicare dopo ogni pallone. Servono a trasferire gradualmente all'atleta quel lavoro di lettura che troppo spesso il coach svolge interamente al suo posto.

Sotto pressione il principio centrale è togliere. Ciò che appare chiaro in una spiegazione tranquilla non è automaticamente disponibile sul 23 pari. In un momento denso, una comunicazione utile contiene una priorità tattica, un segnale già condiviso e una frase di riavvio. Invece di sommare “muro, difesa, battuta, copertura, atteggiamento”, si può dire: *“Battuta corta in uno. Mani dentro. La prossima è nostra.”* Non è povertà tecnica: è scegliere che cosa può diventare azione in quel momento.

Anche la fiducia va trattata come qualcosa di concreto. Non nasce dall'elogio generico né dal ripetersi che andrà bene. Cresce quando l'atleta riconosce prove credibili: un segnale letto prima, un primo passo più tempestivo, una scelta più efficace, una routine che lo riporta nel gioco. Dopo un errore può essere utile espirare per chiudere l'azione precedente, raccogliere un dato utile, scegliere una parola-chiave e riportare corpo e sguardo sul segnale successivo. Questa routine non è una cura né una soluzione automatica: è un'abilità da allenare. Vale anche per l'allenatore, che deve regolare la propria attivazione prima di intervenire.

Autorità, clima e responsabilità degli adulti

Un atleta non incontra soltanto il proprio allenatore. Incontra un sistema formato da compagni, famiglia, società e scuola. Le regole della palestra, i criteri di convocazione, le eccezioni tollerate ai titolari, il modo in cui si parla degli assenti e le conversazioni rimandate comunicano quanto le parole del coach. Mettere l'atleta al centro non significa soddisfare ogni richiesta: significa rendere leggibili ruoli, criteri e canali.

In questo quadro, l'autorità non coincide con l'obbedienza. Il controllo continuo può produrre esecuzione immediata, ma abitua l'atleta ad aspettare istruzioni. In partita, invece, l'atleta deve leggere e scegliere quando il coach non può farlo al suo posto. L'autorevolezza non rinuncia ai confini: li rende comprensibili. Una regola chiara dice, per esempio, chi ha priorità sulla palla e che cosa fare quando nessuno chiama; il controllo continuo impartisce istruzioni dall'esterno a ogni scelta. L'autonomia non è assenza di regole, ma comprensione progressiva di criteri, conseguenze e margini di scelta.

Il clima reale della palestra non coincide con gli slogan di inizio stagione. Si vede nelle microdecisioni: che cosa accade dopo l'errore; chi può fare domande senza essere etichettato; quali compiti, feedback e occasioni di apprendimento riceve chi gioca meno; se le regole valgono anche per gli atleti più forti. Fiducia e coerenza crescono quando le regole sono note prima del problema, i criteri sono applicati con continuità, le decisioni sono spiegabili e gli effetti vengono verificati nel tempo.

Equità non significa fare identico. Il trattamento identico applica la stessa risposta senza guardare alla situazione; l'equità usa criteri comuni, considera condizioni e bisogni, rende le differenze motivate e verificabili. Può quindi essere ragionevole adattare una scelta a un rientro da infortunio, a un bisogno di apprendimento o a una questione di sicurezza. Coerenza non è rigidità: se cambiano le condizioni, può cambiare la decisione. Ciò che non deve sparire è la possibilità di comprenderne il criterio. La personalizzazione senza criterio appare favoritismo; il criterio senza ascolto diventa burocrazia.

La società comunica attraverso il proprio progetto tecnico ed educativo, la scelta e la formazione degli adulti, costi e orari, criteri di selezione e impiego, tutela e canali di ascolto. Un'organizzazione credibile rende leggibile chi decide, con quali criteri e attraverso quale canale è possibile essere ascoltati. Le questioni delicate non dovrebbero essere affrontate in contesti informali dopo una gara: anche il modo in cui una società organizza un colloquio dice qualcosa sul posto che assegna all'atleta e alla sua famiglia.

Famiglie: sostegno, confini, alleanza

Il genitore non è soltanto un problema da gestire. Rende possibile la pratica attraverso tempo, trasporti, costi, organizzazione familiare e sostegno emotivo. È una risorsa quando ascolta, mantiene prospettiva e rispetta ruoli e canali; sostituisce l'atleta quando parla sempre al suo posto o diventa un secondo allenatore; aumenta la pressione quando fa coincidere valore personale, risultato e tempo di gioco. Un confine è più credibile quando prima riconosce il contributo dell'altro.

Quando una famiglia chiede spiegazioni su convocazioni, ruolo o spazio di gioco, l'obiettivo non è convincere subito il genitore né difendersi. È rendere chiari il problema, i ruoli e il prossimo passo. Una conversazione utile ascolta la preoccupazione senza promettere un esito, separa fatti, interpretazioni e richieste, esplicita il criterio, concorda un comportamento osservabile e una data di verifica. Lo staff dovrebbe chiarire dall'inizio chi è l'interlocutore, quando si possono chiedere colloqui e attraverso quale canale.

Dopo una partita difficile, prima della tecnica viene la relazione. Può essere utile accogliere senza interrogare, lasciare scendere l'attivazione, chiedere se l'atleta desidera parlare e rinviare le questioni tecniche al momento corretto. Frasi come *“Ti va di parlarne?”*, *“Che cosa ti serve adesso?”*, *“Ne ripariamo con calma”* aprono uno spazio. Frasi come *“Perché non ti ha fatto giocare?”*, *“Dovevi fare così”*, *“Parlo io con l'allenatore”* rischiano di aumentare pressione e confusione di ruoli. Il coach può chiarire confini e canali, senza pretendere di controllare ciò che accade a casa.

Un impegno concreto

Il cambiamento più utile non è “comunicherò meglio”, ma un comportamento piccolo, osservabile e verificabile entro i prossimi allenamenti o il prossimo colloquio. Per esempio: “dopo un errore descrivo ciò che ho visto, do una sola consegna e osservo la palla successiva”. La comunicazione efficace non è quella che fa sembrare competente chi parla. È quella che rende più competente chi abbiamo davanti e più coerenti gli adulti che gli stanno attorno.

Per la riflessione personale: quale comportamento rendere più osservabile nel prossimo allenamento; quale sola priorità comunicare sotto pressione; quale criterio rendere più chiaro agli adulti attorno; quale segnale osservare per verificare l'effetto del cambiamento.

Nota professionale. L'allenatore osserva, ascolta, organizza il contesto e, quando necessario, indirizza verso professionisti competenti. Non diagnostica e non sostituisce lo psicologo.