

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport  
**Herausgeber:** Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola  
**Band:** 7 (2005)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Una questione di empatia  
**Autor:** Steiger, Rudolf  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001649>

#### **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:** 06.02.2026

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

L'arte del comando

## Una questione di empatia

Cosa si intende veramente quando si parla di stile o di metodo di insegnamento o di allenamento? Come consideriamo gli allievi o i giovani atleti e come veniamo percepiti da loro? Che immagine abbiamo di noi stessi?

Alcuni consigli per migliorare i rapporti interpersonali. *Rudolf Steiger*

**L**a concezione che abbiamo dell'uomo, e nel caso specifico dell'allievo o dell'atleta, è ciò che influenza maggiormente lo stile di conduzione che adottiamo. Detto in parole povere, troviamo conferma di due assunti di base formulati da Douglas McGregor attraverso la teoria X e la teoria Y.

**Teoria X:** Il docente ritiene che gli allievi per principio non amano fare sport perché sono pigri. Perciò li guida con imposizioni precise, limita il loro spazio di manovra e controlla ogni dettaglio. Nelle lezioni di educazione fisica questo metodo di insegnamento induce l'allievo ad un atteggiamento di passiva attesa: reagisce con pigrizia (senza iniziativa personale) e si deresponsabilizza. Ecco l'immagine che riflette questa teoria: chi si aspetta di incontrare in palestra dei giovani pigri, con un'avversione per lo sport e li tratta secondo questo preconcetto, non deve stupirsi se effettivamente si trova confrontato a ragazzi che si atteggiano in «pose cool». Logicamente il docente vede confermarsi l'immagine dell'allievo pigro e con un'avversione naturale per lo sport. La spirale negativa diventa così un preconcetto che si avvera.

«Spesso il giovane interpreta i consigli del docente come delle imposizioni e li considera come una limitazione della propria libertà d'azione.»

**Teoria Y:** Il docente ritiene che la maggior parte degli allievi è motivata a fare sport e a realizzare delle prestazioni fisiche. Concede quindi un ampio margine di manovra impostando la lezione sull'autocontrollo da parte dell'allievo. Questo metodo di insegnamento incita l'alunno a dar prova di iniziativa propria e di fantasia autoresponsabilizzandolo. Poiché il docente ha una concezione positiva dell'allievo trova confermato il suo preconcetto.

Si conferma dunque l'immagine negativa ma fortunatamente anche quella positiva, entrambe rispondendo ad una logica. Per questo motivo il comportamento di una stessa classe viene percepito e valutato in modo completamente diverso dai vari docenti che vi insegnano.

### La percezione è ingannevole

Il problema principale nella conduzione di persone è il divario tra l'intenzione di chi comanda e la percezione di chi esegue. Spesso infatti il giovane in formazione interpreta i consigli del docente piuttosto come delle imposizioni. Considera i divieti imposti per motivi di sicurezza come una limitazione della propria libertà d'azione. Se il docente si informa su una situazione familiare difficile facendo delle domande comprensive, il giovane può interpretarlo come un gesto di pura curiosità e non come un'assistenza premurosa.

Specialmente nell'educazione fisica, i docenti ricorrono volentieri ad un vocabolario particolare quando parlano di un comportamento dell'allievo che in realtà è uguale al loro. Ad esempio, l'allenatore dà prova di un «grande impegno personale», mentre gli atleti sono «irascibili e impazienti». Oppure il docente ha il diritto di agire «in maniera assolutamente indipendente», mentre l'allievo, che ha il suo stesso carattere, è «poco propenso al lavoro di gruppo». Noi siamo «positivi» e «riflessivi», ma se questo atteggiamento viene manifestato da altri lo definiamo «apatico e passivo».

