

**CENTRO STUDI DEL SETTORE
TECNICO DI COVERCIANO**

CORSO PER DIRETTORE SPORTIVO

**LA CULTURAL INTELLIGENCE
NEL CALCIO**

Candidato: GUGLIELMO DE FEIS

Introduzione

Il calcio è, almeno nella sua forma moderna, inglese. Precisamente nasce a Sheffield nel 1858 con le “Sheffield rules”.

Con la nascita della Football Association nel 1863 e il primo campionato di lega inglese nel 1888, si viene a creare una triade di eventi che toglie ogni dubbio sulla maternità del calcio. Ma è un'altra la prova decisamente inconfutabile riguardo all'origine inglese del calcio: le 17 regole stabilite dall'International Football Association Board (IFAB)¹ contengono una postilla che segna indelebilmente il calcio come english: il codice etico comportamentale del fair play, una forma di riconoscimento e rispetto sia delle regole che dell'avversario. Possiamo immaginare che se il calcio fosse stato italiano, il corollario al regolamento sarebbe stato il machiavellico “ il fine giustifica i mezzi”.

In ogni caso il calcio nel corso degli anni è velocemente passato dall'essere english a british con l'ingresso delle altre 4 federazioni britanniche, per divenire successivamente europeo, poi sudamericano quindi africano. Con l'entrata prepotente degli Stati Uniti (grazie ai tanti ispanici ed europei ivi residenti), del mondo arabo ed infine di cinesi ed indiani il calcio si è globalizzato.

¹ L'**International Football Association Board (IFAB)** è un organo internazionale (un'associazione di diritto svizzero), istituito a Londra nel 1886, che è composto di soli 8 membri, indipendente dalla Fifa (dal Gennaio 2014) e dalle quattro Federazioni britanniche che la compongono (inglese, scozzese, gallese e irlandese). L'IFAB ha il potere di stabilire qualsiasi modifica ed innovazione delle regole del gioco del calcio a livello internazionale e nazionale, vincolando alla loro osservanza tutte le federazioni, organizzazioni ed associazioni calcistiche, che svolgono il calcio a livello professionale e dilettantistico, escluso il solo livello amatoriale.

Un mondo così vario e composito rappresenta un continuo confronto culturale non più soltanto sotto l'aspetto, seppur rilevante e caratteristico, della diversa interpretazione tecnico - tattica del modo di giocare.

Oggi la vera sfida culturale è rappresentata dal modo di gestire le società, di fare business con marketing e merchandising, di comunicare con i propri tifosi. Per poter fare questo in un mondo globalizzato e divenuto a tutti gli effetti una torre di Babele è necessaria una nuova scienza: la Cultural Intelligence.

La Cultura calcistica

"Chi conosce solo il calcio non conosce davvero il calcio. Chi vede solo ventidue uomini che corrono dietro a un pallone, non si rende conto delle sue geometrie, della sua coreografia, della sua profondità psicologica, della sua vera essenza. Il calcio è la rappresentazione più fedele della natura umana e delle sue componenti".

Jose Mourinho

Questa frase è parte della prefazione al saggio "La tribù del calcio" di Desmond Morris, zoologo ed etologo inglese che mette a confronto i comportamenti, i riti, le mitologie del football con quelle tribali. Si tratta, in ogni caso, nonostante il contesto, del pensiero di un vero uomo di calcio, nato, cresciuto e vissuto all'interno di questo ambiente, un mondo che nel corso degli anni, ha creato esclusivi tratti distintivi, arrivando a formare una sua propria "cultura" specifica. Siamo sicuri che nemmeno il peggior detrattore di Jose Mourinho, possa considerarlo un "outsider" che parla del calcio senza conoscerlo da un punto di vista culturale. In questo caso il termine "culturale" va inteso in senso strettamente antropologico, come "un insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro della società".

La prefazione di un "insider" al libro di un etologo, ci permette di fare un'importante distinzione che spesso verrà fatta in questo scritto: quella tra punto di vista **emico** (o del nativo) e punto di vista **etico**² (o del ricercatore).

² **Emico** e **etico** sono termini usati nelle scienze sociali e del comportamento, conati dal linguista Kenneth L. Pike mutuandoli dalle desinenze delle parole inglesi phonemics (fonologia) e phonetics (fonetica). I due termini vengono solitamente tradotti in italiano con l'espressione emico-etico. In antropologia il termine emico si riferisce al punto di vista

Vedremo in seguito che, in un mondo molto autoreferenziale come il calcio, spesso le due prospettive non coincidono ed anzi, alle volte sembrano essere incompatibili.

Nel corso degli anni, questo sport così popolare, è stato analizzato e studiato sotto ogni punto di vista: non è certo la sociologia l'unica scienza ad averlo fatto.

Oggi, ne conosciamo tutti gli aspetti legati alla parte tecnica, organizzativa, gestionale, medica ed economica. Lo sviluppo del marketing e degli strumenti finanziari, ha fatto sì che anche sotto questo profilo, il calcio venisse studiato e valutato. Sono entrati, in tempi diversi, sofisticati sistemi di ricerca di mercato, metodi di comunicazione che riguardano sia i vecchi che i nuovi media. Non sono rimaste escluse nemmeno forme di investimento direttamente mutate dalle borse mondiali.

La necessità che leggi di organismi nazionali o sovranazionali fossero compatibili con statuti federali e norme regolamentari interne alle singole federazioni, ha implicato l'intervento di importanti giuristi in modo da permettere ad un'associazione, la FIFA, ancor più grande dell'ONU, di far rispettare le proprie leggi, rispettando a sua volta, quelle delle nazioni di tutto il mondo.

Sociologia, area tecnica, organizzativa, gestionale, economica, area di marketing, finanza, comunicazione, aspetti legali e regolamentari, parliamo di materie e discipline che hanno metodi e linguaggi diversi ma un argomento comune: il calcio.

I dati ufficiali parlano di 211 federazioni nazionali affiliate alla FIFA³ (l'ONU ha 189 affiliati) e di oltre 200 milioni di calciatori praticanti, il che farebbe della “Nazione” calcio il quarto paese al mondo per popolazione.

degli attori sociali, alle loro credenze e ai loro valori (ottica del nativo). Etico si riferisce invece alla rappresentazione dei medesimi fenomeni ad opera del ricercatore (ottica "scientifica", o dell'osservatore)

³ Dato ufficiale dal sito della FIFA

Chiunque abbia fatto parte di una squadra di calcio, non è importante se professionistica o amatoriale, se da calciatore o da tifoso, non può non essersi sentito parte di un sottogruppo appartenente a sua volta ad un gruppo più grande: la tribù del calcio.

Interessi e necessità comuni, linguaggio gergale simile, economie collegate e regole uniformi, hanno portato “tribù” di sei continenti a sviluppare un concetto di cultura “nazionale” che noi possiamo costantemente avvertire in moltissime affermazioni di chi oggi parla di calcio. Frasi che richiamano ad un generico problema culturale nel football, si sono sentite relativamente alla difficoltà per i giocatori inglesi di giocare all'estero; dei giocatori brasiliani di rimanere lontani dalla loro patria; dei giocatori africani di accettare la disciplina tattica. Ed ancora, riguardo alla difficoltà dei tifosi latini di accettare l'errore arbitrale; dei giocatori balcanici di essere pragmatici o dei giocatori tedeschi di essere fantasiosi. Senza dilungarci in questo elenco che sarebbe tuttavia ancora sterminato e, importante sottolinearlo, costellato di luoghi comuni e stereotipi, possiamo notare come in realtà non si stia parlando di una sola cultura ma di tante culture diverse.

Fino a non molto tempo fa, le culture nel mondo del calcio, si incontravano scontrandosi, solo saltuariamente in occasioni ben circoscritte nel tempo. La contaminazione culturale era sempre sotto il livello omeopatico di tolleranza e comportava quasi sempre un arricchimento per chi la subiva.

Le vicende storiche e politiche degli ultimi 25 anni, hanno in modo profondo cambiato l'inquadramento dell'aspetto culturale anche nel calcio: ormai lo scontro - incontro di civiltà avviene senza nessun tipo di limitazione spazio-temporale: sono stati aboliti i confini virtuali all'interno della nazione calcio.

In questo nuovo contesto, non sono più possibili leggi e regolamenti solo genericamente uniformi. E' inaccettabile un mercato a compartimenti stagni. Insensata una programmazione stagionale egoisticamente individualista. E' giunto il momento, insomma, che la Nazione calcio prenda atto che le “tribù”

all'interno dei confini nazionali devono trovare una nuova forma di convivenza, ancor meglio se regolamentata da un governo centrale.

In uno scenario di questo genere, un approccio sicuramente corretto, sarebbe quello di contribuire alla nascita di un forte spirito di identità nazionale e condivisione di valori, in tutti gli appartenenti alle singole tribù. In effetti, gli elementi per creare una sorta di nazionalismo calcistico ci sarebbero: linguaggio (sempre inteso come gergo), antenati, storia e costumi, rigorosamente comuni per tutti. Si tratterebbe di ripetere, a oltre duecento anni di distanza, quanto fatto da poeti, scrittori e intellettuali con il nazionalismo romantico: ci dichiariamo impari di fronte ad un simile obiettivo.

Più realisticamente, il nostro intento è quello di applicare una nuova scienza al nuovo mondo calcistico: la Cultural Intelligence.

Senza avere la pretesa di creare una nuova mentalità all'interno del mondo FIFA, pensiamo che conoscere e imparare a rispettare le importanti e significative differenze culturali delle singole tribù che vivono in questa sconfinata nazione, possa essere un buon punto di partenza se non per creare uno spirito nazionalistico calcistico, quantomeno per evitare incomprensioni ed errori, che toccando tradizioni, civiltà e religioni possono portare a conseguenze gravi e, a volte, irreparabili.

Il Calcio e le differenze culturali

“Gli italiani perdono le partite di calcio come se fossero guerre e perdono le guerre come se fossero partite di calcio.”

Winston Churchill

La frase citata esprime in maniera splendidamente sintetica l'idea che esista un diverso modo culturale di giocare e perdere una partita di calcio. Non solo: Winston Churchill si riferisce al tempo stesso ai calciatori (coloro che perdono giocando) e ai tifosi (coloro che perdono assistendo).

Nell'analisi logica di questa frase non può essere trascurata l'ultima parte, quella contenente l'equazione partita - guerra. Proprio come una guerra, una partita di calcio porta dentro di se tutti i valori culturali (sociali, religiosi, politici, razziali) che i due gruppi di contendenti orgogliosamente vogliono vedere espressi in modo chiaro e inequivocabile dai loro delegati, gli undici calciatori in campo. Sarebbe comunque ipocrita non riconoscere come, nella realtà, anche il più sportivo dei tifosi voglia vedere che quei valori siano vincenti.

La squadra di calcio è legata in maniera indissolubile al territorio di appartenenza ma ancor più ai valori che vuole trasmettere. Un tifoso del Torino non sentirà in nessun modo la vicinanza territoriale con la Juventus in occasione di Fiorentina - Juventus così come un tifoso del Barcellona non proverà alcun sentimento nazionalista spagnolo in occasione di Real Madrid - Bayern Monaco: la sub cultura calcistica travalica i confini cittadini, regionali o nazionali.

Il “superclasico” ovvero la sfida tra *Boca Juniors* e *River Plate*, entrambe di Buenos Aires, racchiude in se i contorni della lotta di classe. A sfidarsi, non sono solo le squadre di due quartieri della stessa città ma il diverso modo di essere e di vivere pur avendo origini in comune e, almeno all’inizio, identica provenienza territoriale. Boca e River furono entrambe fondate nello stesso quartiere portuale di Buenos Aires (la Boca) da Italiani. Quelli del Boca più precisamente dai genovesi di Boccadasse, da cui il nome.

La sfida del superclasico si gioca sul piano sociale tra i ricchi *Millionarios* (soprannome dovuto all’acquisto del centravanti Bernabé Ferreyra)⁴ e i *Bosteros* (dal nome dei canali di scolo delle cloache che arrivano dal porto). E’ una partita tra i benestanti abitanti del Barrio Norte, quartiere ricco dove si è trasferito il River e gli appartenenti al popolare quartiere della Boca

Il derby di Glasgow tra *Celtic* e *Rangers* ha un profondo significato religioso che conferisce a questa partita, la “Old Firm”, un significato particolare. I Rangers, protestanti, utilizzano durante i 90 minuti della partita tutto un campionario di manifestazioni con attinenza storico - religiosa: il canto di “*Rule Britannia*”⁵ (l’inno dell’Impero), i cori offensivi nei confronti del papa e i vessilli arancioni in onore di Guglielmo d’Orange chiamato affettuosamente “*King Billy*” per aver sconfitto nel 1688 la monarchia cattolica. I tifosi del Celtic, cattolici, rispondono con i colori verdi della cattolicissima Irlanda, con il segno della croce ripetutamente e provocatoriamente eseguito durante la partita, con insulti alla regina e inneggiamenti ai terroristi dell’IRA.

Per capire come l’aspetto religioso e, quindi, quello dei valori da tramettere sia preponderante sull’aspetto territoriale basta pensare al fatto che in occasione della partita Celtic - Rangers che si disputa a Glasgow in Scozia le ripercussioni

⁴ **Bernabé Ferreyra** (Rufino, 12 febbraio 1909 – Buenos Aires, 22 maggio 1972) è stato un calciatore argentino, di ruolo attaccante.

Era soprannominato La Fiera.

⁵ **Rule, Britannia!** è un canto patriottico britannico

più gravi per l'ordine pubblico sono a Belfast in Nord Irlanda, dove la questione religiosa tra cattolici e protestanti è maggiormente sentita.

Nella partita tra *Partizan* e *Stella Rossa*, derby di Belgrado capitale della Serbia, il motivo dominante non è religioso ma politico.

Il Partizan era la squadra dell'esercito, la Stella Rossa quella della polizia. Negli anni 80 e 90 dello scorso secolo, la squadra dell'esercito era anche la squadra dei partigiani di Tito (da cui il nome) e prima della dissoluzione della Jugoslavia l'ideologia dell'esercito comunista era a favore dell'armonia etnica e dell'uguaglianza fra le varie classi sociali. La squadra della polizia, la Stella Rossa era anche la squadra dei cetnici, un'armata di nazionalisti ultraconservatori con il catalizzatore del sogno di una Grande Serbia. Inevitabile che due ideologie talmente diverse abbiano portato il derby di Belgrado ad essere molto più di una partita di calcio, con una rivalità rimasta molto radicata ancora ai giorni nostri nonostante la fine sia dell'ideologia comunista sia di quella del nazionalismo panserbo.

La Stella Rossa è stata protagonista nei primi anni 90 di un'altra grande rivalità calcistica che non aveva quasi nulla di sportivo ma nella quale l'ambiente calcistico era solo il teatro di una battaglia molto più sentita. I match contro la *Dinamo Zagabria* avevano in germinazione tutti gli elementi di lotta di razza che avrebbero portato Serbia e Croazia ad una violenta e cruenta guerra con inenarrabili episodi di atrocità, efferatezze e pulizia etnica. La partita tra le due squadre a Zagabria il 13 maggio del 1990 non poté disputarsi per gli scontri tra le due tifoserie. L'episodio del famoso calcio del giocatore croato *Zvonimir Boban* ad un poliziotto bosniaco musulmano, che in nome dello stato Serbo - jugoslavo stava manganellando un tifoso croato⁶, simboleggia la fine incipiente della Jugoslavia e presagisce la terribile guerra che verrà.

A qualcuno la similitudine partita - guerra potrebbe sembrare esagerata e quella tra valori sociali calcistici e valori nazionalisti addirittura blasfema ma la

⁶ https://www.youtube.com/watch?v=bLsBZDxHi_c

definizione di nazionalismo data dallo storico ceco **Miroslav Hroch**⁷ come movimento che nasce in tre fasi, con un' iniziale spinta di un ridotto gruppo di coraggiosi pionieri (prima fase), seguito dall'ingresso di un più numeroso gruppo di entusiasti attivisti (seconda fase) e concluso dall'adesione spontanea di un vasto gruppo di persone che si riconoscono in quei valori, si attaglia perfettamente al calcio. Non sfugge a questa metafora nemmeno la definizione di nazionalismo romantico data dal suo autentico iniziatore, lo scrittore tedesco **Gottfried Herder**⁸ quando parla di popolo (volk) che per sentirsi unito da vita al proprio folklore e ai propri folksongs: non esiste tifoseria di calcio al mondo che non abbia propri stemmi, propri striscioni, propri colori, propri inni e propri cori.

Uno sport che prevede partite tra squadre di nazionalità diverse con un vasto seguito di pubblico purtroppo si presta alla degenerazione del nazionalismo. Il calcio nato come nazionalismo di stampo occidentale (basato sul concetto di nazione) è rapidamente declinato a nazionalismo di tipo orientale (basato sull'etnia). Gli episodi di violenza, razzismo e intolleranza che hanno accompagnato le differenze di valori culturali tra le diverse squadre e le loro tifoserie sempre più spesso sono simili ad episodi belluini.

Esiste un altro aspetto del calcio che ha permesso uno studio delle diverse forme culturali che lo hanno formato fin dall'origine: l'espressione tecnica e tattica di ogni squadra.

Uno studio culturale del gioco è probabilmente nato insieme al calcio stesso; infatti nello sport competitivo diventa spontaneo cercare di conoscere l'avversario e in quello professionistico ai più alti livelli, l'avversario può essere di qualunque altra parte del mondo. Ecco allora che, dopo una prima fase nella quale è importante solo riconoscere i propri valori, farli conoscere ai nuovi adepti e assimilare questi ultimi nel modo più veloce e duraturo, si passa alla

⁷ **Miroslav Hroch** (nato il 14 giugno 1932 a Praga) è uno storico e teorico politico e professore presso l'Università Carlo IV a Praga.

⁸ **Johann Gottfried Herder** (Morag, 25 agosto 1744 – Weimar, 18 dicembre 1803) è stato un filosofo, teologo e letterato tedesco.

fase dell'individuazione dell'avversario, che in questo contesto non è più soltanto quello che il calendario e la casualità mette di fronte ma quello che ha valori culturali contrari e opposti.

Le varie culture nel calcio si sono espresse in maniere diverse prendendo il nome di scuole calcistiche. Ognuna di esse è stata la risposta, che in un determinato momento, per una variazione regolamentare o semplicemente per il progresso, una nazione ha dato alla difficoltà tattica di superare l'avversario.

La scuola inglese portò prima di tutte le altre il professionismo e la tattica. Il modo di giocare sempre all'attacco, in pressing alla conquista del campo avversario è stato visto in connessione con la propensione storica alla conquista, tipica degli Inglesi. Anche il declino della loro supremazia è stato visto come correlato alla loro cultura, infatti quando persero a Wembley contro la grande Ungheria erano reduci da anni di isolamento derivati dal loro complesso di superiorità per il quale rifiutavano addirittura il confronto contro le altre nazionali.

La scuola italiana ha innovato nel modo di giocare difensivo, tipico di chi storicamente è stato sempre invaso ed ha dovuto difendere il proprio territorio. Il catenaccio, forma di gioco che comprende difesa, libero e contropiede è un marchio italiano che si è dimostrato efficace ma sicuramente non bello ed elegante. All'estero spesso si chiedono come sia possibile che un paese conosciuto nel mondo per la sua arte e all'avanguardia nel design, nella moda e nel gusto possa aver partorito un qualcosa di tanto brutto e utilitaristico nel calcio.

La scuola olandese degli anni 70 è strettamente connessa con la rivoluzione culturale in tutta la nazione nello stesso periodo, quando ad Amsterdam un nuovo fermento trasforma la vita sociale olandese. Il cosiddetto "calcio totale" non fu altro che una branca del più ampio movimento "Totale", accanto anche a

una “Urbanizzazione Totale”, una “Energia Totale” e un “ambiente Totale” nella corrente modernista dell’architettura.⁹

Il calciatore inglese Gary Lineker diede una brillante definizione del calcio come “uno sport che si gioca in 11 contro 11 e nel quale alla fine vincono sempre i Tedeschi”. La scuola tedesca esprime la determinazione, la solidità mentale e la forza di concentrazione tipici della cultura di quella nazione.

Potremmo continuare con la “garra” uruguayana (in italiano, grinta), con la concezione calcistica europea dell’Argentina, in gran parte dovuta alla sua composizione etnica, con la scuola balcanica, i suoi talenti e la scarsa propensione alla tattica o con la scuola nordica basata su forza atletica e tecnica mediocre.

E’ interessante rilevare come l’unica forma di cultural intelligence applicata scientificamente al calcio sia quella che attiene ai moduli di gioco e allo scouting dei calciatori: potrebbe essere giunto il momento di applicarla a tutte le altre scienze che lavorano all’interno di esso.

