

Probabilmente fuorviati da 25 anni di cultura da *fantacalcio* e *playstation*, molti tifosi pensano alla squadra di calcio come se si trattasse di un minerale inanimato. Non concepiscono che un calciatore, anche se professionista ai massimi livelli, possa essere soggetto agli alti e bassi tipici della natura umana, con valori tecnici, atletici e psicologici che variano da una partita all'altra. Sottovalutano, colpevolmente, le terribili implicazioni per la loro squadra del cuore, derivanti da esclusioni eccellenti dall'undici titolare, da sostituzioni ricevute o da semplici problemi personali dei, o tra i, calciatori. Secondo loro, con gli acquisti giusti e con moduli adeguati ogni squadra può ottenere buoni successi. Sostituzioni azzeccate e tempestive possono essere effettuate da tutti, comodamente seduti sul divano di casa: il calcio è facile, non è complicato come una scienza e tutti si possono cimentare con successo nel ruolo di allenatore, nel calcio come, appunto, con il fantacalcio e la playstation.

L'errore alla base di questo ragionamento è dovuto alla sottovalutazione degli aspetti emotivi, caratteriali, psicologici e culturali che fanno parte della vita dello spogliatoio, rendendo "viva" la squadra di calcio.

L'intelligenza emotiva (**Emotional Intelligence, E.I.**) ovvero la capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui

emozioni, deve far parte del bagaglio di un allenatore mentre non serve ai tifosi che si dedicano alla “strategia da divano”. Per questi ultimi sono più che sufficienti i valori tecnici ed economici oggettivamente riconosciuti ai calciatori e, da questo punto di vista, il database dei videogiochi sul calcio o le quotazioni del fanta campionato della *Gazzetta dello Sport*, rispondono a questa esigenza “scientifica”.

Eppure, i tifosi, essendo a loro volta professori, medici, impiegati, operai o studenti, dovrebbero essere avvezzi a valutare la differenza di rendimento di ognuno di loro nel proprio ambiente di lavoro a seconda del diverso impatto emotivo con gli altri elementi del gruppo. Impossibile, inoltre, che non sappiano che la vita privata incide profondamente sulla capacità di concentrazione e di rendimento di ogni essere umano.

Naturalmente anche gli allenatori devono poter basare il loro lavoro su dati scientifici oggettivi e non soltanto sulle proprie soggettive qualità di intuito.

L’Intelligenza artificiale (**Artificial Intelligence, A.I.**) è prepotentemente entrata anche nel calcio. In passato, le macchine potevano competere con l’uomo solo nelle cosiddette abilità fisiche: l’automatizzazione, possibile nel settore agrario e in quello industriale, non lo poteva essere nel mondo calcistico, a meno di non dover immaginare

improbabili e inguardabili partite giocate da 22 robot. Oggi, però, con lo sviluppo delle biotecnologie, le macchine possono riuscire con successo in quelle che erano considerate delle qualità tipicamente ed esclusivamente umane: le abilità cognitive. Oltre ai vantaggi da sempre riconosciuti alle macchine rispetto all'uomo (connessione in rete e aggiornamento *software*) l'intelligenza artificiale ha aggiunto la capacità dell'apprendimento automatico nell'analisi dei dati. Concetti come *big data* e *machine learning* saranno sempre più spesso collegati al calcio e le professionalità di tutti sono destinate a subire delle modifiche come mai era capitato nelle precedenti epoche storiche. Si dovrà pensare ad un'intelligenza artificiale non in sostituzione dell'intelligenza umana ma in supporto ad essa.

Le possibilità di ottenere e processare velocemente quantità incredibili di dati (si pensi ai dati atletici negli allenamenti o ai dati tecnici delle partite) saranno (e in parte già lo sono) ovviamente sfruttate per rispondere ad una esigenza umana atavica: quella di predire il futuro.

I sacrifici agli dei e i vaticini di aruspici ed indovini avevano lo scopo di far sentire più forti e sicuri i soldati che affrontavano una guerra. I dati sulla condizione atletica della squadra, sul numero di attacchi riusciti, di palle perse e molti altri a disposizione degli staff tecnici,

sono la versione aggiornata e certamente più scientifica della stessa identica esigenza di migliorare il morale della truppa.

In ambito strettamente calcistico, prevedere il futuro significa cercare informazioni sconosciute analizzando e processando le informazioni conosciute. Sapere molti dati su se stessi e sulla squadra avversaria permette di prevedere in quale modo si potrà svolgere la partita e provare a mettere i propri calciatori nella condizione di riconoscere più facilmente le fasi di gioco che dovranno affrontare durante il match.

Questo progresso, l'incredibile quantità di dati e la capacità di incrociarli, processandoli in tempo reale, hanno sicuramente cambiato il gioco del calcio e il lavoro di allenatore. Non esiste mister moderno, crediamo, che pur seguace di un metodo calcistico ortodosso, rifiuti questo imponente aiuto dell'intelligenza artificiale. L'intuito, l'esperienza e il colpo d'occhio dell'allenatore nella valutazione del grado di affaticamento o stanchezza dei propri calciatori sono supportati da scientifici e inconfutabili dati, forniti dalla tecnologia.

Allenatori come Allegri, Mourinho, Ancelotti e prima di loro Trapattoni e Capello, hanno sempre puntato sull'aspetto della gestione umana delle loro squadre più che sulle innovazioni strettamente calcistiche.

Fraasi come “ho una squadra di uomini prima che calciatori”, oppure “è un uomo vero non soltanto un campione” o ancora “io guardo l’aspetto umano e poi quello calcistico” sono da decenni ripetute come un mantra da allenatori di tutte le latitudini e non c’è motivo di pensarle false e vuote di significato. Eppure, nella vita calcistica di una squadra durante l’intera stagione, si pensa ad allenare e curare gli atleti, a istruire tecnicamente e tatticamente i calciatori molto più che ad educare e ad informare gli uomini.