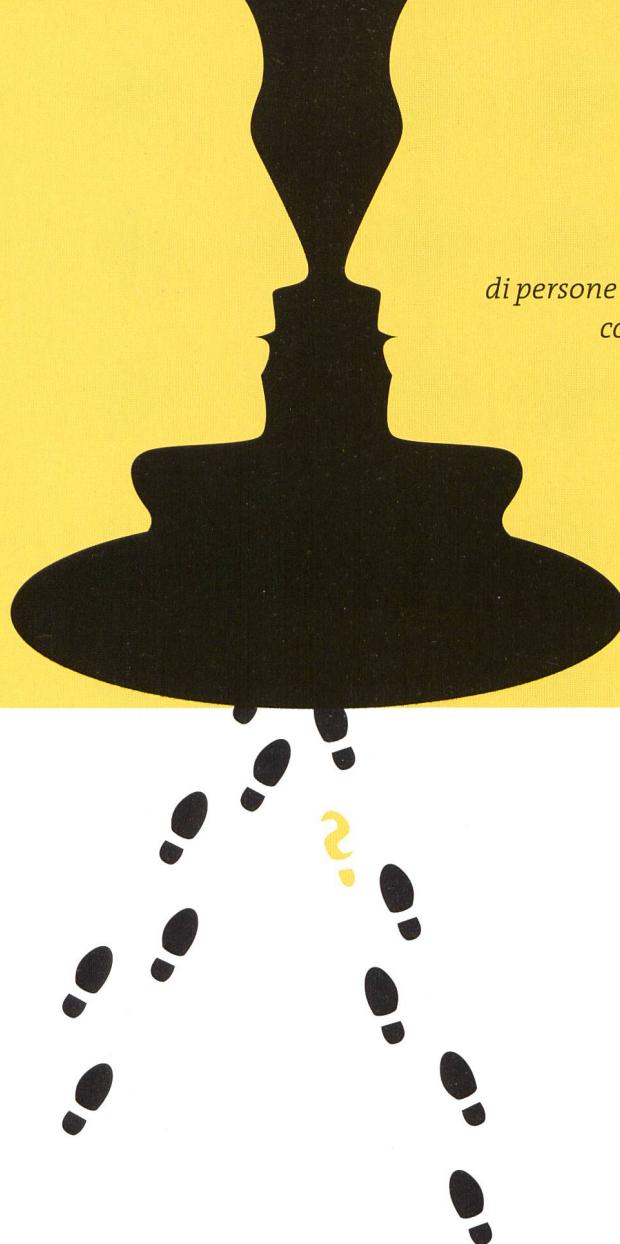
Una delle cose più delicate e difficili da fare è mettere per iscritto una generalizzazione di singole osservazioni fatte in modo più o meno causale. Il docente che afferma che nell'ultimo semestre Manuela ha avuto alcune difficoltà a seguire le lezioni di dietetica oppure che lo studio di per sé risulta essere troppo difficile per lei, fa due dichiarazioni distinte. E se Marco un pomeriggio dimentica la chiave dell'armadio degli attrezzi non significa che merita la menzione «inaffidabile» nella valutazione scritta.

In genere la prima impressione che abbiamo di un allievo non è la più affidabile, ma piuttosto quella che abbiamo difficoltà a scrollarci di dosso.

### Conoscere sé stessi per conoscere l'allievo

A lungo termine, il miglior metodo per dirigere delle persone è quello di tener conto dei loro bisogni e di indirizzare le loro azioni e il loro comportamento verso obiettivi prescritti e convenuti di comune accordo. In altre parole l'individuo, che sia un atleta o un giovane in formazione, viene posto al centro dell'attività.

*«Il problema principale nella conduzione di persone è il divario tra l'intenzione di chi comanda e la percezione di chi esegue.»*



Vale la pena analizzare questa strategia applicata all'insegnamento dell'educazione fisica. Secondo il filosofo Martin Buber (1878–1965), la conoscenza di sé stessi, ma non quella che si concentra solo ed esclusivamente sul proprio «Io», porta alla conoscenza dell'essere umano. Anche in educazione fisica e sport la strategia di conduzione pone al centro l'essere umano. Per riconoscere il proprio «Io» dobbiamo rispondere con sincerità alle domande seguenti:

- In quali situazioni e con quali allievi reagisco in modo irritato e insofferente?
- Sarei in grado di fare quanto chiedo con severità ai miei allievi?
- Se fossi al posto dell'allievo, come reagirei se avessi un docente come me?