⁹ **Jakob “Jaap” Bakema** architetto modernista olandese che ricostruì alcuni edifici pubblici dopo la fine della seconda guerra mondiale

La Cultural Intelligence

“La cultura è la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone dagli altri. E’ il software della mente”.

Geert Hofstede

Nei primi anni 80, la scienza della cultural intelligence fece sensibili passi in avanti, grazie agli studi dello psicologo olandese Hofstede,¹⁰ arrivato a dimostrare che *“ci sono gruppi culturali nazionali e regionali che influenzano il comportamento di società e organizzazioni”*. In particolare, riprendendo il lavoro di Edward T. Hall¹¹ (*La dimensione nascosta*), Hofstede individuò 5 dimensioni necessarie per valutare ed affrontare le differenze culturali esistenti. Il passaggio dalle tipologie alle dimensioni permise di superare quello che era il grande limite di questa scienza: lo stereotipo.

Per definire il concetto di Cultural Intelligence (CQ il suo acronimo) abbiamo visto nei due capitoli precedenti che cosa si intende per culturale, soprattutto con riferimento alla cultura nel calcio. Affrontiamo, in breve, cosa intendiamo per intelligenza (QI).

Lo psicologo americano Howard Gardner,¹² con la sua teoria delle intelligenze multiple, ha individuato 7 diversi tipi di intelligenza (Linguistico - verbale, visivo - spaziale, musicale, intrapersonale, interpersonale, cinestesica, logico - matematica).

¹⁰ **Geert Hofstede**, è un influente ricercatore olandese nell’ambito degli studi delle organizzazioni e, più precisamente di organizzazioni culturali, ossia economia culturale e management. È uno dei pionieri nella ricerca incrociata di gruppi culturali e organizzazioni e ha svolto un ruolo fondamentale nello sviluppare una struttura per la valutazione e differenziazione di culture nazionali e organizzazioni culturali

¹¹ **Edward Twitchell Hall** è stato un antropologo statunitense che si è occupato prevalentemente di prossemica

¹² **Howard Gardner** (Scranton, 11 luglio 1943) è uno psicologo e docente statunitense di origine ebraica.

Senza dover essere psicologi o sociologi, risulta evidente che eccezion fatta per l'intelligenza musicale, almeno quattro di queste forme di intelligenza hanno implicazioni dirette nel mondo del calcio e, due (quella linguistico - verbale e logico - matematica) indiretta ma con un grado di incidenza differente a seconda del ruolo occupato in una società calcistica.

Un altro tipo di intelligenza che ha un impatto diretto e forte nel calcio, è l'Intelligenza emotiva (EI), ovvero, “la capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni”, così come definita nel 1990 dai professori Salovey e Mayer nel loro articolo “*Emotional intelligence*”.

Torniamo ora a Hofstede, ai suoi studi, alle sue 5 dimensioni culturali, torniamo, cioè, alla Cultural Intelligence.

Se la premessa è quella di studiare “comportamenti nazionali e regionali che influenzano società e organizzazioni”, pare evidente che il calcio attuale, formato da organizzazioni multiculturali, club europei con proprietà asiatiche, arabe e anglo americane, squadre composte da calciatori di tutte le etnie del globo, non possa trascurare la scienza che studia i comportamenti culturali nazionali.

Muovendosi appena dentro al lavoro di Hofstede, la semplice sensazione di utilità della Cultural Intelligence applicata al calcio, diventa una certezza. Affronteremo in uno specifico capitolo le dimensioni culturali (diventate nel frattempo 10 da 5 che erano nella formulazione di Hofstede) ma è impossibile non rimarcare fin d'ora come la diversa maniera “culturale” di agire e reagire di fronte all'autorità, di comportarsi in gruppo, di affrontare gli orizzonti temporali o di gestire il rischio, siano tutti fattori che implicano conseguenze determinanti nella società civile calcistica. Arriveremmo quasi a pensare che i sondaggi IBM su cui sono basati gli studi di Hofstede siano stati effettuati su un campione di appartenenti al movimento calcistico.

Il mondo del calcio è tradizionalmente chiuso a qualunque tipo di innovazione, tecnologica o scientifica che possa essere. Ci sono voluti anni perchè venisse accettata una novità come la Goal line technology, arrivata nel calcio molto tempo dopo l'Instant replay del football americano o l'occhio di falco del tennis. Ciò che secondo la *prospettiva etica* è innovazione e progresso, secondo la *prospettiva emica* è contaminazione e profanazione. Non bisogna illudersi: la Cultural Intelligence farà nel calcio l'anticamera che hanno dovuto fare tutte le altre scienze, per essere all'inizio tollerate, poi accettate ed infine utilizzate a pieno regime.

Studiare le caratteristiche culturali di un gruppo non significa saper prevedere quale tipo di comportamento gli appartenenti a quel gruppo terranno in ogni occasione. Non bisogna nemmeno pensare che possa essere una chiave di lettura per avere un vantaggio competitivo nei confronti dei soggetti "interpretati". La Cultural Intelligence, va pensata come fosse un'arte marziale giapponese, ossia un fantastico mezzo di autodifesa ma mai di offesa o attacco.

Naturalmente, non tutti i comportamenti umani sono riconducibili a fattori culturali e ambientali; la personalità, che ogni individuo possiede in maniera diversa, può determinare azioni, reazioni e comportamenti che sfuggono a una rilevanza regionale o nazionale. Il rapporto esistente fra personalità, cultura nazionale e natura umana viene magnificamente esemplificato dall'immagine dell'Iceberg, elaborata dal Professor David Livermore.¹³ La parte che emerge dell'iceberg è quello che noi immediatamente notiamo nell'individuo che abbiamo di fronte, la sua personalità individuale. Ma è la parte sotto la superficie dell'acqua ad essere preponderante pur non essendo immediatamente visibile. Nella metafora, sono proprio la natura umana (in minima parte) ma soprattutto la cultura nazionale, le parti sotto alla superficie dell'acqua. Forse è utile ricordare che accorgersi tardi della massa subacquea di un iceberg può essere molto dannoso...

¹³ **David Livermore** presidente del Cultural Intelligence Center In East Lansing Michigan

Chiunque voglia lavorare nel mondo del calcio attuale, dovrà tenere presente che l'individuo con il quale interagisce, che sia un presidente, un preparatore atletico, un calciatore o un tifoso, può essere abituato a comportamenti diversi dai suoi anche nell'affrontare situazioni identiche. Affrontare un colloquio di lavoro con una società scandinava o una società statunitense può determinare criteri di valutazione per il candidato diametralmente opposti. Nel primo caso, sarebbe vista come una qualità positiva un'offerta di capacità di lavoro efficiente e pragmatico insieme ad uno stile di vita che non assorba completamente le energie del lavoratore. Nel secondo caso, in una società basata su abnegazione e livelli altissimi di competitività, come quella statunitense, la stessa offerta sarebbe vista come altamente negativa.

Valutiamo anche l'aspetto più tipicamente calcistico, ovvero la partita, nei due momenti del dopo e del prima. Culturalmente esistono soggetti preparati a spiegarsi una sconfitta con le cause di forza maggiore, altri con la mancanza di aiuto esterno ed altri con una completa assunzione di responsabilità personale. Cause, probabilmente tutte e tre presenti nella sconfitta, ma viste in maniera diversa a seconda della propria formazione culturale: la religione osservata, il cibo mangiato, l'educazione ricevuta e la lingua parlata.

E' ancora culturale, infine, il modo di approcciare una partita. Nel suo splendido libro *"Il sogno di Futbolandia"* Jorge Valdano,¹⁴ racconta di come il viaggio in pullman dall'albergo allo stadio delle squadre italiane, sia quasi un avvenimento mistico per chi proviene da altri campionati e da altri paesi. In questo tragitto che dura circa trenta minuti, le squadre italiane stanno in rigoroso silenzio, *"come in una veglia funebre"*. Un comportamento normalissimo per chiunque abbia fin da bambino ricevuto questo tipo di imprinting, dove ridere e scherzare non solo non sarebbe consono ma sarebbe invece, assolutamente intollerabile e degno di pubblico rimprovero da parte di tutti. Comportamento bizzarro ai

¹⁴ **Jorge Alberto Valdano Castellano** (Las Parejas, 4 ottobre 1955) è un dirigente sportivo, allenatore di calcio, scrittore ed ex calciatore argentino, di ruolo attaccante. Campione del Mondo con la Nazionale argentina nel 1986.

limiti dell'autolesionismo, per chi proviene da educazioni sudamericane, dove lo stesso identico viaggio viene vissuto cantando e strillando in gruppo. Vedremo in seguito come i canti sul pullman delle squadre africane abbiano una valenza ancora diversa da quella delle squadre sudamericane, rappresentando una forma di rito collettivo molto più che una maniera di caricarsi.

In definitiva la capacità di interagire con persone di culture differenti non rappresenta più una virtù per pochi cittadini del mondo ma probabilmente un'esigenza alla quale saremo chiamati tutti, nei nostri diversi ruoli, a rispondere.

Le Dimensioni culturali

Quando si capisce un'altra cultura o un altro linguaggio non significa che stiamo perdendo qualcosa di noi stessi.

Edward T. Hall

Le dimensioni culturali sono il metodo attraverso il quale i ricercatori comparano le culture tra loro. Si tratta di un metodo indicativo da non applicare indistintamente e senza le opportune valutazioni concrete al caso pratico. Non è un modo per catalogare e dare etichette alle persone ma un criterio per capire ed essere capiti nella vita quotidiana.

Queste sono le dieci dimensioni:

- **Identità:** *Individualismo vs Collettivismo*
- **Autorità:** *Alta distanza vs Bassa distanza*
- **Rischio:** *Alta distanza dall'incertezza vs Bassa distanza dall'incertezza*
- **Obiettivi:** *Cooperatività vs Competitività*
- **Tempo:** *Puntualità vs Relazione*
- **Comunicazione:** *Diretta vs Indiretta*
- **Stile di vita:** *Essere vs Fare*
- **Regole:** *Particolarismo vs Universalismo*
- **Espressività:** *Neutralità vs Affettività*
- **Norme sociali:** *Rigidità vs Elasticità*

Identità: Individualismo vs Collettivismo

L'essere individualista, o al contrario, abituato a lavorare in gruppo è, evidentemente, una caratteristica rilevante in uno sport di squadra. Sono piene le pagine di cronaca sportiva di episodi di egoismo da attaccante, di protagonismo da portiere o di estro da trequartista. Esistono brani letterari ma anche canzoni sullo spirito di sacrificio e sul senso di squadra del mediano. Abbiamo avuto episodi leggendari di presidenti di società molto poco democratici nel prendere le decisioni. Ricordiamo, infine, casi di allenatori con personalità totalizzanti capaci di oscurare qualsiasi tipo di fuoriclasse presente nella propria squadra.

Con questa premessa, abbiamo la possibilità di valutare la prima delle dieci dimensioni culturali dal punto di vista puramente calcistico, non essendo in questa sede rilevante approfondire il discorso sotto il profilo etnico - antropologico.

L'identità, nella sua forma di contrapposizione tra individualismo e collettivismo, valuta esattamente il grado di personalità individuale che ognuno decide di manifestare o al contrario sacrificare, all'interno del proprio gruppo. Ogni suo comportamento, ogni decisione presa sarà in qualche misura determinata dal suo essere individualista o collettivista.

Esistono culture fortemente individualiste, gli Stati Uniti da questo punto di vista rappresentano il paradigma della felicità individuale. L'intero sistema culturale ruota attorno alla protezione dei diritti e delle

libertà personali, considerati tanto importanti da essere protetti da leggi di rango costituzionale (diritto alla felicità).¹⁵

Nell'educazione, i bambini, sia in ambito familiare che scolastico, vengono indirizzati alla più grande autonomia e indipendenza, quasi guidati verso la libertà di poter scegliere quello che desiderano per se stessi.

Al contrario la Cina rappresenta la massima espressione della cultura collettivista. I bambini ricevono un'educazione che li invita a pensare costantemente, nel corso della vita, a se stessi come a soggetti sempre facenti parte di un gruppo. A differenza dei bambini americani che nei primi anni di vita vivono quasi esclusivamente con i propri genitori, i bambini cinesi passano moltissimo tempo con gli altri parenti: giocano con i cugini, vanno in vacanza con gli zii, passano diverse ore della stessa come parte di un collettivo felice e non come individui alla ricerca della felicità. Le loro decisioni non sono prese individualmente ma richiedono un'approvazione del proprio gruppo di appartenenza.

Se consideriamo che tre proprietà di club italiani sono statunitensi (Roma, Bologna e Venezia) e Inter e Milan sono di proprietà cinese, riusciamo a valutare meglio l'impatto della conoscenza culturale di queste due tribù del calcio. Se poi volessimo comunque guardare oltre i nostri confini nazionali, non potremmo trascurare il fatto che i campionati calcistici nazionali statunitensi (MLS, USL, NASL) ma anche cinesi (Chinese Superleague e Chinese league one) sono in fortissima espansione e sembrano destinati ad acquisire in futuro sempre maggior importanza.

Quello che è fondamentale considerare in un giusto approccio alla cultural intelligence, è il tenere presente che appartenere a una cultura

¹⁵ Nella **Dichiarazione d'indipendenza** americana del 4 luglio 1776, i costituenti stabilirono che «a tutti gli uomini è riconosciuto il diritto alla vita, alla libertà, e al perseguimento della felicità».

individualista o a una collettivista implicherà nel soggetto che abbiamo di fronte dei procedimenti decisionali diversi, alle volte opposti.

Nelle culture individualiste, i soggetti sono educati fin da bambini a considerare una regola: su chi ricade la conseguenza della decisione? Nel caso ricada sul soggetto cui è stata offerta la scelta, la decisione deve essere risolutamente individuale.

Nelle culture collettiviste i soggetti sono cresciuti con l'abitudine a considerare di primaria importanza la decisione collettiva, forzarli a decidere senza potersi prendere il tempo necessario per una consultazione di famiglia o di gruppo, comporterebbe ansia se non addirittura terrore.

Vedere gli Stati Uniti come campioni dell'individualismo e la Cina rappresentante del collettivismo, potrebbe far pensare ad una dicotomia capitalismo - socialismo. In realtà, paesi a spiccata connotazione socialista come i paesi scandinavi sono pienamente individualisti mentre culture collettiviste come Singapore o Cina hanno economie altamente privatizzate.

La dimensione culturale Individualista vs Collettivista è di fondamentale importanza. Come abbiamo visto gli individui ne vengono condizionati fin dai prime mesi di vita. Nelle culture individualiste, i bambini sono subito messi nella culla e appena possibile sono destinati ad una propria camera. Non di rado, invece, nelle culture collettiviste i bambini dormono da piccoli nel letto dei genitori. Uno dei primi regali individualisti sono le scarpe ed i bambini sono invogliati a camminare il prima possibile, come forma di conquista della prima libertà e forma di indipendenza.

Nelle società collettiviste i bambini si abituano a cercare e ottenere aiuto e consenso dalla loro famiglia allargata, comprensiva di nonni, zii e

cugini, ecco quindi che cercheranno tutta la vita identica protezione all'interno della loro rete sociale.

Un esperimento fatto in una scuola americana con bambini di 9 anni, suddivisi in due gruppi uno anglo americano e l'altro anglo asiatico, ha portato ad un risultato da manuale per la definizione di questa dimensione culturale. Ai bambini era chiesto di risolvere insieme dei puzzle, il primo dei quali era scelto da loro stessi, il secondo veniva scelto dai genitori e di fronte ad essi eseguito. I bambini anglo americani si sono dimostrati bravi nell'eseguire quello scelto da loro e inibiti dalla scelta e dalla presenza dei genitori nello sviluppo del secondo. Risultato diametralmente opposto per i bambini anglo asiatici, rassicurati dal non aver dovuto scegliere e gratificati dalla possibilità di ottenere l'approvazione dei propri genitori.

Un condizionamento culturale talmente forte e invasivo si radicalizzerà e verrà portato dietro come un autentico retaggio per tutta la vita.

Differente sarà sempre il modo di prendere le decisioni, o di motivarsi e demoralizzarsi. Il ritmo stesso della vita sarà diverso, veloce e accelerato per l'individualista molto più lento per il collettivista. Diverse saranno le aspettative stesse all'interno di un gruppo, come una società o una squadra sportiva. Il collettivista si aspetterà sempre un maggiore grado di lealtà del suo gruppo, cosa questa non attesa ma nemmeno perseguita dall'individualista, il quale a sua volta, richiederà sempre un leader veloce e tempestivo nelle decisioni ma capace di derogare su quelle influenti nella sua sfera privata. Vorrà, inoltre, la promessa di risultati individuali e una gratificazione pubblica per quanto fatto.

Il collettivista richiederà tendenzialmente una gerarchia chiara e un leader decisionista che prenda le decisioni chiave e non lo disorienti con un ventaglio troppo grande di scelte e opzioni, (la libertà come

autodeterminazione del proprio bene è un assunto individualista). Di fondamentale importanza sarà un capo, allenatore, direttore sportivo o preparatore atletico che sia, capace di garantire l'armonia sociale e in generale la tranquillità della vita nel gruppo.

La filosofia collettivista viene mirabilmente definita in un proverbio africano, non a caso una delle culture maggiormente inclini alla vita comune: *“Se vuoi andare veloce vai da solo, se vuoi andare lontano vai con gli altri.”*

Mangiare sembra un'attività umana basica, uguale per tutti gli esseri umani. In realtà, negli anni passati, l'industria del Fast Food ha dovuto affrontare e risolvere il problema della differenza culturale.

Il colosso americano KFC Coffee,¹⁶ ha dovuto velocemente ricostruire spazi indoor, in Cina, molto più grandi di quelli che aveva previsto sulla base del business negli Stati Uniti. Il motivo? Mentre gli americani, molto spesso da soli, hanno l'abitudine del take away, i Cinesi vogliono uno spazio interno dove poter mangiare tutti insieme.

Mc Donalds in India ha fallito la prima pianificazione di operatività, offrendo al personale locale un contratto di impiego di un mese, cosa normale negli Stati Uniti ma che non permette il senso di appartenenza ad un gruppo in chi ha una visione collettivista della vita. Solo dopo aver adattato alla cultura indiana i nuovi contratti di impiego, ora Mc Donalds sta conquistando consenso anche in questo paese.

Anche giocare a calcio potrebbe sembrare un'attività umana elementare ma, considerando che le dimensioni del business delle più importanti società professionistiche di calcio non hanno molto da invidiare alle più

¹⁶ La **Kentucky Fried Chicken** (letteralmente "pollo fritto del Kentucky"), sigla KFC, è una catena statunitense di fast food specializzata nel pollo fritto, preparato secondo una ricetta tenuta segreta sin dalla sua creazione

grandi multinazionali operative in tutto il mondo, forse concetti di cultural intelligence potrebbero correggere alcuni errori.

Autorità: Alta distanza dal potere vs Bassa distanza

Questa dimensione utilizza il grado di rilevanza e di rispetto timoroso che in una determinata cultura vi è nei confronti di autorità, potere o status.

Nel calcio, strutturalmente organizzato in forma gerarchica, con un ruolo per ognuno, questo aspetto è immediatamente visibile in ogni tipo di relazione all'interno della società ma anche della squadra.

Una moltitudine di soggetti nel calcio, ognuno a proprio modo, con caratteristiche e prerogative differenti, esercita un potere in virtù di un'autorità riconosciuta o di uno status conquistato sul campo. Pensiamo all'arbitro, autorità giudiziaria insindacabile, al presidente autorità esecutiva non sempre democratica, all'allenatore autorità legislativa spesso discrezionale. Potremmo continuare con il capitano, status conquistato con l'anzianità di servizio o il goleador, status meritocratico per eccellenza. Solo negli eserciti è possibile riscontrare un analogo grado di rilevanza per gerarchie e obblighi di rispetto, obbedienza, disciplina, esempio e comando per tutti gli appartenenti al gruppo.

La cultural intelligence, oggi deve tenere presente l'esistenza della globalizzazione e l'influenza delle sub culture all'interno di ogni insieme. È evidente che negli Stati Uniti d'America, il gruppo etnico degli afro-americi o degli ispanici abbia portato all'interno del gruppo anglo-americano nuovi e particolari caratteri distintivi. Un discorso analogo

andrà sempre tenuto presente nel calcio, che pur nascendo British, in oltre 100 anni di storia ha preso dalle culture dei tanti paesi del mondo nei quali è praticato, alcune caratteristiche che lo hanno fatto diventare una sub cultura con suoi caratteri distintivi e le sue maniere di pensare.

Naturalmente i soggetti che entrano a far parte di questa sub cultura, imparano concetti che si porteranno dietro tutta la vita. Anche se entrati fin da bambini in questo mondo, non perdono mai completamente il proprio bagaglio culturale imparato dalla propria famiglia, nel proprio sistema scolastico, osservando e rispettando le leggi del proprio ordinamento statale e della propria religione.