La gestione dello spogliatoio al giorno d’oggi presenta delle caratteristiche profondamente diverse rispetto al passato. Il concetto di appartenenza non può essere quello che è stato per più di un secolo nel calcio. Le squadre di oggi sono un coacervo di individui provenienti da tutte le parti del mondo; le differenze culturali e, spesso, anche di linguaggio hanno determinato la sostituzione dell’appartenenza tribale con la necessità dell’adesione spontanea ai valori culturali del gruppo/squadra di calcio. La libertà dello spogliatoio, un tempo sacra, non può più essere tale: il codice culturale del gruppo, infatti, deve essere scritto dallo staff e dai dirigenti (gli adulti del calcio) e controllato e costantemente calibrato sul comportamento dei calciatori (i bambini del calcio).

La Cultural Intelligence (**Cultural Quotient, C.Q.**) è la

capacità di entrare in contatto e lavorare efficacemente nelle diverse situazioni culturali, partendo dalla piena consapevolezza dei propri valori per arrivare alla sensibilità di comprendere e rispettare i valori altrui.

Se la conoscenza degli schemi di gioco degli avversari può aiutare l'allenatore nello stabilire la propria tattica di gioco, senza dover snaturare la propria squadra, allo stesso modo, conoscere retaggi e dimensioni culturali dei propri calciatori può aiutare l'intero staff (tecnico e dirigenziale) nella gestione dello spogliatoio, anche in questo caso, senza dover tradire il proprio codice comportamentale. Ma se l'intuito e l'esperienza possono essere coadiuvate dai dati atletici e tecnici, nel difficile rapporto tra intelligenza umana (I.Q.) e intelligenza artificiale (A.I.), invece buon senso, educazione e rispetto devono, necessariamente, essere sottostanti alla cultural intelligence, nel rapporto tra quest'ultima e l'intelligenza emotiva. Mentre infatti esperienza e intuito sono concetti universalmente validi e riconosciuti in tutte le culture, buon senso, rispetto ed educazione sono relativamente diversi in ogni cultura del mondo.

Cedere parte del proprio potere discrezionale, delegandolo indirettamente alle valutazioni dell'intelligenza artificiale, è la sfida che dovranno affrontare milioni di manager in tutto il mondo.

Rinunciare alle decisioni istintive, prese intuitivamente con tempi di reazione strettissimi, sarà la sfida per gli allenatori italiani. La cultura italiana privilegia le decisioni prese in modo rapido senza eccessi di valutazioni dei pro e dei contro. Una caratteristica nazionale italiana, ritenuta molto fastidiosa dagli stranieri di tutte le altre culture mondiali, è quella di ritenersi dei grandi “*problem solver*”: veloci, immediati, risoluti e sempre tempestivi di fronte all’insorgenza di un problema. Scegliamo subito, senza pentimenti, secondo intuito ed esperienza e dopo essere stati guidati dalle sensazioni ci aspettiamo, come cosa a noi dovuta, la possibilità di rivedere quanto stabilito, nel momento di complicazioni impreviste ma, forse, prevedibili con un più congrua fase di analisi.

Nella cultural intelligence, gli allenatori dovranno accettare l’insufficienza del loro “buon senso” nel valutare comportamenti culturalmente non previsti nel calcio italiano e prendersi i tempi per una migliore conoscenza delle differenze culturali, a costo di essere meno immediati nella risposta. In un gruppo multiculturale, tutto quello che è condiviso deve essere riscritto e accettato da tutti, non può essere dato per scontato in nome dell’appartenenza ed ecco quindi che il buon senso non può più essere comune, in senso letterale.

La rinuncia all’immediatezza della risposta può essere

facilitata dalla considerazione che probabilmente l'intuito umano è un'abilità molto sopravvalutata. Le neuroscienze hanno permesso di scoprire che la modalità dei processi decisionali degli individui non poggia su un naturale libero arbitrio e che l'intuizione non sarebbe altro che un veloce riconoscimento di modelli già conosciuti con l'esperienza diretta. In pratica il nostro cervello lavora con algoritmi biochimici simili agli algoritmi dei computer ma ovviamente processati con meno potenza di calcolo.

Affidare la gestione di un gruppo multiculturale al proprio istintivo buon senso e alla propria naturale inclinazione al rispetto per gli altri, senza studiare le dimensioni e gli insiemi culturali, è un errore di una gravità pari a quella della valutazione della condizione atletica di un calciatore "ad occhio nudo", invece che coi i dati antropometrici. Per concludere, non è vero che i dati non possano sostituirsi all'intuito umano ma è vero il contrario: è l'intuito che non può sostituirsi ai dati.

La bellezza del calcio risiede senza dubbio in una sua naturale imprevedibilità. Gli scettici nei confronti del progresso potrebbero temere la perdita di fascino di questo sport qualora fosse tutto troppo scientifico e poco misterioso e casuale. In realtà la possibilità di prevedere tutti gli eventi, e quindi anche risultato e svolgimento di una partita, non c'è. Come racconta *Nassim Taleb* nel suo



libro *“Il cigno nero”*, certi eventi sono semplicemente e inesorabilmente imprevedibili. “Chi ha visto solo cigni bianchi” - scrive - penserà sempre che la possibilità di vedere un cigno nero sia nulla ma, in realtà, il cigno nero esiste”. La storia calcistica è piena di cigni neri che appaiono sotto forma di sorprendenti risultati calcistici.