Nel Vangelo secondo Matteo (capitolo 7, versi 3–5) troviamo un'affermazione che in questo contesto assume un significato particolare: «Perché osservi la pagliuzza nell'occhio del tuo fratello, mentre non ti accorgi della trave che hai nel tuo occhio? O come potrai dire al tuo fratello: permetti che tolga la pagliuzza dal tuo occhio, mentre nell'occhio tuo c'è la trave? Ipocrita, togli prima la trave dal tuo occhio e poi ci vedrai bene per togliere la pagliuzza dall'occhio del tuo fratello.» Qui l'ipocrita potrebbe essere il docente o l'allenatore.

### **Ciò che importa è analizzare le cause**

«L'importante è il risultato, non il modo in cui è stato raggiunto»: quest'affermazione è molto problematica perché in genere è superficiale e dettata da una visione a breve termine.

Quando constatiamo che un obiettivo non è stato raggiunto, ad esempio un piano d'allenamento, dobbiamo perlomeno porci la seguente domanda e trovare la risposta: l'atleta non è stato in grado di raggiungere l'obiettivo o non ha avuto la volontà di farlo? Se non è stato in grado di farlo, dobbiamo aiutarlo e sostenerlo. Se invece vi è una mancanza totale o parziale di volontà, dobbiamo ammonirlo, rimproverarlo o reagire con misure ancora più severe.

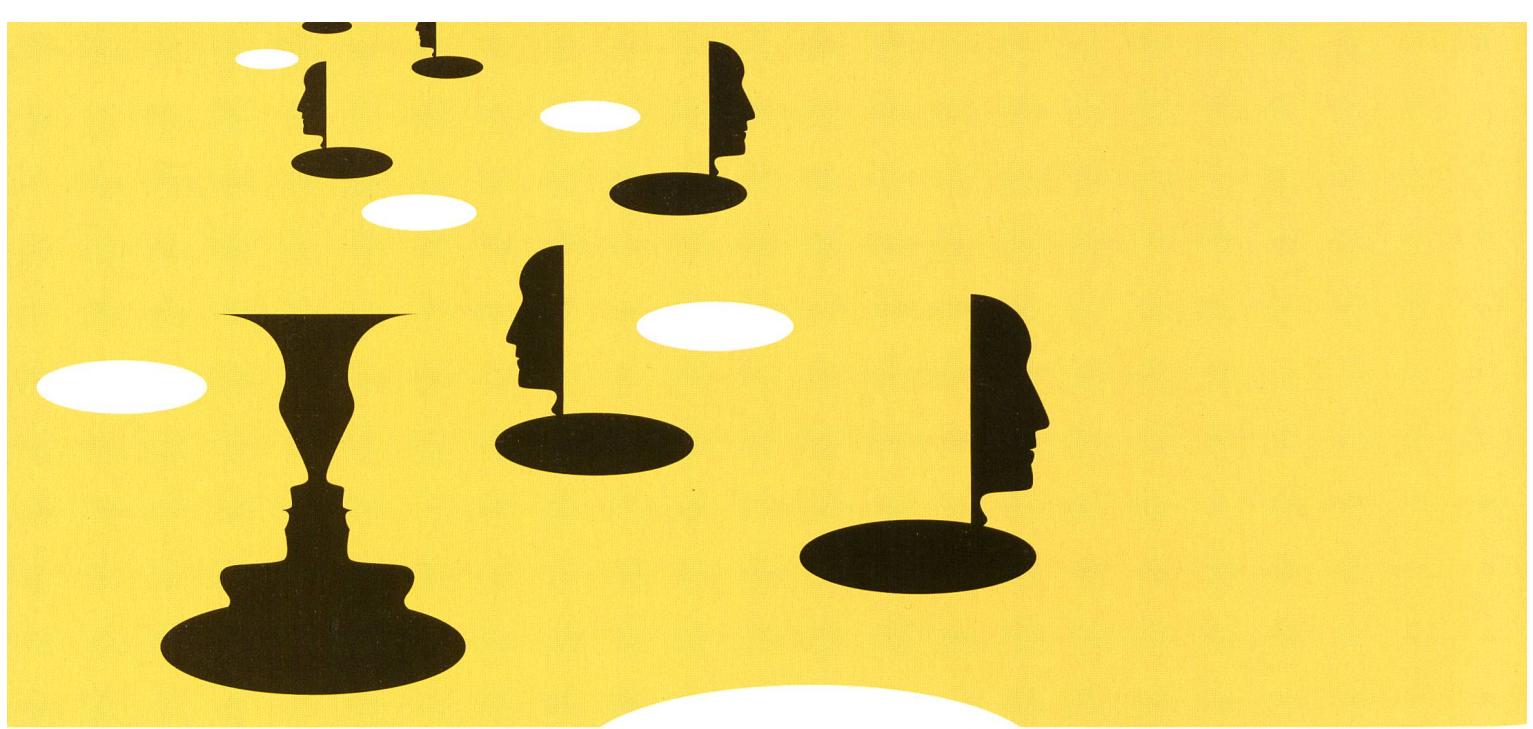
Un coaching che si vuole impostato sull'individuo deve sempre cercare i fattori e le cause di una prestazione positiva e soprattutto di una negativa. Infatti, il successo si basa maggiormente sull'analisi sistematica delle cause e dei fattori della prestazione al fine di rafforzare i punti forti e minimizzare le conseguenze dei punti deboli!