Questa premessa per dire che, se è vero che le gerarchie del calcio sono simili in tutto il mondo (sub cultura calcio) è altrettanto vero che sono modellate in una forma diversa a seconda del paese in cui il calcio opera.

La distanza dall'autorità è quella che si impara da piccoli con il tipo di rispetto da portare in famiglia ai genitori e ai membri anziani. Continua a scuola con l'insegnante e trova in età lavorativa la massima espressione nel rapporto che lega l'individuo con il proprio capo o superiore.

Un ulteriore premessa è necessaria per specificare che questa dimensione si riferisce non ad un sistema con il quale esercitare il potere ma alla percezione che di questo potere hanno le persone all'interno del gruppo culturale.

La democraticità o meno di un governo non ha alcuna relazione con l'alta o la bassa distanza dall'autorità. Le sperequazioni sociali sono presenti sia in paesi come l'India e l'Arabia Saudita che hanno un'alta distanza dal potere ma anche negli Stati Uniti che, invece, ne hanno una bassa. Gli status e le gerarchie sono presenti in entrambi i tipi di cultura e la diversa distanza dal potere non si traduce nella regola del trattamento

uguale per tutti. È altresì privo di senso affermare che una delle due dimensioni culturali sia migliore dell'altra. Infatti, nelle culture a bassa distanza dal potere ci può essere un leader, genitore, insegnante o capo non importa, che nella sua affabilità e accostabilità eserciti male il suo ruolo. Per contro, può succedere che nelle culture ad alta distanza dal potere il leader conduca con autorevolezza e ottimi risultati il gruppo che lo segue. È importante considerare che individualismo e bassa distanza dal potere vanno di pari passo esattamente come collettivismo e alta distanza dal potere.

Il calcio può far tesoro dell'errore fatto dal Master in Business Administration (MBA) il più importante programma di specializzazione manageriale post-laurea esistente al mondo, che ha creato modelli di studio e libri di testo pensati per studenti provenienti da culture individualiste a bassa distanza dal potere e trascurando il fatto che il 70% del mondo è a cultura collettivista con alta distanza dal potere.

Un altro insegnamento da ricordare è il disorientamento degli studenti asiatici nei college americani, a causa del tipo di rapporto che viene loro offerto dai professori universitari. È, infine da sapere che nei meeting tra studenti o tra gruppi di ricercatori, gli appartenenti alle culture asiatiche o latino -americane vengono "fagocitati" da quelli di cultura anglo americana o europea per la loro incapacità culturale di prendere la parola in pubblico.

Il giovane calciatore asiatico può essere a disagio se invitato a sedersi a tavola insieme a qualcuno dello staff tecnico. Ritiene svalutato e offeso il ruolo stesso di educatore se l'allenatore gli chiede un parere tattico su quello che deve fare in campo. Abituato fin da piccolo che l'insegnamento dipende dall'autorità e bravura del maestro, non può comprendere un

metodo coinvolgente nella fase di apprendimento che sarebbe, invece, più adatto ad un ragazzo proveniente da una cultura a bassa distanza dal potere.

Il calciatore svedese (bassa distanza dal potere) non può tollerare una dura reprimenda pubblica dell'allenatore nemmeno per il peggior errore possibile: proviene da un paese che vieta per legge di schiaffeggiare i figli e nella sua vita non solo non ha mai preso schiaffi dall'autorità paterna ma nemmeno ha visto qualcuno prenderli.

La giusta applicazione della cultural intelligence richiede la sensibilità di capire che il parlare in pubblico può essere culturalmente negativo per qualcuno e che non necessariamente il soggetto che non prende la parola è un timido o un disinteressato. È ancora un atteggiamento di sensibilità culturale capire che il prendere eccessiva confidenza con qualcuno gerarchicamente sovraordinato o, al contrario l'essere schivi nei suoi confronti, non sono atteggiamenti presuntuosi o comportamenti maleducati ma semplicemente retaggi culturali.

Nel romanzo autobiografico *Shantaram* di *Gregory David Roberts*,¹⁷ il protagonista, uno studente di filosofia australiano, si trova in India, in un albergo di Bombay. Ogni giorno per potersi fare la doccia deve aspettare che un umile lavoratore indiano faccia 5 piani a piedi e gli porti l'acqua necessaria. Per la sua cultura democratica e per il rispetto che lui nutre nei confronti della cultura indiana che sta imparando a conoscere, ritiene inconcepibile che un uomo debba fare così tanta fatica per permettergli di lavarsi ogni giorno. Parlando al suo migliore amico, un indiano, spiega che i suoi principi gli vietano categoricamente di veder sfruttato un altro essere umano per soddisfare i propri desideri e che da quel momento in avanti

¹⁷ **Gregory David Roberts**, nato Gregory John Peter Smith (Melbourne, 21 giugno 1952), è uno scrittore australiano.

vuole rinunciare al privilegio che il suo status di turista gli garantisce: quello di farsi una doccia al giorno. Sorprendentemente, l'amico indiano lo dissuade dal proposito, spiegandogli che nella cultura del proprio paese, quella sua rinuncia comporterebbe un danno e non un beneficio per il lavoratore e che anzi, i turisti con le loro docce consentono ai lavoratori indiani di lavorare e mantenere le loro famiglie. Sarebbe al contrario un desiderio del lavoratore chiedergli di fare tre, quattro o cinque docce al giorno.

In conclusione, il non conoscere o semplicemente trascurare questa dimensione culturale può portare chiunque di noi a commettere un terribile errore interpretativo dell'ambiente circostante quando ci trovassimo in una nazione diversa dalla nostra. In molte situazioni, il semplice buon senso o sentire comune potrebbe non essere di aiuto. Si può sbagliare pur animati dalle migliori intenzioni possibili ed essere quasi deleteri anche quando per la nostra cultura sentissimo di comportarci in modo amichevole e rispettoso.

Rischio: Alta distanza dall'incertezza verso bassa

Una caratteristica che distingue tutti gli essere viventi è la loro propensione o meno al rischio. Negli esseri umani, che vivono in società più o meno organizzate e strutturate, una componente molto importante del rischio è la paura dell'incertezza e del futuro. La dimensione culturale che riguarda il grado di incertezza che si è disposti a tollerare o viceversa ad evitare non vuole prendere in considerazione il rischio in quanto tale. Vedremo infatti che molto spesso il pericolo, la scarica di adrenalina o il comportamento non pienamente responsabile sono caratteristiche comuni sia di persone che temono le situazioni imprevedibili sia di quelle che si sentono a loro agio solo evitando qualunque livello di noiosa routine. Il rischio, quando calcolato, non è temuto nemmeno da chi vuole una vita organizzata nei minimi dettagli sia nella parte lavorativa che in quella familiare. Bere per rilassarsi, guidare ad alta velocità o praticare sport estremi sono comportamenti di tutti i gruppi culturali, a basso o alto livello di distanza dall'incertezza. Un errore comune, nel quale probabilmente siamo caduti tutti è quello di ritenere che i comportamenti spericolati e spregiudicati siano solo ed esclusivamente la manifestazione di una personalità individuale. Storicamente una caratteristica di tutte le comunità è stata da sempre quella di prepararsi ad affrontare le situazioni future e eventualmente gli imprevisti. La diversa organizzazione di una civiltà o di un popolo ha in modo profondo condizionato la percezione del futuro da parte di tutti i soggetti che vi fanno parte.

Nel calcio le situazioni di incertezza da evitare sono le stesse che si trovano nella vita quotidiana ma in tempi estremamente ravvicinati. Ogni soggetto si trova a dover affrontare il dubbio su ciò che deve fare, su quello che non può fare, sulla gestione dei rapporti all'interno della società

di appartenenza; ancora motivo di stress sono l'insicurezza professionale o la mancanza di una garanzia contrattuale e via dicendo.

Esistono culture con un alto grado di distanza dall'incertezza: Germania, Italia, Giappone per fare un esempio. Sono, viceversa, a basso grado di distanza dall'incertezza Gran Bretagna, Cina e Stati Uniti. Le motivazioni di questo diverso modo di porsi di fronte al futuro e all'insicurezza determinata da tutto ciò che non è previsto, regolato e scritto ha un profondo radicamento storico - culturale. Pensiamo al fatto che in questa dimensione sono opposte le posizioni di Cina e Giappone, due culture confuciane, così come lo sono quelle di Germania e Inghilterra due nazioni europee, geograficamente vicine ed entrambe con linguaggio germanico. Come non notare infine che hanno un alto grado di distanza dall'incertezza sia gli spontanei e sanguigni Italiani che i freddi e razionali Tedeschi? Una risposta è possibile solo approfondendo l'aspetto culturale e storico.

In Germania sono scritte e specificate non solo le leggi che devono prevedere qualunque caso generale ed astratto ma perfino quelle che disciplinano le condizioni straordinarie. Sono addirittura codificate le modalità di comportamento da tenere nei casi di emergenza. Su questo presupposto diventa più facile intendere come la vita a Francoforte sia scandita da comportamenti diversi rispetto alla vita a Londra, ove considerassimo che il cittadino britannico non possiede nemmeno una costituzione nazionale scritta. Le conseguenze sono una diversa maniera di intendere la puntualità, le scadenze e i comportamenti estemporanei. E ancora: rigidità ed intransigenza di chi considera percorribile una sola strada (quella codificata) si scontrano con flessibilità e indulgenza di chi è storicamente abituato a fare i conti caso per caso.

Un discorso molto simile può essere fatto per le differenze, sotto questo profilo, tra Italiani e Cinesi. L'Impero Romano ha lasciato in eredità un poderoso codice giuridico che ha abituato da oltre duemila anni i cittadini italiani a saper prevedere cosa aspettarsi nelle situazioni future in risposta ad una gamma incredibilmente varia di comportamenti tutti doviziosamente disciplinati e regolati. L'Impero Cinese si è sempre proposto come uno stato di uomini e non di leggi, lasciando ampia discrezionalità a chi era al comando e educando i propri cittadini a convivere con un alto grado di incertezza su tutto quello che poteva riferirsi ai rapporti sociali.

I cosiddetti comportamenti rischiosi hanno una valenza diversa a seconda della motivazione interiore che spinge chi li commette. Secondo importanti psicologi, la guida spericolata ad alta velocità degli italiani risponderebbe alla logica della trasgressione per sfuggire a routine e regole. I tedeschi, evidentemente meno inclini degli Italiani a derogare ai divieti, hanno risolto il medesimo problema ad un livello superiore: è stato il legislatore, in Germania, a fare questa scelta con un codice della strada senza limiti di velocità su determinate strade che evidentemente presentano un ragionevole grado di sicurezza.

Anche la necessità dei businessman giapponesi di bere alcool dopo il lavoro andrebbe spiegata con l'impulso psicologico di abbandonarsi a qualcosa di insolito, disinibito ed incerto dopo tante, forse troppe, regole.

Per contro, nelle culture a bassa distanza dall'incertezza, i casi di cardiopatia e malattie cardiache in generale sono in sovrannumero rispetto a quelli nelle culture ad alta distanza dall'incertezza come se il vivere costantemente nell'imprevedibilità del proprio futuro e nell'ambiguità di situazioni non definite venisse interiorizzato e somatizzato.

Tutte queste considerazioni, una volta trasferite nel calcio, devono portare ad una particolare attenzione anche sotto questo punto di vista alla provenienza culturale del soggetto che abbiamo di fronte. Saranno infatti molto diverse le conseguenze pratiche di un ordine dato a un soggetto proveniente da una cultura ad alta distanza o a bassa distanza dall'incertezza. Nel primo caso sarà indispensabile che le istruzioni siano dettagliate e precise, meglio essere pedissequi e stucchevoli piuttosto che vaghi e trascurati. Naturalmente non ci si dovrà offendere se un superiore, proveniente dalla medesima cultura ad alta distanza dall'incertezza, dovesse esagerare con le raccomandazioni e le spiegazioni: non si tratterebbe di una mancanza di fiducia o di rispetto, ma della sua risposta culturale all'ansia per l'incertezza.

Qualora invece la medesima situazione riguardasse un soggetto di una cultura a bassa distanza dall'incertezza, si dovrà adeguatamente considerare che il nostro interlocutore non solo non sarebbe spaventato dall'aver discrezionalità o carta bianca ma che riterrebbe offensivo non essere lasciato libero di decidere per il meglio a seconda delle possibili variabili presentate.

Un calciatore svizzero o uno giapponese non saranno felici di essere coinvolti pubblicamente nello spogliatoio per la soluzione di un problema di squadra: sono culturalmente abituati ad evitare ogni tipo di rischio non calcolato e risponderanno solo se in possesso della soluzione al problema o se quasi obbligati a farlo. Un giocatore australiano, statunitense o inglese nella stessa situazione dirà a cuor leggero la sua opinione: nella loro cultura, chi prova e sbaglia è uno che si è impegnato, in questo caso addirittura per la causa comune.

Non ci si dovrà meravigliare se un presidente americano o cinese si aspetterà da un direttore sportivo o da un segretario una capacità di risolvere un problema pur in mancanza di direttive precise e dettagliate.

Sarà più facile veder giocare tranquillo e sereno un calciatore giamaicano o honduregno in scadenza di contratto piuttosto che un calciatore africano o austriaco nella medesima situazione.

Una prova di quanto questa dimensione culturale possa essere invasiva del modo di essere, ci viene data dalla musica. La musica classica di autori come Bach, Beethoven, Mozart, Strauss padre e figlio è splendidamente geometrica e ordinata nella sua scala di 7 note. Riflette in qualche modo la struttura ordinata e precisa che la cultura germanica - austriaca si è data in tutte le componenti della vita per evitare qualunque grado di incertezza. La musica indiana, cultura a bassa distanza dall'incertezza, ha una scala di 22 note (gli swara)¹⁸ e permette ai musicisti un ampio spettro di scelte e di improvvisazioni durante la riproduzione musicale, esattamente come il Jazz (non a caso un altro prodotto culturale di una nazione a bassa distanza dall'incertezza).

Nello splendido libro “Il romanzo del vecio” di Gigi Garanzini,¹⁹ Enzo Bearzot regala agli appassionati di calcio la più brillante distinzione tra squadre che sviluppano il loro gioco basato su schemi interiorizzati dai calciatori e squadre che studiano meticolosamente il gioco degli avversari. Nella sua metafora, Bearzot spiega che il calcio è come una musica da suonare ma che è un grande errore insegnare negli allenamenti ai calciatori troppi schemi da ripetere in partita. Lo spartito, infatti, non può essere quello stabilito a tavolino dall'allenatore: la musica da suonare è

¹⁸ i raga sono combinazioni di stilemi melodici detti swara, ogni raga inoltre produce uno swaropam ovvero una “suggestione psichica” particolare con influenze specifiche all'interno della natura umana.

¹⁹ Luigi Garanzini detto Gigi è un giornalista, scrittore e conduttore radiofonico italiano.

l'avversario da affrontare. Senza saper modulare e differenziare la propria performance, un calciatore rischierebbe di fare la stessa figura dello studente che dopo aver studiato a memoria la lezione balbetta alla prima domanda fuori dal contesto. La squadra di calcio è per Bearzot come l'orchestra jazz, che suona e prova insieme per ore proprio per saper supportare l'assolo dei suoi componenti durante i concerti.

Per utilizzare sia la metafora di Bearzot sia le due posizioni culturali diverse riguardo alla tolleranza dell'incertezza, possiamo concludere che nel calcio tutti gli allenatori cerchino di eliminare la paura e l'incognita della gara sportiva. Quelli che lavorano sugli schemi e le loro idee puntano sulla perfezione di movimenti e gesti tecnici: si comportano come un compositore austriaco o tedesco. Quelli che studiano gli schemi della squadra avversaria e preparano la partita da giocare cercando di sfruttare le debolezze altrui sono assimilabili all'orchestra jazz: l'obiettivo è quello di preparare le condizioni migliori per i propri solisti.

Obiettivi: Cooperatività vs Competitività

Competizione e collaborazione sono due concetti chiave di tutti gli sport di squadra, il calcio non fa eccezione.

In qualsiasi club di calcio è necessario avere i giocatori vincenti accanto a quelli capaci di stare in un gruppo senza pensare ai propri risultati individuali.

La dimensione che distingue le culture in base al fatto che siano orientate alla cooperatività o alla competitività va a rimarcare una caratteristica che tocca tutti gli aspetti del vivere sociale.

Il già citato psicologo e sociologo olandese Hofstede divideva i vari insiemi culturali del mondo in nazioni a indole maschile e femminile, una classificazione che tipizzando le qualità dell'uomo e della donna correva il rischio di diventare velocemente uno stereotipo. Oggi si preferisce valutare questa dimensione valutando l'approccio collaborativo o competitivo in tutte le relazioni sociali di gruppo, dal business allo sport passando per religione e politica

Mentre altre dimensioni sociali vengono interiorizzate dai soggetti fin dai primi anni di vita in famiglia, questa dimensione culturale è appresa dai bambini a scuola per la prima volta. Esistono sistemi scolastici orientati al lavoro in gruppo con l'abitudine per gli scolari a risolvere insieme ai compagni classe qualunque tipo di problema o a costruire collaborativamente piccoli progetti.

Nei paesi scandinavi ma anche in Olanda, Hong Kong, Corea e nella quasi totalità dell'Africa sub - sahariana, la collaborazione è il modus operandi del sistema scolastico e successivamente dei gruppi di lavoro di grandi o piccole aziende. I bambini vengono valutati dagli insegnanti con voti cumulativi, non sono previsti obiettivi personali da raggiungere e men che meno graduatorie di merito.

Gran parte del mondo occidentale ha una filosofia molto diversa con un sistema meritocratico individuale destinato a portare gli studenti, dopo che sono cresciuti, ad affrontarsi duramente in un mercato del lavoro spietato e selettivo.

Supporto, assistenza, collaborazione, ricerca dell'armonia son le qualità offerte e ricercate nelle culture ad orientamento cooperativo. Forza, resistenza, coraggio, durezza e perseveranza quelle delle culture orientate alla competizione.

Soltanto leggere l'elenco combinato delle qualità lascia intuire di come si tratti di prerogative complementari per la riuscita di qualunque gruppo di lavoro.

Naturalmente una squadra di calcio avrà bisogno chi chi apporta la mentalità vincente con un esempio quotidiano di competitività negli allenamenti così come di giocatori capaci di portare armonia in gruppo e pronti all'aiuto collaborativo ai compagni di squadra.

Ad un primo sguardo la competitività potrebbe essere messa in relazione con l'individualismo e la cooperatività con il collettivismo con un nesso di causa ed effetto. Nella realtà mentre individualismo e collettivismo sono due modi di essere, competitività e cooperatività sono due modi di agire. I soggetti individualisti possono ritenere che la miglior forma per ottenere i risultati prefissati sia la collaborazione con gli altri (gli scandinavi per esempio). Al tempo stesso può accadere che un collettivista convinto ritenga indispensabile competere con durezza di fronte a un rivale sportivo o economico (i giapponesi ne sono l'esempio più lampante).

La collaborazione esiste necessariamente anche per chi vede il mondo come una sfida con il prossimo ma si tratta di una forma interessata di scambio di qualità con chi può aiutare a raggiungere l'obiettivo prefissato. In questa visione della vita, bisogna sempre dare il meglio, tutti i giorni di fronte anche ai compagni di squadra o ai colleghi di lavoro. L'assunto tipico del mondo competitivo è "qualcuno da qualche parte sta cercando di fare quello che fai tu ma meglio di te".

Nelle culture competitive non solo le aziende, le squadre di calcio o i gruppi di studenti universitari hanno un approccio duro e rivolto al competitor. Prendono una foma aggressiva anche le lotte politiche con

continui riferimenti ad un comune nemico da battere e addirittura le religioni che parlano di conversione di non credenti e di minacce per la loro fede.

Nella sub cultura calcio il modello competitivo è quello visto con maggior favore; l'allenatore che possiede una forte mentalità vincente supportata da una personalità competitiva è il modello in questo momento dominante.

Le squadre pervase da questo atteggiamento, normalmente i grandi club, hanno una fortissima concorrenza interna, con calciatori costretti a tollerare un alto grado di stress settimanale per potersi intestare la maglia di titolare alla domenica. Il cosiddetto "effetto fortino", creato ad arte con polemiche artificiose o silenzi stampa solo per individuare un comune nemico da odiare, viene riproposto spesso e sotto diverse forme dagli allenatori o dai manager.

Naturalmente a questo stato di cose si sono dovuti velocemente adattare calciatori provenienti anche dal diverso tipo di cultura basato sulla collaborazione e non sulla competizione spinta. E' importante che un allenatore, un direttore sportivo o un preparatore atletico tengano nella dovuta considerazione il grado di fastidio che può subire in questo contesto il giocatore olandese, svedese o africano portato a cercare più l'armonia e la comprensione che lo scontro competitivo con i compagni di squadra. Il suo essere morbido nei tackle in allenamento potrebbe essere dovuto ad una estrema forma di lealtà nei confronti di un collega che non potrà mai vedere come un avversario, nemmeno per la conquista del posto di titolare nella partita più importante dell'anno.

L'applicazione di cultural intelligence con attenzione a questo aspetto potrebbe permettere ai manager dello sport che si trovassero a negoziare

con un Giapponese di far tesoro della confusione fatta da moltissimi esperti businessman occidentali che hanno scambiato l'estrema gentilezza ed educazione dei loro omologhi giapponesi nei convenevoli prima delle trattative per mollezza affaristica, scoprendo a loro spese la dura cultura competitiva giapponese, spietata e spesso vincente.

Una cura particolare, infine, sarà da riporre da parte di tutti, qualunque ruolo occupino nel calcio, al momento del primo contatto con l'interlocutore: un approccio soft con un soggetto competitivo può far perdere immediatamente la fiducia, uno immotivatamente secco con un proveniente da cultura cooperativa può negare la possibilità di instaurarla.

Tempo: Puntualità vs Relazione

Chiunque abbia giocato in una squadra di calcio, anche se solo nei settori giovanili, ha imparato a conoscere l'importanza della puntualità. Ai bambini viene insegnato il rispetto dell'orario di inizio dell'allenamento come una forma di educazione nei confronti dei compagni di squadra. I trasgressori a questa regola così importante vengono sanzionati senza alcuna deroga con giri di campo supplementare, esclusioni dalle partitelle di fine allenamento o, nel caso di professionisti, con multe salatissime.

Questo insegnamento della sub - cultura calcistica viene metabolizzato da quasi tutti i componenti della tribù che saranno, da questo momento, rispettosi degli orari anche nella vita privata.

In un'intervista di qualche anno fa, il grande campione di ciclismo Fiorenzo Magni²⁰ raccontava seriamente della sua abitudine di presentarsi agli appuntamenti due minuti e dieci secondi prima dell'orario programmato. Avendo vinto tre Giri d'Italia con il vantaggio complessivo di 130 secondi, sapeva meglio di chiunque altro il valore di questo insignificante intervallo di tempo. Si può pensare che un processo logico simile a quello di Fiorenzo Magni risieda nelle menti di tanti ex calciatori che probabilmente hanno faticato per venti anni di carriera per non arrivare in ritardo di un solo minuto all'allenamento: in palio non c'era solo l'educazione e il rispetto ma l'evitare la multa dell'allenatore e il pubblico ludibrio dei compagni di squadra.

La dimensione culturale del tempo viene presa in considerazione sotto tre punti di vista: la programmazione di un evento, la gestione delle cose da fare, la visione di breve o lungo termine.

La vita calcistica con il suo insieme di allenamenti, partite, scadenze burocratiche da rispettare, dead line di incontri pubblicitari e via dicendo presenta un'ampia gamma di eventi da organizzare: la puntualità come in tutte le industrie del mondo globalizzato è di fondamentale importanza.

Se è vero che l'efficienza richiesta dal mercato mondiale sta cambiando le abitudini lavorative di culture che non hanno mai fatto della puntualità un valore assoluto (si pensi a Brasile, India e Nigeria) non in tutto il mondo l'organizzazione di un incontro ottiene la medesima risposta in termini di precisione dell'orario.

Un programma di inizio di un allenamento, per esempio, sarà affrontato con l'approccio del "tempo dell'orologio" dagli appartenenti alla maggior parte delle culture occidentali mentre invece sarà visto e rispettato con il

²⁰ **Fiorenzo Magni** (Vaiano, 7 dicembre 1920 – Monza, 19 ottobre 2012) è stato un ciclista su strada e dirigente sportivo italiano

“tempo dell’evento” da un numeroso gruppo di persone che vivono in gran parte dell’Africa, dell’Asia e dell’America Latina. Per i primi, l’evento inizia e termina all’orario prefissato, per i secondi inizia quando sono presenti tutti i partecipanti e termina quando non ci sarà più nulla da dire o da fare durante l’incontro. Questa differenza di comportamento tanto evidente non ha nulla a che fare con la mancanza di rispetto o l’educazione e nemmeno con l’efficienza e l’organizzazione: è semplicemente una forma mentis culturale.

Chi ragiona con in testa il tempo dell’evento, ritiene l’orario di inizio una linea guida per tutti ma dal momento che le condizioni di vita sono particolari, imprevedibili e occasionali è impossibile pretendere che venga rispettato da tutti quanti contemporaneamente.

Naturalmente tutto questo risulta inaccettabile per chi proviene da una cultura individualista: il tempo è una primaria risorsa personale. Altresì inaccettabile per il competitivo: il tempo è denaro. Insopportabile per il nemico dell’incertezza: come poter essere sicuri nella vita quando non si può nemmeno saper con certezza l’orario di inizio e di fine di qualcosa?

Queste frasi, unitamente al fatto che le squadre di calcio al giorno d’oggi hanno calciatori provenienti da culture con entrambe le modalità di visione, dimostrano una volta ancora di come sia necessario un approccio “culturalmente” avveduto da parte di chi ha il compito di regolare questo scontro di civiltà.

Un secondo modo di prendere il tempo come discriminare culturale ci viene offerto da **Edward T. Hall** che divide le culture in Monocroniche e Policroniche a seconda della loro attitudine a fare le cose una per volta o tutte simultaneamente.

La cultura occidentale monocronica ha una gestione lineare del tempo, con una netta separazione della vita professionale da quella privata e familiare, una pianificazione delle cose da fare magari riassunte in una lista e un tempo definito e limitato da dedicare a ciascuna attività. La mancanza di una organizzazione mentale con un obiettivo ben identificato è vista come una causa di inefficienza.

Le culture asiatiche o arabe, prevalentemente policroniche, non hanno una separazione della vita privata da quella familiare. In caso di culture collettiviste, per esempio, non è possibile derogare agli obblighi richiesti da altri appartenenti del collettivo. Per questa ragione un impegno familiare ordinario come prendere i figli a scuola è una causa giustificabile di ritardo. Il telefono acceso per rispondere a un parente durante un meeting o una riunione è, in questo approccio culturale al tempo, una necessità.

Il direttore sportivo che dovesse avere un presidente cinese non dovrà sentirsi offeso dal doverlo attendere a causa della recita scolastica della figlia. Deve sapere che potrebbe capitargli di doverlo accompagnare alla scuola dei figli per parlare con i professori: la cultura del presidente cinese richiede un approccio multitasking alla vita.

L'allenatore del Chelsea, Antonio Conte, comunica ai propri giocatori l'orario dell'allenamento soltanto il giorno prima. Allenando una squadra dall'ampia composizione culturale, Conte con questo stratagemma costringe tutti i calciatori della sua rosa ad essere forzatamente monocronici, qualunque formazione culturale essi abbiano. I calciatori del Chelsea non devono organizzare altri eventi o impegni che possano distrarli prima di avere focalizzato l'impegno principale del loro essere super professionisti: l'allenamento quotidiano.

Se Conte allenasse una squadra di soli inglesi, questo sistema non sarebbe necessario mentre, forse, se attuato in un club di soli Svizzeri o Tedeschi, lo porterebbe velocemente all'esonero per incompatibilità ambientale.

Il terzo e ultimo aspetto per il quale rileva la dimensione del tempo è quello dell'orizzonte temporale: di breve o di lungo termine.

Nelle culture a breve orizzonte temporale la massima enfasi è sul presente, con obiettivi da raggiungere in fretta. Non esiste business o attività imprenditoriale che possa essere a lunga scadenza ed il calcio non fa alcuna eccezione.

Un presidente di un club del Qatar o degli Emirati Arabi non sarà mai interessato a un giovanissimo talento. Il suo target negli affari è brevissimo, vorrà quindi un calciatore già affermato e pronto, tesserabile con tanto di adempimenti burocratici annessi nel minor tempo possibile; che sia, infine, allenato e immediatamente disponibile per giocare la prima partita in calendario della sua squadra. Scherzando ma non fino in fondo, si può arrivare a pensare che, il proporre a febbraio ad uno sceicco arabo l'ingaggio di Lionel Messi free agent perchè in scadenza di contratto ma con ovvia possibilità di tesserarlo a partire da luglio secondo le regole FIFA, non riscuoterebbe nessuna emozione da parte sua: per un calciatore che potrà giocare solo a luglio nella sua squadra riterrà sufficiente negoziare ai primi di giugno, anche se fosse per un quattro volte pallone d'oro.

Le culture confuciane (Cina, Giappone, Corea) hanno una visuale di lungo termine ed in questo caso l'enfasi è soprattutto sul futuro.

I programmi sui servizi sanitari nazionali in queste nazioni, parlano sovente di investimenti con cadenza decennale; sicuramente né Barak

Obama né Donald Trump, pur con i tanti problemi delle loro riforme nello stesso settore, avrebbero solo immaginato di proporre al popolo statunitense un analogo orizzonte temporale.

Le conseguenze benefiche di un simile approccio ad ampio raggio nel calcio sarebbero immediatamente riscontrabili nell'organizzazione dei settori giovanili, cosa che sta già avvenendo nell'Inter, società di calcio italiana con proprietà cinese.²¹

In conclusione anche in questo aspetto un'importante cura dovrà essere posta da chiunque si dovesse trovare a conciliare posizioni tanto diverse. Nella nostra cultura occidentale sarà di fondamentale importanza spiegare agli appartenenti alle culture per le quali la puntualità non è un valore, di quanto l'assenza di una programmazione anche temporale possa nuocere alla riuscita di qualunque attività. Per contro, sarà altrettanto importante dialogare con gli appartenenti alle culture in cui precisione e puntualità sono di fondamentale importanza, per spiegare loro su come essere tolleranti con i ritardatari culturali. Per essere un po' più elastici si potrà ricordare come anche nella nostra cultura occidentale spesso facciamo delle eccezioni, rispondendo a qualche telefonata assolutamente da prendere o incontrando qualcuno prima degli altri. Nelle culture policroniche collettiviste questa urgenza è avvertita quantitativamente in maniera maggiore: sono semplicemente di più i casi di fronte ai quali è indispensabile derogare e che, sommati, possono portare a un ritardo.

²¹ Come detto a Coverciano dal responsabile del settore giovanile dell' Inter Roberto Samaden

Comunicazione: Diretta vs Indiretta

Quasi sempre quando si parla di comunicazione nel calcio ci si riferisce al marketing e al messaggio che si vuole mandare al mercato.

E' quasi superfluo notare come invece in un gruppo di persone che lavorano quotidianamente insieme, la comunicazione si riferisca anche alla maniera che le persone hanno di spiegarsi e farsi capire vicendevolmente. In questo paragrafo la comunicazione è presa in esame non sotto il profilo del marketing ma sotto quello neuro - socio - linguistico, prossemico e culturale.

Grandi comunicatori sono o, perlomeno dovrebbero esserlo, i manager e gli allenatori, spesso nella posizione di dover mandare messaggi pubblici ai calciatori, ai tifosi, alla stampa e ai presidenti. E' possibile vedere nella stessa intervista una forma di comunicazione diretta ai tifosi ma che sia in realtà un comunicazione indiretta alla proprietà. Non di rado, inoltre, gli allenatori sollecitano i loro calciatori con un messaggio pubblico che diventa un surrogato indiretto ma potente del colloquio privato, probabilmente già esperito senza successo.

Edward T. Hall, il più volte citato antropologo statunitense, ha spesso posto l'attenzione, nei suoi lavori, al silenzio come particolare forma di comunicazione. Le squadre di calcio hanno sicuramente preso alla lettera questo assunto in occasione dei tanti silenzi stampa adottati (la nazionale italiana ai mondiali del 1982 ne fu un caso clamoroso). Questi silenzi che sono visti da stampa e tifosi come un infantile dispetto per essere stati criticati o contestati (prospettiva etica) sono una legittima forma di autodifesa e spesso un propellente per lo spirito di squadra (prospettiva emica). Il silenzio in questo caso comunica: la rabbia per gli errori arbitrali

subiti, il risentimento per le critiche ingiuste dei media o la delusione per il mancato calore dei tifosi.

Dal punto di vista socio - culturale non si può affrontare la comunicazione senza valutare il contesto in cui si svolge. E' ancora Edward T. Hall ad offrirci la distinzione tra i due tipi di ambiente che presuppongono diverse forma di comunicazione: alto e basso contesto.

Nel basso contesto la comunicazione è diretta, senza fronzoli e senza spazio per illazioni o fraintendimenti. Ciò che viene detto è quello che si vuole realmente far capire senza sottintesi per adepti, Qualora vi siano incomprensioni queste saranno da intestare esclusivamente al parlatore, incapace di essere chiaro.

Al contrario, nell'alto contesto la comunicazione è indiretta: quello che viene esplicitamente detto non è tutto, o non è solo, quello che si pronuncia, bisogna saper leggere tra le righe. In questo modo hanno il loro spazio le interpretazioni ed ecco che diventano importanti la prossemica (ovvero la distanza come fatto comunicativo), il body language (il linguaggio del corpo) e le espressioni facciali. In caso di malintesi, il colpevole è l'ascoltatore, incapace di interpretare.

Nel basso contesto è importante la sostanza, nell'alto, la forma. La persona ad alto contesto culturale sarà più attenta a come si veste e al tono di voce usato mentre vuole comunicare. Sarà portata a prestare maggior cura a tutti i dettagli che anticipino, accompagnino o seguano il momento di comunicazione vero e proprio: la forma è anche sostanza e diviene parte del contenuto del messaggio.

Nel basso contesto è considerata talmente importante la sostanza del messaggio che possono essere trascurate le modalità di trasferimento di esso come ininfluenti sul significato della comunicazione.

Una particolare e importante differenza dei due contesti è relativa alle difficoltà di inserimento per gli outsiders. Nel caso di basso contesto il visitatore esterno non avrà alcun problema di inserimento nel nuovo ambiente: esiste una modalità semplice di entrata. Caso opposto quando il nuovo arrivato si avventuri in un ambiente ad alto contesto. Infatti non solo sarà difficile conoscere le regole e le indicazioni ufficiali, scritte per tutti ma facilmente comprensibili solo per gli appartenenti all'ambiente stesso. La cosa che renderà difficile l'inserimento del nuovo arrivato saranno le tante regole non scritte che potranno essere conosciute solo dopo molto tempo e probabilmente dopo diversi errori.

Chi abbia avuto l'opportunità di arrivare all'aeroporto di Schiphol ad Amsterdam, ha conosciuto uno dei posti del mondo a più basso contesto possibile. Le indicazioni sono chiare, evidenti e immediatamente fruibili da chiunque abbia un minimo di attenzione. Non potrebbe perdersi in questo grande e trafficato aeroporto nemmeno uno sprovvisto viaggiatore senza conoscenze dell'inglese e al primo viaggio aereo della sua vita. L'Olanda è un paese a bassissimo contesto e le comunicazioni sono chiare, dirette, semplici e in grado di mettere il nuovo arrivato immediatamente a proprio agio.

Il calcio, come sub - cultura è l'opposto dell'aeroporto di Amsterdam. Impossibile avventurarsi in un nuovo spogliatoio senza commettere errori; necessario muoversi con la guida di soci anziani (compagni di squadra già appartenenti a quel gruppo) e con l'umiltà dell'ultimo arrivato.

Per essere ben accetti nello spogliatoio del Chelsea, non è sufficiente essere campioni affermati, professionisti conoscitori della propria deontologia e persone ben educate. Il nuovo arrivato, a prescindere dal

ruolo, dall'età o dalla fama, è chiamato al “canto del debuttante”,²² in piedi sul tavolo al ristorante davanti a tutti i componenti, staff compreso, della squadra. Impossibile rifiutarsi o accampare scuse. Solo dopo aver accettato la pubblica figuraccia (nel particolare clima creato nemmeno Mick Jagger ne potrebbe uscire bene) il nuovo arrivato diventa un membro del gruppo.

Nello spogliatoio della Juventus, i posti per i calciatori sono divisi in due file opposte frontali (come dappertutto). La particolarità risiede nel fatto che due soli posti sono in una fila centrale che permetta agli occupanti di guardare in faccia tutti gli altri e di esserne guardati. I due posti sono riservati ai leader riconosciuti dal gruppo (in questo caso Buffon e Mandzukic).

Con queste regole non scritte pare evidente anche a chi non abbia mai messo piede in uno spogliatoio di calcio che esso sia un ambiente ad alto, altissimo contesto. Ecco quindi che nello spogliatoio le regole della comunicazione dovranno rispondere alle esigenze di questa dimensione, con rispetto dell'ordine di parola, del dovere di silenzio e l'utilizzo di toni e parole appropriate. Da tenere presente infine che in questo particolare luogo sacro del calcio la comunicazione deve essere rigorosamente indiretta. Nessun problema: i calciatori che fanno parte di uno spogliatoio hanno gli strumenti, sin dal settore giovanile per interpretare i significati della comunicazione e questo a prescindere dalla loro provenienza culturale.

²² **Carlo Ancelotti** ha raccontato in un'intervista al quotidiano Corriere della Sera che tutti i nuovi arrivati, fisioterapisti, allenatori o giocatori che siano devono cantare davanti alla squadra riunita.

“È la cerimonia di iniziazione. Io me la sono cavata bene con «La società dei magnaccioni»: a un certo punto mi hanno perfino dovuto togliere il microfono. I nuovi giocatori di quella che da noi sarebbe la squadra primavera devono invece esibirsi in una prova di ballo”

Stile di vita: Essere vs Fare

La dimensione che valuta le differenze culturali con l'importanza data all'*essere* o al *fare* prende in considerazione il diverso orientamento al lavoro o verso lo stile di vita.

Esistono individui che si sentono pienamente realizzati se la loro vita professionale è appagante e di successo, altri che non baratterebbero promozioni e scatti in graduatoria con il loro tempo libero, i loro hobby e le gratificazioni della vita familiare.

Anche in questo caso, come già visto in altre dimensioni, la globalizzazione e i forsennati ritmi produttivi del mondo industrializzato stanno cambiando le caratteristiche culturali di molti insiemi delle diverse aree geografiche del mondo. Paesi come India, Cina, Brasile e Russia stanno modificando il loro modo culturale di affermarsi e, anche in luoghi dove una volta la priorità era data alla vita in famiglia e con gli amici sta diventando abbastanza frequente considerare professione e vita personale come un binomio indissolubile. Le donne, che fino a poche generazioni fa consideravano figli e famiglia l'unica unità di misura del valore della loro vita, sono sempre più culturalmente propense a dedicare molta parte del loro tempo e delle loro energie alla professione. Paradossalmente, invece, sono proprie le aree nelle quali da sempre esiste un prevalere della cultura del fare nei confronti dell'essere a sentire il richiamo di una gestione

diversa del proprio tempo e a cercare di non annullare la propria esistenza nel proprio lavoro.

Il malinteso che può crearsi è nel confondere cultura del fare con voglia generica di lavorare, o identificare cultura dell'essere con ricerca dell'ozio e dello svago a scapito del dovere.

In realtà questa dimensione è relativa alla maniera di valutare il lavoro e la vita privata come parametri di realizzazione di una persona senza che ciò abbia alcuna attinenza con i risultati ottenuti effettivamente o con il tempo dedicato all'una o all'altra componente dell'esistenza umana. Esistono paesi orientati all'essere, come la Norvegia, nei quali la cura per lo stile di vita non significa essere contro una solida cultura del lavoro. In Cina, altro paese orientato all'essere, gli individui sono abituati a lavorare moltissime ore al giorno. Non a caso entrambe queste nazioni hanno due economie velocemente cresciute negli ultimi decenni.

In Scandinavia è abile nel lavoro chi è in grado di ottenere buoni risultati e garantirsi buoni guadagni, dedicando non più di 35 ore settimanali alla propria attività: è bravura lavorativa avere metodi ed efficienza che permettono risparmio di tempo.

In Giappone o Stati Uniti è un titolo di merito ottenere successo e guadagno impiegando non meno di 60 ore lavorative settimanali: chi lavora 35 ore è un individuo che sta sprecando tempo e denaro, quando anche i suoi guadagni gli consentissero una vita agiata.

In Svezia ogni lavoratore ha diritto a non meno di 5 settimane (di cui 3 consecutive) di ferie all'anno, che sia un amministratore delegato o un semplice impiegato. Per contro, non è raro il caso di Top manager appartenenti alle culture del fare che non si prendono una vacanza da anni.