*«In genere la prima impressione che si ha di un allievo non è la più affidabile, ma piuttosto quella che abbiamo difficoltà a scrollarci di dosso.»*

### **Dimostrare comprensione non significa approvare**

Se il docente pone l'individuo al centro delle sue preoccupazioni deve sforzarsi di capire l'allievo anche se non ne condivide le opinioni. Va sottolineato che esprimere comprensione per un comportamento o un'opinione del giovane, ad esempio quando arriva in ritardo a una lezione o all'allenamento perché ha fatto le ore piccole, non significa affatto approvare il suo comportamento. A chi si vede rivolgere, da parte di giovani, desideri o richieste delicate (ad es. lasciare in anticipo un campo d'allenamento per assistere a un concerto pop) si consiglia di attenersi alle seguenti quattro regole.

Il docente discute il problema con l'allievo sottolineandogli il fatto che lo capisce e comprende anche la sua richiesta.



Eventualmente il docente chiede informazioni supplementari per capire meglio la situazione del giovane. In seguito prende una decisione spiegando all'allievo perché, nonostante tutta la comprensione, non è possibile esaudire il suo desiderio. Il docente cerca insieme all'allievo una soluzione che sia accettabile per entrambe le parti. Il docente o il genitore che è in grado di fare una distinzione tra «capiere» ed «essere d'accordo» riuscirà meglio nei suoi compiti educativi.

*«Il docente o l'allenatore che è in grado di fare una distinzione tra «capiere» ed «essere d'accordo» riuscirà meglio nei suoi compiti educativi.»*

#### **Bisogna avere il coraggio di educare**

All'alba del terzo millennio, come nell'antica Grecia, ci si pone ancora degli interrogativi intriganti riguardo all'educazione dei giovani. Se per educazione intendiamo la volontà di influenzare in modo mirato e durevole il comportamento e la scala dei valori del giovane significa che l'educazione ha per noi una funzione vitale che in quanto tale intendiamo effettivamente esercitare.

L'educazione fisica offre una magnifica piattaforma per infondere ed approfondire dei valori o dei comportamenti attinenti all'autoresponsabilità, al fairplay, allo spirito di gruppo. Inoltre lo sport ci permette di insegnare al giovane a gestire anche le sconfitte. Mi permetto di osservare che sarebbe un vero peccato ridurre le tre ore obbligatorie di sport settimanale per motivi finanziari o per altre ragioni pedagogicamente infondate, perché l'educazione impartita attraverso lo sport favorisce lo sviluppo della personalità.

Ricordiamo però un'ultima nozione: chi educa mantenendo un comportamento esemplare adotta una delle strategie più efficaci. Si tratta di un metodo al contempo semplice ed impegnativo: semplice per chi viene educato, impegnativo per chi educa.

#### **Ci vogliono dei leader**

Anche nello sport i giovani hanno il diritto di avere dei docenti e degli allenatori che, sulla base di un piano ben definito, si ispirano a strategie che portano al successo ponendo sempre l'individuo al centro dell'attività. Oppure, detto in termini più semplici: l'allenatore dovrebbe essere un manager con qualità di leader o, meglio, un leader con qualità di manager!

In un mondo in continua evoluzione e nei periodi di trasformazione, come ad esempio il delicato passaggio dall'infanzia all'adolescenza o l'ancora più difficile passo dall'adolescente al giovane adulto, il giovane ha bisogno di potersi ispirare ad una personalità di leader, ovvero un docente che:

- promette poco, ma mantiene quanto promesso;
- non sa solo parlare bene, ma sa anche ascoltare con attenzione, pazienza, costanza e comprensione;
- considera e tratta l'allievo in prima linea come un essere umano per poi lodarlo o rimproverarlo in un secondo tempo in quanto sportivo;
- comunica ed informa in funzione delle necessità del destinatario (e non secondo le proprie necessità);
- non si limita a citare delle personalità esemplari, ma si sforza di esserne una anche lui.

E vorrei aggiungere che ogni docente può completare e precisare quest'elenco secondo il principio: io conduco i miei allievi così come vorrei essere condotto io.

#### **La fiducia è indispensabile**

Nella nostra epoca l'individuo è disorientato e in particolare il giovane nutre delle paure ed insicurezze di varia natura riguardo al futuro. Ora, la fiducia scaccia la paura. Perciò le misure atte a rinforzare la fiducia costituiscono anche una profilassi della paura.

Ciò che importa nella conduzione di persone, e quindi anche nell'ambiente dello sport, è la fiducia nei confronti

- di sé stessi e delle proprie potenzialità;
- degli ausili necessari alla realizzazione della prestazione;
- dei colleghi, al fine di trasformare una semplice collaborazione in una sintesi fruttuosa di reciproco sostegno;
- di dirigenti che agiscano in modo credibile.



«L'allenatore dovrebbe essere un manager con qualità di leader o, meglio, un leader con qualità di manager.»

Anche se spesso la fiducia viene «regalata», nello sport non esistono regali di questo tipo, soprattutto in questo ambito. La fiducia è sì presente, ma è intesa come una specie di «anticipo personale». Se consideriamo la cosa da un punto di vista realistico, trascorsi i primi tempi, in una relazione la fiducia non viene più semplicemente «regalata», ma piuttosto confermata, rafforzata, delusa, messa in pericolo o anche persa.

La strategia di conduzione che si ispira all'individuo e al suo successo ruota attorno a una domanda centrale: come e attraverso quali mezzi l'allenatore o il docente può acquistare e mantenere la fiducia dei giovani affidatigli? La risposta a questa domanda si fonda inevitabilmente sulla nozione di credibilità. I dirigenti che operano nel mondo dello sport sono credibili soprattutto attraverso

- la competenza professionale e l'efficienza
- l'umanità di cui danno prova
- le prestazioni esemplari nella loro specialità e attraverso
- il comportamento esemplare.

Spesso mi sento rivolgere la domanda se sia più importante la competenza professionale o l'umanità. È una domanda che ritengo disonesta. Se un allenatore ha un'ottima competenza professionale, ma manca di umanità, corre il rischio di agire a lungo termine in modo disumano. Se invece è molto umano ma incompetente, si gioca la sua credibilità. Il segreto di una buona conduzione delle persone sta nell'evitare di doversi decidere tra queste due possibilità operando invece con professionale umanità!

**Prof. Dr. Rudolf Steiger** è professore di strategie di conduzione e di comunicazione presso il Politecnico federale di Zurigo ed è direttore dell'Accademia militare. Ha pubblicato vari saggi sulla prassi in materia di conduzione di personale e comunicazione.

► Contatto: [rudolf.steiger@milak.ethz.ch](mailto:rudolf.steiger@milak.ethz.ch)

Quest'articolo si fonda essenzialmente sulle seguenti pubblicazioni:  
Steiger, Rudolf: *Menschenorientierte Führung, 13. überarbeitete Auflage*. Frauenfeld 2004.

Steiger, Rudolf und Vey Karin: *Chancen und Grenzen des Dialogs. Denkanstöße für Beruf und Alltag*. Frauenfeld, Verlag Huber, 2003.

Steiger, Rudolf: *Beziehungsstörungen im Berufsalltag; Ursachen, Erscheinungsformen und Überwindungsmöglichkeiten; 3. überarbeitete Auflage*. Frauenfeld 2002