Anche questa dimensione culturale si impara da bambini con un diverso sistema scolastico che risente dell'impostazione essere vs fare. Le scuole finlandesi e giapponesi sono considerate tra le migliori al mondo con un rating che le vede tutti gli anni davanti a quelle di altri sistemi scolastici. La differenza sostanziale consiste nel fatto che mentre i bambini giapponesi frequentano lezioni per oltre 1000 ore all'anno, quelli finlandesi non frequentano le scuole per più di 600, quasi la metà.

La storiella dell'imprenditore newyorkese in vacanza in un villaggio di mare in Messico rende bene la differenza culturale fotografata dalla dimensione essere - fare. In questa breve vicenda il newyorkese, emblema della cultura del lavoro e del successo professionale, cerca di convincere un pescatore messicano a pescare per più di due ore al giorno, nonostante questo piccolo lasso di tempo sia sufficiente al fabbisogno di quest'ultimo. Spiega che aumentando le ore di lavoro è possibile incrementare il guadagno e da qui, con un investimento maggiore di denaro, incrementare ulteriormente la forza produttiva. Tutto questo consentirebbe al pescatore messicano di andare in pensione nel giro di pochi anni e a quel punto di dedicarsi alle attività preferite: stare in famiglia, godersi lo splendido clima del suo villaggio, fare escursioni in mare con gli amici. Il problema sorge proprio nella valutazione della ricompensa: il pescatore messicano ha già tutte queste cose lavorando due sole ore al giorno e a queste dovrebbe invece rinunciare per intensificare il ritmo di lavoro come proposto dal cittadino newyorkese.

La sub - cultura calcistica è orientata verso il fare. Non esiste calciatore professionista che, soprattutto ai massimi livelli, riesca a separare la propria felicità personale dalla realizzazione professionale. Il fuoriclasse che non riesce a rispettare le enormi aspettative per il suo rendimento,

difficilmente riuscirà a dimenticare questo suo difficile momento lavorativo pur in presenza di un lauto stipendio puntualmente corrisposto e di una meravigliosa vita familiare.

Il calciatore ai margini della rosa chiederà quotidianamente al proprio agente di poter cambiare squadra e non sarà interamente appagato da un alto tenore di vita magari in una città dagli alti standard qualitativi. Il “fare” per un fuoriclasse è talmente integrato nel suo modo di “essere” che molto spesso quando non trova schemi o metodi di allenamento appaganti per il suo ego, si intristisce fino a non rendere per quello che è il suo valore. Il grande campione olandese Marco Van Basten, titolare inamovibile nel Milan di Arrigo Sacchi, una delle squadre più vincenti della storia, manifestò la sua insoddisfazione professionale per la mancanza di divertimento durante gli allenamenti, il suo dovere ma anche il suo piacere quotidiano. Si disse disposto a rinunciare a quel posto di lavoro, professionalmente e economicamente invidiabile, proprio per ovviare a una quotidianità che non lo rendeva più felice.

In quell’occasione si notò per la prima volta che solo la costante gratificazione e soddisfazione del proprio “fare” possono tenere alto il livello di prestazione di grandi campioni che non possono trovare nel dovere del guadagno e nella necessità di lavorare gli stimoli per superare ogni giorno la soglia della fatica fisica che permette di migliorare il proprio rendimento tecnico e atletico.

Concretamente un approccio di cultural intelligence dell’operatore calcistico a qualunque livello, richiederà una sensibilità nel capire quanto sacrificio in più farà un calciatore nord europeo, africano o sudamericano ad andare in ritiro e vedere la propria vita spinta verso il fare a scapito dell’essere. Analoga cura ci vorrà nell’intendere i motivi culturali che

potrebbero portare il presidente americano della squadra di club, a chiedere una reperibilità di 24 ore al giorno al proprio direttore generale: la dura competizione nonché lo spirito individualista (due modi di dividere il mondo della cultura anglo americana) prevedono che chiunque lavori sia felice di farlo e che lo faccia con lo spirito dell'amatore che ruba tempo alla sua sfera privata per coltivare una grande passione.

Regole: Particolarismo vs Universalismo

Nel libro *Le sette culture del capitalismo* i professori Charles Hampden Turner,²³ statunitense, e Fons Trompenaars,²⁴ olandese, hanno pubblicato i risultati del test cui hanno sottoposto 15000 manager di grandi aziende in 28 nazioni con la seguente domanda: “*Saresti disposto a testimoniare il falso sotto giuramento per aiutare un amico che ha violato i limiti di velocità andando a 80 km orari, senza testimoni e gravi conseguenze in un centro abitato con il limite di 50?*”.

E' in questo test il dilemma che divide la cultura particolarista da quella universalista: per i primi contano l'unicità e l'importanza dell'individuo che ha commesso un determinato fatto e sono altresì uniche le circostanze che sono presenti in ogni situazione accaduta. Di fronte a queste considerazioni particolari viene meno l'universalità della legge. I secondi non vedono o concepiscono alcuna eccezione di fronte a ciò che deve valere sempre e per tutti: nessuna particolarità può costituire un'esimente dalla legge.

²³ **Charles Hampton Turner** Filosofo del management, inglese (29 settembre 1934, Lodra). Professore all'Università di Cambridge dal 1990. Creatore della *Teoria del dilemma*

²⁴ **Alfonsus (Fons) Trompenaars**, franco - olandese, è un teorico dell'organizzazione e consulente del management.

Il risultato del test ha dimostrato che non in tutte le culture ci si comporta allo stesso modo in una circostanza delicata come questa. Il 99 % dei manager svizzeri, il 95 % di quelli americani, inglesi e tedeschi ha ritenuto impossibile schierarsi dalla parte dell'amico e contro la legge. La percentuale dei manager spagnoli, francesi e svedesi convinti del dovere di verità è scesa al 75 %. Per i manager indiani e cinesi, due culture collettiviste nelle quali il dovere di lealtà è non solo richiesto ma anche ampiamente atteso, la percentuale è diventata del 50 %, per scendere al 40 % con i manager venezuelani e coreani, paesi dove la mancanza di lealtà al proprio gruppo ha conseguenze sociali quasi nefaste.

Nel mondo esistono tre grandi sistemi giuridici che hanno inevitabilmente condizionato le culture di chi li ha adottati e li rispetta.

Il Civil Law erede del sistema giuridico romano, prevede leggi scritte, raccolte e codificate. Il ruolo del giudice è quello di applicare al caso concreto la fattispecie prevista.

Il Common Law, erede del sistema giuridico medievale inglese, è presente oggi in tutto il mondo anglosassone e non ha leggi scritte ma amplia il ruolo del giudice che deve valutare il singolo caso sapendo che la sua sentenza costituirà un precedente vincolante per casi simili futuri.

La Sharia, presente nel mondo arabo, presenta così tante difformità rispetto al contenuto dei due sistemi precedenti che probabilmente è una delle cause maggiori della difficoltà di integrazione per gli appartenenti alla cultura che la segue.

Naturalmente ognuno dei tre sistemi avrebbe insito in se il concetto di universalismo ed anzi, prevede alcuni casi particolari da sottrarre, per così, dire alla discrezionalità umana.

Infatti la particolare disciplina che il sistema giuridico anglo - americano riserva ai nativi indiani o quello anglo -australiano riserva agli aborigeni, costituiscono un'eccezione particolare all'universale sistema di Common Law.

Il Civil Law si comporta in modo simile con le tutele che gli ordinamenti italiano, francese e spagnolo dedicano alle minoranze linguistiche, religiose e razziali.

Anche la Sharia presenta casi di particolarismo, un esempio fulgido è la legge della *Darura* che in nome del principio della “scelta del minore tra due mali” prevede la necessità come eccezione alla regola.

La caratteristica principale di tutti i gruppi, società, associazioni e insiemi umani è quella di dotarsi di proprie leggi e regole che devono valere per tutti gli appartenenti senza eccezioni, pena l'espulsione immediata. Non solo le associazioni criminali chiedono ai propri associati di rinunciare alla legge statale e universale per accettare quella del proprio gruppo: ogni sub cultura mondiale pretende di regolamentare i rapporti tra individui sottraendo la giurisdizione interna a qualunque altro ordinamento sovraordinato. In questo modo si riesce a dare dignità alla non obbedienza alla legge e alla falsa testimonianza: il mentitore è in realtà un rispettoso appartenente al gruppo (prospettiva emica).

Come visto nell'introduzione, il calcio è inglese e, come tale, nasce in una cultura che ha adottato il sistema di Common Law. Ecco perchè, nelle intenzioni degli inventori, le regole del calcio devono dare una linea guida cui l'arbitro dovrà attenersi al momento di giudicare ma non esistono fattispecie standard valide in assoluto, ogni caso è diverso perchè diverse saranno sempre le circostanze ambientali.

Una delle frasi più famose del calcio italiano, diventata quasi di culto tra gli addetti ai lavori, è stata considerata solo per il suo aspetto gioioso e ludico ma sottovalutata per il suo profondo significato giuridico. L'allenatore serbo Vujadin Boskov,²⁵ al termine di una partita rispondendo all'intervistatore che gli chiedeva un parere sul rigore non dato alla sua squadra, rispose "Rigore è quando arbitro fischia".

Questa frase, quasi lapalissiana a prima vista, esprime mirabilmente lo spirito di Common Law del calcio; proprio come nei sistemi giuridici anglosassoni, nel calcio la figura giuridica chiave non è il legislatore (sistemi di Civil Law) ma il giudice, cioè l'arbitro. Pretendere di creare tutte le categorie astratte per ogni singola situazione di gioco è una distorsione di noi latini abituati da secoli a convivere con regole scritte e certe. Mettere in dubbio la buona fede del giudice è un difetto culturale di chi ritiene impossibile che la nostra fattispecie sia diversa da un'altra, giudicata diversamente.

La sub - cultura calcistica presenta inequivocabili segni distintivi di particolarismo accentuato. La lealtà nei confronti del gruppo nel suo insieme e degli appartenenti ad esso è un dovere assoluto, forse il più alto possibile, per ogni calciatore.

Un proverbio cinese dice che esistono tre grandi legami nella vita di un uomo: con chi ha lo stesso sangue, con chi è stato in carcere e con chi ha combattuto. Il calciatore vede i compagni di squadra come uomini che hanno condiviso con lui una guerra contro un nemico comune.

Oltre al rispetto dell'orario, come visto in precedenza, un altro insegnamento a cui è sottoposto ogni singolo giovane calciatore è quello della segretezza dello spogliatoio. Frasi come "I panni sporchi si lavano in

²⁵ **Vujadin Bošković** (in serbo Вујадин Бошковић, 'vujadin 'boʃkov; Begeč, 16 maggio 1931 – Novi Sad, 27 aprile 2014) è stato un allenatore di calcio e calciatore serbo, di ruolo centrocampista

famiglia”, “Quello che si dice qua dentro non deve uscire”, “I problemi li risolviamo qui con le nostre regole”, sono sentite e ripetute come un mantra per tutta la carriera. In questo contesto, per quanto il paragone possa suonare come spaventoso, gli allenatori dei settori giovanili svolgono inconsapevolmente un ruolo molto simile a quello delle mamme nella formazione culturale delle mafie. Insegnando i valori del silenzio e del rispetto ad un nuovo codice (prospettiva emica) insegnano invece omertà e disobbedienza alla legge (prospettiva etica).

Tornando alla domanda di inizio paragrafo dei professori Charles Hampden Turner e Fons Trompenaars e ipotizzandola indirizzata ai calciatori in luogo dei manager, le percentuali di risposta universale pro veritate scenderebbero allo 0 %: l'omessa denuncia, nella sub cultura calcio non è un reato. Tradire un compagno di squadra o un appartenente al gruppo, fosse anche un avversario detestato, è invece un'infamia da esclusione immediata. Purtroppo i tanti processi sportivi, avvenuti all'interno delle diverse culture mondiali, lo dimostrano ampiamente.

Espressività: Neutralità vs Affettività

Nel calcio il controllo delle proprie emozioni è naturalmente una grande qualità, una di quelle che segnano la differenza tra il campione e il calciatore normale.

Pelè era solito dire che la diversità tra un buon giocatore e un giocatore ordinario è nella capacità di fare certe cose in partita e non solo in allenamento. La differenza tra un buon giocatore e un fuoriclasse, nella capacità di farle nelle grandi partite.

Con questa dimensione, non ci si riferisce alla maniera di gestire le proprie emozioni ma al diverso modo di manifestarle. La gestione dei sentimenti rientra nella sfera della capacità individuale, l'espressione degli stessi è invece correlata alla formazione culturale.

Si può ragionevolmente presumere che anche Messi e Cristiano Ronaldo abbiano tensione e paura prima di un'importante finale; il campione argentino, addirittura, diverse volte è stato ripreso dalle telecamere con violenti conati di vomito in campo, durante le partite. Quello che fa la differenza non sono l'insensibilità o la freddezza ma la capacità di gestire le emozioni nel miglior modo possibile. Questo avviene soprattutto grazie alle capacità individuali di autocontrollo, magari determinate dalla sicurezza nei propri mezzi e da un'autostima cresciuta nel tempo grazie ai successi pregressi.

Nella maniera di esultare, arrabbiarsi, deprimersi o commuoversi anche i calciatori sono profondamente condizionati da tutto quello che hanno appreso nel loro ambiente culturale.

La famiglia e le istituzioni sociali insegnano ai loro membri in quale maniera sia corretto o educato manifestare ciò che provano e questo a prescindere da quello che realmente sia il grado di intensità emotivo.

Nelle culture neutrali quali Inghilterra, Svezia, Olanda, Finlandia e Germania ma anche e soprattutto alcune culture asiatiche confuciane (Giappone su tutte) si insegna a contenere le espressioni di qualunque sentimento come forma di educazione e rispetto. L'autocontrollo è degno di ammirazione, nascondere le proprie reazioni non solo non è negativo ma al contrario una dimostrazione di forza.

Nelle culture affettive quali quelle latino - europee o latino - americane, il processo logico - culturale è esattamente opposto. Si percepisce fin da

bambini la possibilità di manifestare liberamente le proprie sensazioni e, addirittura, diventa quasi obbligatorio in certi momenti esprimere in forma chiara quello che gli astanti si aspettano che l'individuo realmente debba provare.

Una particolare attenzione a questa profonda differenza culturale dobbiamo averla proprio noi Italiani, considerati l'emblema dell'espressività tanto quanto i Giapponesi lo sono della neutralità. Questo scontro culturale portò tanti anni fa il popolarissimo presentatore italiano Pippo Baudo²⁶ a commettere una gaffe con due ospiti giapponesi invitate sul palco del festival di Sanremo. Al momento del commiato, Baudo, evidentemente pervaso di cultura italiana a forte espressività, pensò di baciare sulle guance le due ospiti che rimasero impietrite e quasi mortificate: nella neutrale cultura giapponese il bacio pubblico sulla guancia a una donna in una circostanza formale è una confidenza arrogante ed inaccettabile.

Il dottore italiano del West Ham, medico di comprovata professionalità ed esperienza nel calcio, si è trovato, nella sua avventura con i calciatori britannici, in una sorta di incompatibilità ambientale, tanto grave da costringere il direttore sportivo Gianluca Nani, che lo aveva portato con sé in Inghilterra, a sostituirlo con un medico inglese. Il modo molto italiano e confidenziale di rivolgersi ai calciatori del West Ham aveva trovato molto più che freddezza e diffidenza: dare pacche sulle spalle ridendo e scherzando con i pazienti durante le visite è un segno di affabilità con i calciatori italiani ma di frivolezza con quelli inglesi.

²⁶ **Pippo Baudo** rifece la stessa gaffe con una donna islamica nella puntata di Ballarò nel gennaio del 2016. «Qui ci vuole un bacio», come si fa in Sicilia, dove tutti si strusciano le guance. Macché, non se ne parla nemmeno: nell'ottica delle buone maniere islamiche il kiss kiss pubblico non è assolutamente previsto. Non è appropriato. Il Giornale 14/01/2016

Il nostro modo di essere, considerato spontaneo, folcloristico e divertente per il gesticolare continuo può essere travisato dalle culture nelle quali esistono comportamenti profondamente diversi. Parlare ad alta voce impartendo direttive ad un calciatore polacco può portare a una seria incomprensione: in Polonia si tende ad usare un tono monocorde in situazioni pubbliche nonostante quella polacca sia tendenzialmente una cultura affettiva.

Sgridare un calciatore asiatico pubblicamente e duramente potrebbe comportare una rottura irrimediabile: nelle culture neutrali esiste un'importante clausola detta del "salvafaccia" (saving face in inglese). Bisogna sempre permettere al nostro interlocutore una via di uscita onorevole, che sia per uno sbaglio o per una posizione negoziale. Non dare questa via di fuga significa quasi certamente perdere un rapporto o non chiudere una negoziazione.

Il modo di "offrire la faccia" contraddistingue il diverso approccio culturale delle nazioni affettive e quelle neutrali. L'approccio "dare la faccia" (in inglese giving face) è il modo di fare di chi vuole mettere a proprio agio sempre e comunque l'interlocutore o l'ospite. Atteggiamento informale, tono colloquiale e ambiente amichevole ne sono il corollario.

Il modo "salvare la faccia" (come detto saving face) è l'approccio di chi mette in primo piano la propria reputazione rispetto al confort dell'ospite: atteggiamento formale, tono quasi aulico e ambiente elegante ne sono le caratteristiche esteriori.

Gli Italiani sono affettivi con approccio diretto *giving face* e il confronto con le culture neutrali e approccio *saving face* può portare a errori e incomprensioni di incalcolabili conseguenze.

Il grande Indro Montanelli, nella sua opera Storia d'Italia, scrive che non si sa “*se il melodramma nacque in Italia perchè gli Italiani sono melodrammatici o se gli Italiani sono melodrammatici grazie al melodramma*”. Conclude considerando che senza nulla togliere alla grandezza di certi capolavori di Claudio Monteverdi²⁷ “*nel suo insieme il melodramma è stato la dannazione degli Italiani, una corruzione del gusto, un adescamento a quanto c'è in noi di più retorico, falso, teatrale e grandiloquente. Esso diventò una seconda natura dell'Italiano e tutt'ora fa parte di un certo nostro bagaglio di gesti, atteggiamenti e di mentalità.*”

Per evitare che il melodramma sia una dannazione anche per i professionisti italiani che lavorano nel calcio, la cultural intelligence può essere un buon antidoto.

Norme sociali: Rigidità vs Elasticità

Il fatto che una legge sia in vigore non significa naturalmente che venga rispettata. Come abbiamo visto nei capitoli e paragrafi precedenti, esistono culture che sono abituate a codici giuridici scritti e altre che di scritto non possiedono nemmeno la costituzione. In questo paragrafo si valuta la dimensione culturale che misura la reazione sociale nei confronti dei comportamenti in violazione della legge ma anche di una serie di norme di

²⁷ Claudio (Giovanni Antonio) Monteverdi (Cremona, 9 maggio 1567[1] – Venezia, 29 novembre 1643) è stato un compositore italiano.

rango inferiore, fossero anche semplici regole non scritte di etica comportamentale.

Esistono posti come la Thailandia dove il non rispettare un dovere sociale o trasgredire una legge amministrativa comporta come sanzione solo un sorriso ironico di chi se ne accorge. Ne esistono altri dove il trasgressore viene punito senza poter invocare nessuna causa eccezionale di esenzione (per esempio la Svizzera o la Germania). Infine esistono culture, purtroppo, nelle quali i comportamenti difforni da quanto previsto sono puniti con la pena di morte anche per futili motivi secondo il nostro modo di sentire (la cultura talebana in Afghanistan).

Le reazioni socio - culturali di fronte ad un cosiddetto comportamento contrario a quello della cultura dominante sono diversissime a seconda della parte del mondo nella quale ci si trovasse. A Jeddah in Arabia Saudita, nazione con un forte isolamento culturale, i comportamenti richiesti agli abitanti sono impregnati di un carattere fortemente islamico (la quasi totalità di chi vive in questa città, professa infatti questa religione) e non sono tollerati, in quanto non previsti e perfino poco conosciuti, comportamenti diversi. Nel periodo di Ramadan non sarà consentito a nessuno, anche se appartenente a un'altra religione, mangiare in un luogo pubblico fuori dagli orari previsti. Nessuno potrà richiedere una prestazione lavorativa negli orari di preghiera tassativamente stabiliti ogni giorno per ogni islamico.

In Giappone la religiosità è molto meno invasiva delle regole civili ma, per contro, vi è un grandissimo rispetto per tutto quello che concerne l'etichetta sociale con una cura enorme per le maniere di presentarsi, salutare, mangiare in pubblico, dare e ricevere ospitalità.

Posti come Londra e New York sono divenuti inevitabilmente più tolleranti essendo ormai la patria di quasi tutte le culture esistenti al mondo. Un comportamento sarà sanzionato solo se contrario alla legge e all'ordine pubblico ma difficilmente il cittadino londinese o newyorkese darà una valutazione negativa ad un comportamento strano che probabilmente non condivide: lo accetterà come una differenza culturale alla quale ormai è abituato.

Come detto, il calcio è una sub cultura con tratti distintivi. Anche la riprovazione sociale al suo interno non necessariamente ripercuote quella generale tra le culture rigide e quelle elastiche. Il calcio ha maturato una grande forma di rigidità nei confronti di certe trasgressioni e parimenti una grande elasticità nei confronti di altre.

Il problema, potrebbe sorgere laddove elasticità - rigidità della sub cultura calcio non coincidessero con eguale percezione nel paese che ospita questa sub cultura.

Il calciatore che beve e guida in stato di ebbrezza, è elasticamente tollerato nella cultura calcistica inglese. Da George Best in avanti esiste un'ampia aneddotica di fuoriclasse o giocatori normali che abbiano arricchito questa casistica. Semplicemente in Inghilterra, tutti sanno che, a prescindere dalle sanzioni legali, disciplinari e economiche, un calciatore che incorrerà in questo tipo di trasgressione ci sarà sempre e sarà da ascrivere a una caratteristica culturale non meno british del fair play. Una considerazione analoga sarà fatta nei paesi dell'est Europa dove l'ubriacatura del fine settimana da wodka è un "must" della società più che una trasgressione del giovane calciatore.

Non riusciamo però nemmeno a immaginare che tipo di conseguenze potrebbe dover sopportare un calciatore che dopo aver giocato in

Inghilterra e Russia ed aver visto tollerate le sue trasgressioni alcoliche, pensasse erroneamente di trovare analoga indulgenza qualora andasse a chiudere la carriera in Arabia, Turchia o Emirati Arabi.

In Italia il calcio è elastico culturalmente nei confronti dei calciatori che si tolgono la maglia per celebrare una rete: si viene ammoniti, si rischia la squalifica e si viene sanzionati ma in nessun modo si diventa socialmente riprovevoli per questo sciocco comportamento, nemmeno se reiterato.

Grande rigidità sempre in Italia, vi è per il calciatore che non percepisce la gravità di un momento e l'importanza di una rivalità tra la sua e un'altra tifoseria. Il calciatore interista Gagliardini ha sperimentato sulla sua pelle la "leggerezza" di andare a vedere Juventus - Barcellona nella settimana della sconfitta dell'Inter a Crotone.

La percezione di cosa si può e cosa non si può fare è una qualità che può notevolmente agevolare una carriera nel calcio. Avere la sensibilità di riconoscere una cultura (o sub cultura) come elastica o rigida probabilmente rientra prima ancora che nei ferri del mestiere del lavoratore internazionale nel bagaglio culturale del viaggiatore globale. Nella realtà non tutti sono abituati a vivere il cosiddetto "mondo jet setting", con regole globali, modi di comportarsi standard, inglese come lingua comune e hotel di catene internazionali come casa. Solo il 15 % della popolazione mondiale è abituata a viaggiare e confrontarsi con tutti i tipi di culture, elastiche e rigide. La rimanente parte del mondo conosce, applica e rispetta solo le sue regole sociali e potrebbe essere profondamente colpita da comportamenti sconosciuti.

Nella cura e organizzazione dei settori giovanili, con ragazzini provenienti da ogni parte del mondo, questo aspetto deve essere profondamente rispettato per poter educare nella maniera giusta individui

che per la prima volta in vita loro si trovano ad affrontare regole, divieti, sanzioni e reazioni sociali per loro sconosciute.

Gli insiemi culturali

Un esperto conosce tutte le risposte, se tu gli fai le domande giuste.

Claude Lévi - Strauss

Secondo gli antropologi, esistono otto aspetti attraverso i quali valutare i diversi insiemi culturali.

Il cibo, l'economia, la prole, la popolazione, le leggi, il governo, la mobilità e la sicurezza sono i meccanismi di sopravvivenza di una cultura, ognuna delle quali troverà in questi singoli campi una diversa forma di organizzazione.

Il calcio, dal punto di vista antropologico, ha dovuto cercare e trovare la propria sopravvivenza esattamente come se fosse un insieme culturale. Il parallelo regge: il cibo rappresenta il finanziamento, l'economia forse è l'unica con un'evidenza diretta; la prole è equiparabile al settore giovanile. La popolazione è costituita dall'insieme delle squadre con calciatori e dirigenti. Il governo trova nella Fifa, le sue confederazioni e federazioni un omologo perfetto; la mobilità, dalla sentenza Bosman²⁸ in avanti, è la maniera di garantire flussi di spostamento di lavoratori mentre la sicurezza è relativa alla protezione dei soggetti che partecipano al calcio sul campo o sugli spalti.

Se per gli antropologi, le risposte in questi otto aspetti sono culturalmente rilevanti per valutare le differenze tra popolazioni, un'analoga riflessione nel calcio può dare la definizione della subcultura calcistica in rapporto ai dieci "cluster" culturali unanimemente riconosciuti come significativi.

²⁸ La sentenza Bosman fu un provvedimento adottato dalla Corte di giustizia dell'Unione europea nel 1995, per regolamentare il trasferimento dei calciatori nelle federazioni appartenenti all'UE.

A questo punto uno studio comparato delle dieci subculture calcistiche (una per ogni insieme culturale del mondo) si impone come necessaria per permettere a questo grande stato mondiale (il calcio) di compiere un passo in avanti: diventare uno stato federale.

Prerogativa del giusto approccio di cultural intelligence non è quello di dividere in categorie le persone, etichettandole e classificandole (stereotipo negativo). Essere culturalmente preparati secondo questa prospettiva, consiste, al contrario, nell'affidarsi al cosiddetto stereotipo sofisticato o archetipo, cioè la capacità di riconoscere in certi comportamenti individuali delle caratteristiche comuni che possano in qualche modo avere una spiegazione storico - culturale.

L'insieme **anglo - americano** comprende nazioni come il Canada, gli Stati Uniti, il Regno Unito, il Sudafrica, la Nuova Zelanda e l'Australia.

In questo gruppo culturale sono caratteristici individualismo, competitività e bassa distanza dal potere.

Nei tre campionati professionistici di calcio negli Stati Uniti, troviamo il compendio tra libertà di perseguire individualmente il proprio obiettivo e democraticità della competizione nella regola del *Salary cap*²⁹ mitigata dall'eccezione della regola del *Designated Player*.³⁰ Con la prima, che impone l'obbligo del rispetto del tetto salariale per tutte le franchigie, viene garantita la libera concorrenza con uguali possibilità per tutti i competitori. Con la seconda si premia lo sforzo di chi vuole competere a più alti livelli. La regola del *designated player* infatti, definita anche la "Beckham rule" dal nome del calciatore che ne diede il pretesto, consente di mettere sotto contratto, nella propria rosa, tre calciatori con ingaggio eccedente il *salary cap*.

La MLS, campionato di calcio organizzato sotto l'egida della FIFA, risponde perfettamente all'esigenza dello sport professionistico americano di concepire la

²⁹ Il **tetto salariale** o tetto degli ingaggi, detto anche **salary cap** (in inglese americano), *wage cap* (nel Regno Unito) o *plafond* (alla francese) è, negli sport professionistici, la somma massima di denaro che una società può spendere complessivamente, per ogni stagione, per gli ingaggi della propria rosa sportiva

³⁰ La **Designated player rule**, ovvero una deroga al sistema del *salary cap*, fu istituita nel 2007 nella MLS, con il conseguente ingaggio di David Beckham da parte dei Los Angeles Galaxy.

competizione democraticamente sotto il profilo sportivo ma liberamente sotto il profilo economico. In questo senso, le due regole sopra citate garantiscono per il profilo sportivo, mentre il sistema non meritocratico (con retrocessioni e promozioni) ma di cartello (con franchigie bloccate) garantisce per il profilo economico.

Nel campionato di calcio inglese abbiamo due mirabili esempi di bassa distanza dal potere.

Chiunque abbia visto almeno una partita della Premier League non può non aver notato l'atteggiamento a basso profilo degli arbitri. Non sono in nessun caso previsti gesti plateali per ammonire i calciatori, sgridate a muso duro o alzate di voce. L'arbitro in Inghilterra ha l'atteggiamento del padre di famiglia che vuole garantire ai ragazzi (i calciatori) un regolare svolgimento del loro gioco. Non li sfida apertamente e non li riprende pubblicamente. L'ammonizione o l'espulsione vengono effettuate con un atteggiamento dimesso e quasi dispiaciuto o contrariato. L'Inghilterra è una nazione a bassa distanza dall'autorità e non sarebbe concepito un arbitro che interpretasse troppo autoritariamente il proprio ruolo. Risulterebbe quantomeno incomprensibile un comportamento come quello dell'arbitro Orsato³¹ (uno dei migliori arbitri europei) che nel campionato italiano in occasione del derby Inter - Milan minacciava il capitano dell'Inter, Icardi, di ammonirlo se non si fosse allontanato entro cinque secondi e contestualmente iniziava il conteggio. Il gesto spropositato dell'autorità, che con arroganza esercita il proprio potere, è visto come un inutile esercizio di forza che travalica nella vigliaccheria. Naturalmente Orsato non è stato arrogante o vigliacco: lui non arbitra in Inghilterra. David Livermore, racconta in una sua lezione sulla cultural intelligence, che trovandosi in India per una conferenza, chiese al suo collaboratore locale se le fotocopie per gli invitati fossero pronte. Ricevuta la risposta negativa e vedendo molto indaffarato il giovane indiano che avrebbe

³¹ **Daniele Orsato** (Montecchio Maggiore, 23 novembre 1975) è un arbitro di calcio italiano.

dovuto provvedere all'incombenza, ritenne utile fare lui stesso l'attività di copisteria. Si accorse solo dopo che questo amichevole e collaborativo gesto fu visto dal beneficiario in una maniera negativa: un professore, in India, insegna e non fa le fotocopie. Fare un qualcosa che non è aspettato come culturalmente giusto da una comunità significa mancare di rispetto al proprio ruolo prima ancora che agli altri. Orsato in una cultura latina deve fare ciò che quella specifica cultura si aspetta dall'autorità, non c'è spazio per interpretazioni diverse del ruolo.

Il secondo esempio di bassa distanza dal potere è sugli spalti, con la figura dello steward.

In Inghilterra, gli steward hanno dato ottimi risultati, collaborando con le società e garantendo l'ordine e la sicurezza senza far sentire gli spettatori troppo osservati in uno stadio militarizzato. Gli inglesi sono cresciuti con la figura del Bobby³² di quartiere, un poliziotto del quale avere fiducia e dal quale ricavare sicurezza.

Purtroppo l'esperienza dello steward nel calcio italiano non sta portando agli stessi risultati: è spesso un problema per le società decidere se affidare questo delicato incarico ad un ex poliziotto (inviso ai tifosi) o ad un ex ultras (troppo permissivo con i suoi ex compagni di tifo).

L'insieme **Nordico** comprende Svezia, Finlandia, Islanda, Danimarca e Norvegia. Culturalmente questo gruppo è individualista ma cooperativo, ritenendo che solo con la collaborazione si riescono a proteggere i diritti individuali.

Per capire le caratteristiche di uguaglianza, modestia, umiltà e scetticismo tipici di questo gruppo, bisogna rifarsi alla *legge di Jante*³³ formulata dall'autore

³² I **bobbies** sono famosi poliziotti inglesi che indossano un uniforme, non militare in apparenza. L'unica arma è un manganello da utilizzare solo come autodifesa

³³ **La Legge di Jante** è uno schema comportamentale di gruppo formulata dall'autore dano-norvegese Aksel Sandemose (1899-1965), nel romanzo *Un fuggitivo incrocia le sue tracce* (*En flyktning krysser sitt spor*) del 1933 (Jante è il nome che Aksel dà alla cittadina danese Nykøbing Mors dove passò la sua infanzia) che sottende ad un modello di comportamento che critica e ritrae negativamente le realizzazioni individuali.

dano-norvegese *Aksel Sandemose* nel³⁴ romanzo *Un fuggitivo incrocia le sue tracce* del 1933. La legge recita così: “Non pensare mai di essere qualcosa di speciale.”

Ai bambini di tutto il mondo, che siano occidentali o dell'estremo oriente, del sud o del nord dell'America, dell'Africa sub sahariana o del mondo arabo, le mamme dicono una frase che suona più o meno così: “Tu sei speciale e potrai essere da grande tutto quello che vorrai”. Ai bambini di questo gruppo culturale, invece, le mamme dicono una frase diversa: “Avrai la possibilità di fare quello che ti piace perchè al mondo esiste una possibilità per tutti.”

Sono spiegati in questi due esempi i modelli di business di importanti brand svedesi come IKEA o VOLVO, autori di prodotti pratici, solidi e di buon livello ma non il top di gamma.

Anche la nazionale di calcio islandese arrivata ai quarti di finale agli europei del 2016 o la nazionale svedese finalista ai mondiali del 1958 rispondevano ai medesimi requisiti di essenzialità, tipici di chi non è abituato a pensare in grande e a ostentare benessere o realizzazione.

Probabilmente si spiega non solo con il talento formidabile di una generazione irripetibile ma anche con il retroterra culturale nordico, il clamoroso successo della nazionale danese agli europei del 1992. Ripescata all'ultimo momento, per la dissoluzione della Jugoslavia qualificata, la nazionale di Danimarca fu assemblata richiamando i calciatori già al mare con le famiglie. Si può ragionevolmente ritenere che l'atteggiamento culturale orientato verso l'essere invece che il fare (dimensione culturale del nordico), abbia consentito a dei professionisti, privi di allenamento ma deresponsabilizzati da una vita che non si realizza solo nell'attività professionale, di affrontare senza remore o timori reverenziali colleghi molto meglio preparati ma forse più stressati.

Il cluster **germanico** comprende Germania, Olanda, Austria e Svizzera tedesca. E' chiaro che si tratta di un gruppo culturale che ha lasciato al calcio un

³⁴ **Aksel Sandemose** (Nykøbing Mors, 19 marzo 1899 – Copenaghen, 5 agosto 1965) è stato uno scrittore norvegese.

patrimonio immenso, in termini di grandi allenatori, fuoriclasse, ottimi calciatori, stili di gioco, tattica, sistemi di allenamento.

Pur essendo un insieme culturale misto di cattolicesimo e protestantesimo è impossibile non vedere nell'etica protestante (tipica di questa cultura) il motivo della determinazione e della ferrea volontà di vittoria da parte delle tante nazionali tedesche che, pur prive del talento di altre squadre, finivano in crescendo qualunque torneo a cui partecipassero.

L'individualismo, comunque meno accentuato che nell'insieme anglo - americano, consente a calciatori con forte spirito competitivo di accettare la guida di un allenatore al quale saranno legati da un atteggiamento di forte rispetto e obbedienza, pur non essendo un topos culturale l'alta distanza dal potere. In questo caso l'obbligo di disciplina non è visto in funzione del timore per lo status ma dell'ordine gerarchico che permette il regolare svolgimento della vita (alta distanza dall'incertezza).

Sono di questo gruppo culturale alcuni tra i più grandi allenatori della storia, pensiamo agli olandesi Michels, Cruyff, Hidding, Van Gaal o agli austriaci Ernst Happel e Hugo Meisl.

La differenza culturale tra olandesi e il resto del cluster risiede nel diverso timore dell'incertezza, alto per i germanici in senso stretto, più basso per gli olandesi. Nel calcio questo diverso grado di reazione all'incertezza si è riverberato in tattiche calcistiche più precise e geometriche sia da parte del wunderteam austriaco negli anni trenta sia da parte delle nazionali svizzere e tedesche che hanno partecipato ai tanti campionati mondiali ed europei. Per contro la nazionale olandese e le squadre di club dell'Ajax e del Feyenoord hanno portato tattiche rivoluzionarie come quelle del calcio totale o del cosiddetto modulo alla Van Gaal, nei quali non esistono ruoli certi e definiti ma solo interscambiabili e liquidi.

E' ancora da ascrivere al diverso aspetto culturale dell'elasticità sociale olandese, in contrasto con la rigidità del resto dell'insieme, la caratteristica,

portata nel calcio dall'Ajax nel 1973 e dalla nazionale orange del 1974, di permettere ai calciatori di andare in ritiro prepartita con mogli e fidanzate. Ancora caratteristico di questa elasticità era il consentire ai calciatori di adottare il look che preferivano. In un periodo nel quale il presidente della Juventus Giampiero Boniperti, avvertiva i calciatori appena acquistati che si sarebbero dovuti presentare in ritiro a Villar Perosa per l'inizio della stagione con i capelli corti (il famoso stile Juventus), all'Ajax l'allenatore Rinus Michels a chi gli chiedeva sul perchè consentisse ai vari Krol, Neskens o Rep capigliature da rock stars, rispondeva che il suo mestiere era quello di allenatore di calcio e non di barbiere.

In questo cluster la puntualità e la precisione sono tassativamente prescritti: i minuti ma anche i centimetri sono importanti. Non è un caso che la programmazione degli orari dei treni svizzeri e tedeschi sia molto diversa rispetto a quella del resto dell'Europa. Non è casuale che le migliori aziende produttrici di orologi siano svizzere così come non lo è il fatto che i giocatori svizzeri, tedeschi e austriaci difficilmente possano prendere una multa per essere sovrappeso o per essere in ritardo agli allenamenti.

Il viaggiatore che sia stato in svizzera tedesca o in Germania, avrà verificato che qualora chieda un calice di vino gli verrà misurato al millilitro, ecco perchè non potrà meravigliarsi vedendo il calciatore svizzero - tedesco Stefan Lichsteiner prendere un'ammonizione per aver preteso che l'arbitro spostasse di circa 10 centimetri il pallone portato in avanti ingiustamente dall'avversario ecuadoregno Enner Valencia, in occasione della partita Svizzera - Ecuador ai mondiali del 2014.

Nel marzo del 1998 il famosissimo allenatore italiano Giovanni Trapattoni, riscosse un grande successo comunicativo grazie ad una conferenza stampa molto spontanea e diretta, rilasciata in veste di allenatore del Bayern Monaco. Il video di questa sua comunicazione in un tedesco molto stentato è ancora oggi

visibile (e visto) su youtube.³⁵ Se qualcuno volesse spiegarsi su come sia stato possibile che un allenatore abbia colpito così profondamente l'immaginario tedesco, dovrebbe cercare la spiegazione nella cultural intelligence. Giovanni Trapattoni è stato sicuramente tra gli allenatori più vincenti della storia, un uomo con un grande carisma ma in Italia non aveva la fama di grande comunicatore. A differenza della cultura latina, nella cultura germanica la comunicazione è estremamente diretta e la società è a basso contesto. Presentarsi in tuta e dire con il cuore, non nella propria lingua, quello che pensava, permise ad un allenatore, bersaglio della Gialappa's band in Italia per i suoi strafalcioni grammaticali², di entrare nel cuore dei tedeschi per la sua profonda carica di umanità.

Il cluster **est europeo centro asiatico** è il più vasto e variegato del mondo. In esso sono ricomprese nazioni e popoli che hanno radici storico culturali molto diverse.

Le popolazioni slave, sia dell'ovest (Polacchi, Cechi e Slovacchi) sia dell'est (Russi, Bielorussi e Ucraini) sia del sud (Serbi, Croati, Bosniaci, Sloveni) sono associate a popolazioni come Kazaki, Albanesi, Rumeni, Greci, Bulgari, Ungheresi e popoli delle Repubbliche Baltiche con i quali hanno condiviso solo una piccola parte di storia.

Linguaggi diversi, religioni diverse (esistono cattolici, ortodossi e musulmani) e storie con dominazioni di tanti imperi (romano, bizantino, ottomano, mongolo, prussiano, asburgico, sovietico) hanno però lasciato alcuni tratti distintivi dal punto di vista culturale.

L'elemento nomade e la capacità di adattamento da veri eclettici, caratteristiche entrambe determinate da secoli di spostamenti est - ovest e ovest - est per motivi climatici, fanno dei giocatori di questa parte del mondo i più ricercati per giocare nei campionati della regione del golfo arabo, con partite che si giocano in condizioni climatiche estreme.

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=5cgLqfdAgK4>

La mancanza di confini geografici ha favorito le invasioni dei popoli dell'Asia centrale fino all'est europeo ed ha inoltre fatto in modo che le popolazioni di questo cluster non sentissero alcun tipo di identità nazionale in senso politico ma solo una forte identità razziale. Ecco spiegato come una delle nazionali più forti del calcio mondiale, la Jugoslavia, chiamata il Brasile dei Balcani non abbia mai ottenuto alcun risultato confacente al proprio sconfinato talento, con calciatori divisi in tanti diversi clan per quante erano le etnie differenti.

Tratto comune di questo gruppo culturale è la forte competitività, indispensabile per chi è dovuto sopravvivere in un ambiente geograficamente e climaticamente ostile. I difensori serbi e croati sono considerati per cattiveria e determinazione l'equivalente europeo dei difensori uruguayi.

La subcultura calcio è fortemente maschilista, con gradazioni diverse a seconda della cultura entro cui è inserita. Partendo da questo presupposto, la cultural intelligence impone a chiunque voglia dialogare in modo avanzato con gli appartenenti a questo cluster, di prestare attenzione al folcloristico souvenir della matrioska. Questa bambola in costumi regionali, ideata in Russia da un facoltoso imprenditore e collezionista d'arte che ne prese l'idea da un'isola giapponese, non è altro che l'espressione della società, fortemente patriarcale, presente in tutto questo gruppo culturale. Ignorare questo aspetto potrebbe far sottovalutare il ruolo, nel processo decisionale, delle mamme dei piccoli calciatori del settore giovanili o delle mogli dei calciatori professionisti.

Il gruppo culturale **latino - europeo** comprende Italia, Francia, Spagna, Portogallo, Belgio e un po' sorprendentemente Israele. Non rileva in questa sede valutare i motivi per i quali i ricercatori abbiano ritenuto di dover inserire Belgio e soprattutto Israele in questo contesto e sarebbe inoltre superfluo valutare i connotati storico culturali di questo insieme.

Il paternalismo che contraddistingue questo gruppo ha radici storiche molto profonde. L'impero romano con la figura del pater familias ma anche il feudalesimo dell'epoca carolingia con il ruolo del signore hanno vistosamente

segnato il modo di essere degli uomini appartenenti alla cultura del sud dell'Europa. Purtroppo anche le derive molto negative del maschilismo e del sessismo provengono da altrettanto lontano.

In un approccio culturale equilibrato, il mondo del calcio italiano dovrà esaminare se la componente di una malintesa virilità latina possa giocare un ruolo determinante quando si parla di aggressioni agli arbitri nei campionati minori, di incidenti tra tifosi o offese di stampo sessista per donne che ricoprono qualunque ruolo federale all'interno del movimento (arbitro, assistenti, dirigenti, presidenti o calciatrici). Conoscere questo punto dolente della nostra cultura deve permettere alla sub - cultura calcistica di correggere un atavico vizio che blocca il calcio sud europeo dentro i confini dello sport per soli uomini duri. Lo stadio, in questa parte del mondo, è ancora oggi il luogo per manifestazioni becere di violenza e scarica ormonale e non potrà mai diventare solo un luogo pubblico di spettacolo e divertimento.

L'aspetto del paternalismo, nel senso di offrire protezione in cambio di fedeltà e obbedienza, caratterizza il modo di interpretare i ruoli di presidente, allenatore o capitano della squadra. La cultura collettivista del sud dell'Europa spesso sfocia in smanie di protagonismo e ruoli da salvatore della patria che non hanno nulla a che vedere con l'individualismo anglo - americano o nordico. E' possibile anzi che l'interpretazione paternalistica dei ruoli più importanti di un club di calcio, riscuota notevole fastidio nei soggetti appartenenti alle culture che hanno bassa distanza dal potere e libertà individuale accentuata. Presidenti italiani, portoghesi o spagnoli che si comportino da padri - padroni sicuramente mettono in difficoltà sia i calciatori provenienti da culture individualiste ma anche quelli provenienti da culture cooperative con alta distanza dall'incertezza. I calciatori delle altre culture europee diverse da quella latino - europea non conoscono questo scambio: protezione per lealtà.

Chiaramente anche questo gruppo culturale ha dato un grande contributo al calcio sia come espressioni di gioco che come ricerca e studio di tutto ciò che lo ha riguardato.

Le squadre, sia nazionali che di club, di Italia, Spagna, Francia e Portogallo hanno decisamente scritto gran parte della storia calcistica non solo europea.

La nazionale di calcio francese, in realtà, da almeno tre decenni non può più considerarsi espressione esclusiva di cultura latina. Spesso i selezionatori francesi hanno dovuto gestire uno spogliatoio composto da giocatori bianchi e da immigrati africani, a volte con l'ulteriore complicazione della religione islamica di alcuni di essi.

Discorso analogo per il campionato francese, nel quale oltre agli stranieri presenti in misura simile a quella dei maggiori campionati europei, sono presenti tantissimi calciatori con doppia cittadinanza, con la possibilità, cioè, di essere tesserati come calciatori francesi nella lega di appartenenza ma conservando la possibilità di rappresentare la propria nazionale di origine in occasione delle partite ufficiali di queste ultime. La Ligue 1 è il campionato più rappresentato nella Coppa d'Africa.

La cultura **latino - americana** porta dentro di sé tutte le caratteristiche di quella latino - europea, elevate, però, all'ennesima potenza. I caratteri latini con l'aggiunta del cattolicesimo si sono mescolati con la visione fatalista ma ottimista della vita da parte dei nativi.

Il paternalismo recita un ruolo determinante anche in questo cluster dove protezione tra membri della famiglia e conseguente rispetto ed obbedienza sono la caratteristica predominante. La cura, che deve necessariamente esistere tra genitori e figli o tra coniugi (maggiormente da parte della moglie per il marito), rende il collettivismo di questa cultura fortemente indirizzato nei confronti della famiglia. Vedendo il legame tra famigliari e tra parenti, sarebbe un errore aspettarsi identica abnegazione o lealtà con gli appartenenti ad altri gruppi, di lavoro o di amicizia.

Se la cultura latino - europea è ad alto contesto con comunicazione indiretta, ad alta distanza dall'incertezza e dal potere, bisogna immaginare le stesse dimensioni culturali anche per i latino - americani, tutte alzate di gradazione.

Quello che Brasile, Argentina e Uruguay rappresentano per il calcio richiederebbe tre specifici approfondimenti, dedicati a ognuna di queste nazioni. Il modo di giocare e di vivere il calcio hanno condizionato socialmente la cultura sudamericana per la quale il senso di appartenenza ad una squadra, anche da semplice tifoso, porta delle implicazioni culturali, per l'individuo, simili a quelle che vive con il legame con la sua famiglia di origine.

Un immenso problema culturale in tutta l'America latina è quello determinato dalla dimensione del particolarismo - universalismo. Diventa quasi impossibile prevedere regole universali quando gli individui si abituano fin da piccoli a rifiutare tutto quello che è loro imposto al di fuori del gruppo familiare di riferimento. Non può esistere legge o regola che possa in qualche modo sostituirsi al legame di affetto, rispetto e devozione esistente tra i membri della famiglia ma anche del clan.

L'aspetto del particolarismo, come visto in precedenza tratto distintivo anche della subcultura calcistica, viene sublimato in questo cluster, prendendo all'interno del calcio latino - americano una forma assolutamente tribale di legge madre di tutte le regole.

L'esempio dell'emarginazione del centravanti Mauro Icardi dalla selezione nazionale argentina entra perfettamente in questo schema.

Diego Armando Maradona, nel settembre del 2014, al termine della partita della pace, organizzata da Papa Francesco, si lamentò pubblicamente della presenza del centravanti dell'Inter, perchè, disse “ Icardi non fa parte della famiglia del calcio”. Sposando la moglie di un suo ex compagno di squadra e calciatore argentino (Maxi Lopez) Icardi è venuto meno non all'obbligo universale di non rubare la donna altrui ma all'obbligo particolare di lealtà nei confronti di un membro della famiglia. La sanzione inevitabile è stata l'espulsione immediata

dalla famiglia stessa, sancita televisivamente dal più alto esponente possibile, il più grande calciatore della storia ma certamente non un modello di comportamento corretto secondo i principi universali. Ancora oggi a quasi tre anni di distanza da quell'intervista, il colpevole non viene reintegrato nella famiglia nonostante il suo rendimento e le difficoltà della nazionale argentina siano più che sufficienti a motivarne la convocazione.

L'insieme **confuciano** è interessante molto più che per ciò che ha già fatto nel calcio, per tutto quello che da adesso in avanti potrà fare. In questo insieme sono compresi Cina, Giappone, Corea, Singapore e Hong Kong, tutte nazioni strettamente collegate al confucianesimo che visto in prospettiva etica è considerato una religione ma viene emicamente visto come una filosofia e uno stile di vita.

Il confucianesimo permea moltissimi aspetti della vita sociale degli individui appartenenti a questa cultura, con un'attenzione per tutto quello che concerne etichetta, pace, armonia, forma e decoro. Si tratta di un così alto numero di regole comportamentali da rispettare che spesso i visitatori occidentali ne possono risultare in soggezione. Chiaramente è difficile pensare che in Giappone atti normalissimi nel resto del mondo possano apparire estremamente sgarbati e maleducati. Soffiarsi il naso in pubblico o chiedere semplicemente dello zucchero da mettere nel the verde appena offerto possono mettere in cattiva luce lo straniero e rovinare ogni tentativo di creare un feeling con un nativo.

Alcuni tratti sono comuni fra tutti i popoli appartenenti al cluster, come il collettivismo (maniera, lo ricordiamo di prendere le decisioni nel rispetto del proprio gruppo) e la neutralità espressiva, anch'essa patrimonio culturale del confucianesimo. Cina e Giappone si differenziano in due dimensioni culturali, precedentemente analizzate: la distanza dall'incertezza (un problema molto più sentito dai Giapponesi che dai Cinesi) e l'essere (Cinesi) verso il fare (Giapponesi).

I giapponesi sono, insieme agli Stati Uniti, la nazione a più alto rating in fatto di competitività e orientamento al lavoro.

Non crediamo che possa essere considerata irrispettosa la considerazione che fino a pochi anni fa il contributo maggiore dato al calcio da questo insieme culturale fosse il cartone animato di metà degli anni 80 *Holly e Benji, due fuoriclasse*.

Addirittura, questo *anime* sanciva, nonostante il grande successo in Europa, la concezione atipica, per usare un eufemismo, del calcio in quella parte del mondo. Campi infiniti, tiri impossibili e gesti tecnici più adatti alle arti marziali, strappavano sorrisi ironici anche a bambini occidentali poco esperti del calcio.

Oggi, grazie in particolare alla Chinese superleague, le cose sono cambiate. In Cina ottimi calciatori europei e sudamericani, ancora nel pieno della loro attività, siglano contratti milionari al di fuori della portata dei più blasonati club di Champions League. I numeri impressionanti del campionato cinese sono legati ad un fenomeno calcistico in espansione ma anche al fatto che stiamo parlando del cluster più popoloso del mondo.

Ancor più significativo, sia per considerare lo sviluppo del calcio nella cultura confuciana sia per valutare l'interesse culturale a dialogare con questo cluster, è il fatto che con l'acquisto del Milan sono diventate 25 le proprietà cinesi di club calcistici nel mondo, una in Sudamerica, una in Australia e ben 23 in Europa.

Per capire gli appartenenti a questa cultura, naturalmente, non sarà sufficiente conoscere e applicare le norme di etichetta e di educazione confuciana. Sicuramente aiuterà molto mangiare con i *kuàizi* (*bacchette per il cibo*), visti come una cortese forma di adattamento molto apprezzata, così come non rifiutare l'alcool nelle occasioni pubbliche (avvantaggiati dal fatto che gli occidentali lo reggono meglio). Sarà molto importante capire che in questa cultura l'orizzonte temporale è molto più lungo che nelle altre e che gli individui sacrificano senza problemi dei benefici immediati in cambio di sicurezza e prosperità futura. Il futuro, per Giapponesi, Coreani e Cinesi non è

tanto lontano, bisogna prevedere oggi e fare domani quello che succede fra pochi anni.

Il rispetto per il futuro, considerato il momento sul quale porre la necessaria enfasi fin da subito, porta gli appartenenti a questo insieme a spendere oggi quello che realmente è in loro possesso senza forme di indebitamento, al punto che in questa parte del mondo le transazioni via cash sono molto più utilizzate che negli altri continenti. Nella mentalità confuciana è negativo un beneficio oggi in cambio di una preoccupazione grave per il futuro.

In questo senso, è da considerarsi un'operazione molto più cinese quella dell'acquisto dell'Inter da parte del gruppo Suning Commerce con il pagamento dei 270 milioni tra acquisto delle quote e aumento di capitale, in un'unica soluzione invece che l'acquisto del Milan da parte di Yonghong Li con il finanziamento di 300 milioni di euro del fondo statunitense Elliot ad un tasso di interesse dell'11,5 %. Dover pagare 55 milioni di interessi in 18 mesi³⁶ (orizzonte temporale brevissimo per un cinese) richiede uno sforzo culturale quasi inaccettabile per chi rifiuta atavicamente di mettere in discussione il proprio futuro: nemmeno l'acquisto di uno dei club più ricchi e prestigiosi al mondo dovrebbe valere questo rinnegamento culturale.

L'insieme **Sud asiatico**, pur comprendendo un quarto della popolazione mondiale, è quello con minor rilevanza calcistica. Paesi come India, Bangladesh, Sri Lanka, Thailandia, Malesia, Cambogia, Vietnam e Filippine non hanno mai avuto un movimento calcistico di rilevanza internazionale. Il disinteresse di questo gruppo nei confronti del calcio sembrerebbe ampiamente ricambiato. Il fatto che un gruppo, rappresentativo del 25 % della popolazione umana, esprima solo il 3 % dell'economia mondiale spiega, probabilmente, meglio di qualunque indagine storica, culturale o antropologica il motivo per il quale il calcio ha ignorato questa parte del mondo. Solo da un decennio, con l'esplosione dell'economia indiana, un tentativo di inglobare questo

³⁶ Fonte Il Sole24ore

grandissimo paese all'interno della sub cultura calcistica, viene a fatica portato avanti, incontrando a questo punto la resistenza culturale di un paese storicamente dedito al cricket, retaggio dell'impero britannico.

In questo insieme sono presenti elementi culturali di tante civiltà. Gli Arabi hanno portato l'islam, la predilezione per il figlio maschio e la pratica della dote per la figlia femmina. Le dominazioni greca e persiana in un primo tempo, successivamente quella cinese della dinastia Ming; ed ancora le colonizzazioni europee di Portoghesi, Olandesi, Spagnoli e Britannici hanno regolato queste terre in epoche differenti lasciando tutte un patrimonio culturale notevole. L'India da sola, rappresenta un continente a sé stante, con una religione predominante (induismo) e 10.000 linguaggi parlati di cui 22 ufficialmente riconosciuti dal governo.

Molti sono i tratti distintivi tra i diversi popoli che risiedono in questo gruppo culturale ma ne esistono alcuni che ne permettono la valutazioni unitaria come insieme.

Da tenere presente che la tolleranza quasi genericamente diffusa in questo gruppo (l'Afganistan con la sua cultura talebana ne rappresenta una drammatica eccezione) non significa in nessun modo che esista libertà di comportamento assoluta. Non sono gradite domande troppo invasive sulla maniera di alimentarsi (vegetariana) e sulle differenze religiose o sociali. Il viaggiatore occidentale dovrà tenere presente che in queste zone esistono collettivismo, alta distanza dal potere (con conseguente alto contesto e comunicazione indiretta) e bassissima distanza dall'incertezza. Come conseguenza di quest'ultimo aspetto, la puntualità è praticamente sconosciuta. Il calciatore o l'allenatore che dovesse arrivare all'aeroporto senza trovare nessuno ad accoglierlo, sappia fin d'ora che non si tratterebbe né di una dimenticanza né tantomeno di una mancanza di rispetto: semplicemente è possibile (quasi sicuro) che si arrivi in ritardo anche se per prendere un ospite di riguardo all'aeroporto.

Non dovrà essere scambiato per un dispetto, il fatto che le indicazioni per raggiungere una destinazione risultino completamente errate. Nella cultura del sud dell'Asia non essere in grado di dare le giuste informazioni ad un visitatore straniero è causa di grande vergogna e piuttosto che riconoscere la propria inadeguatezza, l'appartenente a questo cluster improvviserà una risposta verosimile ma non per questo corretta.

Un allenatore italiano, da poco andato ad allenare nel nuovo campionato professionistico indiano, raccontò a Coverciano la sua sorpresa il giorno in cui, durante l'allenamento, i suoi giocatori improvvisamente e senza alcun motivo apparente, lo lasciarono da solo in mezzo al campo senza dargli spiegazioni per riverire un personaggio, evidentemente conosciuto in India, a cui addirittura andare a baciare i piedi. La cultural intelligence ci spiega che l'India è la cultura al mondo a più alta distanza dall'autorità: riconoscere uno status di casta consente di abbandonare qualunque tipo di obbligo di obbedienza o disciplina nei confronti dell'allenatore.

La cultura **africana sub - sahariana**, è vista in modo unitario dalla maggior parte degli appartenenti alle altre culture.

Pensare ad una sola grande ed unica cultura africana come identificativa di tutti i nati nel continente nero, significa non fare nessun tipo di valutazione storica o antropologica. Le tantissime e diverse tribù in cui è divisa ogni singola nazione africana, ognuna con proprio linguaggio e proprie gerarchie dimostrano quanto sia falso questo assunto. E' d'altra parte un volgare stereotipo occidentale associare la cultura africana solo a usanze tribali, schiavismo e corruzione.

Un aspetto molto importante di sensibilità nel conoscere e capire gli appartenenti a questo gruppo è collegato al fortissimo orgoglio di razza e al viscerale legame con la propria terra di origine che gli emigrati africani continuano ad avere con l'Africa pur vivendo in altri continenti. Nonostante la piena consapevolezza di povertà, analfabetismo, malattie e mancanza di acqua e

cibo nella loro terra, il 90 % degli Africani intervistati in un sondaggio della BBC di pochi anni fa, si è dichiarato fiero di far parte di questa cultura.

Il calcio africano si presentò alla ribalta internazionale ai campionati mondiali di Germania 1974. Lo Zaire, la prima squadra che ebbe la possibilità di rappresentare la cultura africana davanti a tutto il mondo, viene oggi ricordato solo per episodi curiosi come quello del celeberrimo calcio di punizione nella partita con il Brasile, quando il difensore Joseph Mwepu Ilunga calciò inspiegabilmente un pallone che spettava agli avversari. L'episodio, per molti anni considerato erroneamente comico e grottesco, nascondeva, in realtà, il dramma di una squadra minacciata di morte dal dittatore Mobuto qualora avesse perso con più di tre gol di scarto.

Le nazionali di Camerun (a Italia 90), di Nigeria (Usa 94), Senegal (Francia 98) e Ghana (Sudafrica 2010) hanno ampiamente dimostrato di come nel frattempo il gap tecnico e tattico con le migliori nazionali al mondo si sia vistosamente ridotto. Purtroppo non è cambiato il modo superficiale di considerare l'incapacità culturale dei giocatori africani di essere concentrati e attenti durante le partite. I difensori provenienti da questa area geografica devono ancora oggi superare una barriera di diffidenza che li priva spesso di eguali opportunità con gli omologhi di altre razze. Ancora nel 2015 l'ex calciatore della nazionale italiana Stefano Eranio veniva licenziato della televisione svizzera per aver detto testualmente *“I calciatori di colore? Fisicamente molto forti, ma quando c'è da pensare fanno errori”*. Questo commento, superficialmente giudicato come razzista, è in realtà un semplice ed automatico luogo comune da sub-cultura calcistica, dove passivamente e ossessivamente vengono ripetute come un mantra delle verità empiriche (prospettiva emica) che sono sesquipedali sciocchezze scientifiche (prospettiva etica).

La parola chiave di questo gruppo culturale, quasi come se ne fosse il codice è *Ubuntu* traducibile dalla lingua zulu con “io sono perchè noi siamo”. In senso lato esprime una filosofia africana legata al rispetto verso gli altri, verso l'umanità.

Il forte collettivismo del gruppo culturale è associato ad una grandissima cooperatività, vista come l'unica maniera di sopravvivere nel mondo più che una maniera di imporre se stessi come individui. Il canto prepartita con balli folcloristici di tutti i componenti della rosa delle varie nazionali che partecipano alla Coppa d'Africa, non è un modo di fare spettacolo a beneficio delle telecamere e non è nemmeno un modo di farsi coraggio e vincere la tensione come per i calciatori sudamericani. Nel contesto africano, assume un significato tribale legato all'ubuntu: il richiamo al collettivo perchè sia forte e invincibile. In questo senso è assimilabile più ad un rito come quello della danza della pioggia che ad un modo di scaricare adrenalina.

Gli allenatori che fossero interessati ad un'esperienza lavorativa in questo continente, dovrebbero tenere presenti le tante diversità culturali legate agli aspetti religiosi. Anche i paesi cristiani (il 41 % degli abitanti professa tale religione) hanno elaborato una particolare forma di cristianità che permette di mettere insieme concetti religiosi europei con riti e pratiche legate alla magia, assolutamente autoctoni.

Impossibile pretendere di allenare in Africa senza permettere allo stregone (presente in ogni villaggio) di entrare nello spogliatoio e dare il proprio contributo. Molto difficile credere che sia possibile curare un calciatore solo con criteri medici accertati, il ricorso a pozioni magiche e ad erbe dai poteri miracolosi sono una pratica da tollerare.

L'allenatore francese Claude Le Roy che ha allenato gran parte della sua vita in Africa (Congo, Camerun, Senegal, Ghana e Togo) è soprannominato lo "stregone bianco". L'origine del suo soprannome è dovuta al fatto che la prima cosa che gli venne chiesta appena arrivato in Africa, fu cosa pensasse della stregoneria. Le Roy rispose che, essendo bretone, lui si sentiva erede del primo vero stregone riconosciuto dalla storia: il mago merlino, bretone come lui.

L'insieme **arabo** è quello attorno al quale sono collegate la maggior parte delle misconcezioni legate alla conoscenza di una diversa cultura. A causa di una

serie di eventi che suscitano sdegno e si prestano a manipolazioni intellettuali molto facili e politicamente utili, la cultura araba è associata a pregiudizi errati e conoscenze superficiali.

La corrispondenza piena dell'insieme arabo con quello musulmano è la prima delle errate presunzioni di gran parte degli occidentali. Essere Arabi è un concetto di identità culturale (visione emica) e non razziale (visione etica). Ci si ritiene (e si viene ritenuti) Arabi quando si legge e si scrive l'arabo come primo linguaggio.

Bisogna inoltre precisare che esistono arabi che sono cristiani (in Egitto, Libano, Siria, Palestina, Giordania e Iraq) o addirittura ebrei. Per contro esistono musulmani che non sono Arabi, i quali non rappresentano che il 15 % del mondo musulmano. Da ricordare che il più grande paese musulmano al mondo è l'Indonesia che infatti non appartiene culturalmente al mondo arabo ma al gruppo sud asiatico.

Una seconda grave pregiudiziale del mondo occidentale nei confronti della cultura araba è quella di pensarla arretrata e incivile. Chiunque sia stato a Dubai, Kuwait City, Abu Dhabi o Doha sa quanto questo pensiero sia limitato geograficamente. Chi abbia studiato cosa erano sotto il califfato Abbaside città come Damasco e Baghdad intorno all'anno 1000 d.c., sa quanto sia carente questa considerazione dal punto di vista storico.

La terza e più grave forma di pregiudizio è quella data dall'equazione Arabo uguale terrorista: la quasi totalità dei cittadini arabi prova nei confronti dei terroristi dell'Isis o di Al Qaeda lo stesso disprezzo di un americano o di un europeo.

Calcisticamente questo cluster ha una duplice importanza. Da una parte, sono ormai molti anni che diversi campioni europei o sudamericani decidono di concludere le loro carriere da questa parte del mondo: i campionati di Arabia Saudita, Qatar ed Emirati Arabi offrono la possibilità di ottenere, a giocatori non più adatti ai top club europei, contratti in media 5 o 6 volte più grandi

economicamente di quelli a loro possibili nella maggior parte dei paesi occidentali.

La seconda variabile che conferisce importanza calcistica alla cultura araba è determinata dalla proprietà di importanti club europei da parte di sceicchi ed emiri di questo insieme culturale.

Sotto il profilo della cultural intelligence esistono aspetti da curare con grande attenzione, le incomprensioni possono essere davvero irreparabili. Arabi e occidentali hanno su alcuni punti essenziali della vita quotidiana visioni molto diverse e anche il calcio non fa eccezione in questa disparità di vedute.

La famiglia è centrale per un arabo laddove può essere importante per un europeo e marginale per un nord americano.

L'amicizia ha poco spazio per gli Arabi che sono già completamente dediti alla loro famiglia allargata.

Due concetti sono di fondamentale importanza, l'onore e la vergogna: il primo da difendere a tutti i costi, la seconda da evitare con eguale forza.

La visione del tempo è a brevissimo orizzonte temporale e la loro natura policronica li porta ad essere sistematicamente in ritardo.

Differentemente dalle culture occidentali e abbastanza in linea con quelle orientali, la cultura araba nutre un grandissimo rispetto per l'età, vista come sinonimo di saggezza.

Non bisogna dimenticare infine di come la religione sia centrale in tutti gli aspetti della vita, lavoro compreso. Ecco perchè i tanti calciatori islamici ma non arabi sono comunque tenuti all'osservanza delle regole del Corano anche quando si trovano in nazioni che non sono islamiche. Bere alcool o mangiare carne di maiale sono pratiche assolutamente vietate per i musulmani. Una sola eccezione a questi obblighi è quella, già vista, della *darura*,³⁷ ossia l'esimente per stato di necessità. Nel 2014 in Brasile, il calciatore tedesco ma di origine turca Mezt Ozil si avvalse di questa possibilità per non dover osservare il

³⁷ *Comunità Islamica in Italia e forme giuridiche* a cura di Carlo Cardia, Giuseppe Dalla Torre, Giappichelli Editore, p.513

ramadan (il digiuno dall'alba al tramonto) durante la fase finale dei campionati mondiali.

Il calcio e le sue scienze

Noi vediamo le cose non solo da differenti prospettive ma anche con occhi differenti

Blaise Pascal

Dalla sua invenzione in avanti il calcio è diventato molto più di un gioco per una ristretta elite di persone. Senza entrare in un'approfondita analisi storica della sua evoluzione e nemmeno in uno studio economico che ne quantifichi la dimensione moderna, sappiamo che il calcio ha raggiunto una tale importanza sociale da trascinarsi dietro una serie di altre scienze (in senso decisamente atecnico) che ne possano in qualche modo disciplinare lo sviluppo e la crescita.

La cosiddetta area tecnica, quella che riguarda esclusivamente il gioco del calcio dentro i confini del campo sportivo, è stata affiancata da altre e non meno rilevanti aree di interesse.

L'area regolamentare, con le leggi federali e statuali, con i regolamenti specifici, con gli accordi collettivi e il Codice di Giustizia sportiva, rappresenta la scienza giuridica del calcio. Abbiamo visto come l'organizzazione dei rapporti all'interno di qualunque comunità non sia altro che una risposta culturale al modo di regolare i rapporti passati, presenti e futuri di un gruppo. Le leggi sono determinate dal sentire comune di un insieme di individui e a loro volta determinano differenze culturali con il passare del tempo (pensiamo all'avere o non avere una costituzione scritta).

Nella sua lezione sul Codice di Giustizia Sportiva, l'**Avvocato D'Onofrio** poneva l'attenzione sul fatto che l'articolo uno del codice stesso prevedesse un qualcosa di stranamente indeterminato per noi latini discendenti dei Romani,

ossia la punibilità per un qualcosa non espressamente previsto ma solo genericamente prevedibile, *“comportarsi secondo i principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto comunque riferibile all’attività sportiva.”*

La chiosa dell’avvocato D’Onofrio è stata *“non dimenticate che i codici sportivi ma anche i regolamenti del calcio sono inglesi e per loro non esiste la possibilità di creare illimitate fattispecie per quanti possibili casi umani si possano verificare”*.

Gli esperti di Formula Uno, sostengono che la provenienza culturale da area Common Law (anglosassone) sia un valore aggiunto per gli ingegneri inglesi. Una volta uscito il regolamento tecnico del World Motor Sport Council questi ultimi, infatti, iniziano a progettare facendo tutto quanto non espressamente vietato. Quelli italiani e tedeschi, invece, progettano facendo solo quanto espressamente consentito. Non credo sia necessario aggiungere altro per rimarcare l’importanza dell’atteggiamento culturale di fronte alla scienza giuridica.

L’area di comunicazione e di marketing in un mondo “local” prevedeva all’inizio del secolo scorso la capacità di comunicare ai propri tifosi, residenti nella medesima area di appartenenza del club a cui erano affezionati, l’orario di inizio delle partite. L’attività di marketing era ridotta alla vendita dei biglietti per la partita della domenica.

Nell’attuale mondo “global” il Manchester United deve comunicare con i suoi 354 milioni di tifosi nel mondo³⁸ a cui deve vendere magliette, partite in tv e gadget vari.

Nelle lezioni sulla comunicazione del **Professor Accame**, si è posta l’attenzione su prossemica e silenzio, su mimica facciale e body language. In questo scritto, abbiamo visto come la formazione culturale implichi diverse reazioni per ognuno di questi concetti.

³⁸ Dati del portale inglese **Teen’s Digest**

Sempre nelle lezioni sulla comunicazione si è notato come l'appartenenza ad un gruppo determini comportamenti diversi anche negli animali i quali, all'interno della loro comunità, assumono atteggiamenti di rispetto per l'autorità (l'ordine di accesso al cibo delle galline di uno stesso pollaio) o di aggressione dei più deboli (topi vessati da scariche elettriche): altri due aspetti culturalmente rilevanti.

Il **dottor Piani** ha rilevato nella sua lezione sul marketing il diverso modo di comunicare da parte del Real Madrid che si presenta con il suo marchio originale contenente una croce in tutto il mondo e senza questo riferimento religioso nel mondo arabo. La religione è, ovviamente, una grande discriminante culturale.

Le lezioni sull'area organizzativa hanno presentato analoghi riferimenti alla formazione culturale. Il calcio femminile è inevitabilmente condizionato dal ruolo della donna all'interno di una determinata cultura. Impossibile pensare ad un sviluppo del movimento femminile calcistico che sia scollegato dalla questione socio culturale dell'emancipazione della donna. Il calcio deve dimenticare la sua natura maschilista se vuole attrarre un nuovo gruppo escluso al momento dalla sua comunità: quello delle tifose - praticanti - tesserate.

I settori giovanili rappresentano l'aspetto dell'evoluzione della specie nella subcultura calcio e in questo senso, l'orizzonte temporale è la dimensione culturale determinante. Il responsabile del settore giovanile dell'Inter **Roberto Samaden** ha detto testualmente *“con la proprietà cinese i metodi di lavoro sono cambiati. Dalla loro entrata in società si pensa al futuro in maniera differente, per loro tra tre anni significa domani.”*

La stessa area tecnica del calcio non è assolutamente immune dalle considerazioni antropologiche che vengono fatte nella cultural intelligence. Il responsabile dello scouting del Bologna **Marco Zunino** ha detto nella sua lezione che i diversi campionati del mondo hanno differenti caratteristiche tecniche, in gran parte determinate dalla cultura di riferimento della nazione che

li ospita. Inoltre in un'affidabile e scientifica strategia di scouting è impossibile oltretutto negativo, prescindere dagli aspetti etnico - culturali dei giocatori che si devono monitorare.

La lezione del sociologo e scrittore italiano **Pippo Russo** sui Fondi di investimento nel calcio era pervasa di differenze culturali. I Portoghesi sono quelli che hanno portato per primi questa forma finanziaria, per il semplice motivo che culturalmente sono avvezzi a maneggiarla da molto tempo. I Sudamericani ne hanno usufruito prima degli altri Europei, con operazioni spericolate nelle quali sono finiti, negli anni, tutti i più importanti calciatori del continente. Solo tre federazioni europee, e precisamente l'inglese, la francese e la polacca, hanno espressamente vietato l'utilizzo dei fondi di investimento per finanziare le campagne acquisto dei club. Diversa risposta vi è nella parte latina dell'Europa, dove oltre ai fautori Portoghesi, anche Spagnoli, Italiani e Francesi non hanno disdegnato il nuovo mezzo. Stranamente gli Asiatici, molto dediti alle scommesse sulle partite, sono rimasti al di fuori di tutto questo, non portando le TPO (Third Part Ownership) nei club Cinesi, Giapponesi e Coreani (mercati economicamente rilevanti). Di fronte a una diffusione dei fondi di investimento così diversa a seconda dell'area geografica, come non pensare che vi sia stata una differente reazione culturale di fronte alla novità?

La lezione del professore e sociologo francese **Pierre Lanfranchi** distingueva i sistemi sportivi di Europa e Stati Uniti. In Europa il criterio meritocratico con retrocessioni e promozioni esiste in tutti e cinque i cluster (anglo, germanico, nordico, latino e orientale) con la tendenza, anche questa diffusa in tutti gli insiemi, a voler creare un'élite di club con selettivi criteri di ammissione. Negli Stati Uniti, cultura competitiva per eccellenza, si è voluto escogitare un sistema di cartello con la selezione preventiva e non meritocratica dei partecipanti. Impossibile non vedere in questi due sistemi così diversi una differente visione culturale anche dello sport.

La cultural intelligence sarebbe una scienza da sviluppare enormemente in tutti gli aspetti del calcio.

I dati delle mie esperienze lavorative personali confortati, nelle 5 settimane di Coverciano, dalle testimonianze di studiosi, professionisti di tanti rami del sapere, esperti di calcio e operatori ai massimi livelli italiani, mi hanno spinto ad osare uno studio sperimentale sulla cultural intelligence che possa servire da pilota per più strutturati e duraturi lavori di ricerca e confronto. Uno studio comparato sulle norme di trasferimento dei calciatori, sui contratti di lavoro degli stessi e sulle garanzie previdenziali nei vari campionati potrebbe far passare il calcio ad un livello globale integrato che in questo momento non è ancora raggiunto.

Lo studio, anch'esso comparato, della scienza dell'alimentazione delle squadre appartenenti ai dieci diversi insiemi culturali sarebbe al tempo stesso interessante dal punto di vista antropologico e utile da quello sportivo.

Una comparazione tra i vari sistemi educativi tecnico - tattici delle varie accademie calcistiche del mondo, sarebbe non meno interessante dell'analogo paragone tra i diversi sistemi scolastici del mondo che hanno evidenziato le diverse maniere culturali di capire, studiare e apprendere.

Per concludere, il calcio potrebbe essere pronto per fare dal punto di vista della cultural intelligence, un passo in avanti simile a quello fatto sul piano della comunicazione e del marketing dalle società calcistiche, passare cioè dalla macchina con altoparlante per le vie cittadine la domenica mattina ai social network in inglese 24 ore al giorno.

Essere un professionista internazionale

Il buon management consiste nell'insegnare a gente media come fare il lavoro di gente superiore.

John D. Rockefeller

Molto spesso, nella nostra vita ci siamo trovati in situazioni nelle quali il nostro istinto, l'attenzione o il semplice buon senso, ci hanno aiutato a risolvere dei problemi o, almeno, a gestire bene le difficoltà. Esistono, però, delle circostanze, magari solo perchè particolari o sconosciute, nelle quali il nostro "savoir faire" potrebbe non essere sufficiente.

In un mondo globalizzato e multiculturale, estremamente diverso anno dopo anno, la capacità di adattarsi ai cambiamenti e alle situazioni inedite che si vengono a creare, può essere non solo un optional per un manager che voglia a diverso titolo lavorare nel calcio, ma una qualità primaria.

Abbiamo visto nel corso dei precedenti capitoli che la differenza culturale non deve essere cercata necessariamente all'estero. Anche il direttore sportivo, l'allenatore, l'osservatore o il preparatore atletico, che volessero esercitare la propria professione vicino a casa loro, si imbatterebbero inevitabilmente in qualche aspetto di cultural intelligence. Anche in Italia ci si può imbattere in un presidente cinese o americano, in un calciatore sudamericano o africano, con soggetti, cioè, che hanno una differente maniera di pensare, agire e reagire.

Abituarsi a lavorare considerando le differenze culturali esistenti, aiuterebbe a capire sempre la posizione del soggetto con cui interagiamo. Infatti i contesti culturali sono tantissimi: nazionali, etnici, professionali e, in generale, ovunque vi siano soggetti che pensano e ragionano da gruppo.

Diversi anni fa, parlando con un amico assistente arbitrale ai massimi livelli italiani,³⁹ rimasi sorpreso nell'ascoltare il suo modo di vedere e capire il calcio. Parlando dei movimenti dell'ex attaccante dell'Inter Diego Milito, specificò che il terrore degli assistenti arbitrali del campionato italiano era dovuto al non saper prendere le misure al movimento contro tempo del fuoriclasse argentino rispetto alle difese avversarie quando queste ultime salivano per mettere in fuorigioco gli attaccanti. Mi spiegò che pochi centesimi di secondo segnavano una differenza tra una posizione regolarissima e una di palese fuorigioco con il rischio, per chi doveva valutare in tempo reale un qualcosa che ad occhio nudo era quasi impercettibile, di prendere una cantonata colossale. Presi atto, in quel momento, che culturalmente il gruppo degli assistenti pensava e vedeva cose diverse da quelle che vedono normalmente gli altri gruppi culturalmente significativi del calcio. Nemmeno il più appassionato tifoso interista aveva mai visto Milito da quella prospettiva ma sicuramente nemmeno i difensori avversari lo avevano mai fatto.

Entrare nell'ordine di idee che "l'altro" possa avere un bagaglio di conoscenze e uno scambio culturale con appartenenti ad un gruppo e che tutto ciò lo possa portare a vedere e pensare in modo diverso da noi, è un buon punto di partenza. Per essere culturalmente intelligenti, la ricerca sviluppata e sperimentata in questa nuova scienza considera quattro diverse momenti: *interesse, conoscenza, strategia e azione*.

L' **interesse** è indicato dall'attitudine personale che un soggetto ha nel voler conoscere prospettive diverse dalla propria. Un ottimo indicatore è dato dalla voglia di viaggiare e di farlo evitando i viaggi in gruppi organizzati, in grandi hotel internazionali e solo nelle grandi capitali. Il punto di partenza è quello di spendere tempo a parlare con qualcuno con provenienza culturale diversa e dedicare particolare cura nel cercare di capire quali sono le dimensioni culturali che ispirano il suo modo di comportarsi.

³⁹ Roberto Romagnoli, assistente di Serie A

Naturalmente questa attitudine deve essere supportata da una sufficiente **conoscenza** (secondo momento) delle caratteristiche culturali esistenti nel mondo. Avere basi di cultura generale ma anche curiosità di conoscere la storia, l'arte, la letteratura e la musica delle varie culture del mondo, permette di avere delle risposte inattese sulla capacità di capire i comportamenti altrui. Informarsi sui sistemi economici, politici e religiosi ma anche sentire musica e vedere film di altre culture, permette di migliorare nella propria cultural intelligence.

La **strategia** (terzo momento) è quella che permette di incrociare i dati, nei quali ci imbattiamo grazie al nostro interesse per la cultural intelligence, con i dati già in nostro possesso grazie alla conoscenza.

Quando vediamo un film francese o giapponese o sentiamo musica classica tedesca normalmente lo facciamo in modalità automatica, senza attenzione ai particolari culturali presenti in gran numero sia nei film che nella musica. Prestare attenzione alle particolarità culturalmente rilevanti può essere una miniera di scoperte interessanti. Per usare una metafora: quando guardiamo i film senza strategia di cultural intelligence, siamo guidatori che conducono l'auto per le strade del proprio quartiere, quasi con il pilota automatico. Per avere la giusta strategia dobbiamo diventare i guidatori che spengono l'autoradio e prestano la massima attenzione perchè non conoscono né strada né pericoli.

L'**azione** (quarto momento) è la capacità di adattare i propri comportamenti dopo aver incrociato i dati con le nostre conoscenze. Naturalmente questo non significa dover rinnegare la propria cultura e nemmeno doversi snaturare. Un'azione culturalmente intelligente è, per esempio, quella di sforzarsi di salutare e chiedere informazioni nella lingua del paese che ci ospita, di comunicare in forma diretta o indiretta a seconda del contesto in cui ci troviamo, e in generale di compiere tutte quelle azioni che possano mettere a proprio agio il nostro interlocutore. Per fare questo non è necessaria solo una buona capacità di adattamento ma anche una forte componente autoironica:

bisogna essere preparati a essere non sempre perfetti e alle volte anche un po' goffi.

Mangiare il riso con le bacchette in Cina, assaggiare carne di cocodrillo cotta alla birra in Africa o prendere del the verde amaro in Giappone richiedono in aggiunta alle qualità tipiche della cultural intelligence e all'autoironia anche una certa dose di coraggio ma consoliamoci: andare all'incontro con altre culture senza essere preparati è proprio da incoscienti.

Bibliografia

FOER F. *Come il calcio spiega il mondo pp 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 45, 49, 50, 68, 70,*

GARANZINI G. *Il romanzo del vecio*

HALL E.T. *The Hidden dimension*

HAMPDEN TURNER C. & TROMPENARS F. *Le sette culture del capitalismo*

HOFSTEDE G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind.*

LIVERMORE D. *Customs of the World: Using Cultural Intelligence to Adapt, Wherever You Are*

LIVERMORE D. *Leading with cultural intelligence*

LIVERMORE D. *The cultural intelligence difference*

LIULEVICIUS G. *A history of eastern Europe Course The great courses Guidebook Lecture 5 "The origin of nationalism"*

MONTANELLI I. *Storia d'Italia - L'Italia del Seicento*

MORRIS D. *La Tribù del calcio*

VALDANO J. *Il sogno di futbolandia*