



*Dipartimento di Economia e Management*

*Cattedra: Organizzazione  
Aziendale*

# **Un modello manageriale vincente: Alex Ferguson**

**Studente: VALERIO GORI**

**Professore: MAURIZIO  
DECASTRI**

**Matricola: 172831**

**ANNO ACCADEMICO 2012/2013**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>PRIMA PARTE</b>	<b>6</b>
<i>Alex Ferguson e Il Manchester United</i>	
1. Storia e ruolo svolto nella società	6
2 . Struttura organizzativa societaria	10
<b>SECONDA PARTE</b>	<b>14</b>
<i>Il ruolo del Football Manager</i>	
3. Cultura Organizzativa	15
4. La Leadership	21
5. Responsabilità Manageriali	30

<b>TERZA PARTE</b> -----	<b>33</b>
<i>Lo stile di direzione</i>	
6. Metodo di lavoro -----	<b>34</b>
7. Gestione del personale -----	<b>37</b>
8. Composizione e scelta del team -----	<b>41</b>
9. Livelli di comunicazione -----	<b>46</b>
<b>QUARTA PARTE</b> -----	<b>49</b>
<i>Peculiarità del modello societario calcistico britannico</i>	
10. Football Manager o Allenatore? -----	<b>49</b>
11. Le dimissioni di Alex Ferguson e i possibili scenari futuri -----	<b>52</b>
12. Considerazioni conclusive -----	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> -----	<b>59</b>

## INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni il calcio sta cambiando, la sua cultura calcistica è, infatti, sempre più basata sul business piuttosto che sui veri valori dello sport.

In questo clima sono sempre meno gli atleti e gli allenatori che svolgono il loro mestiere per pura passione, la quale lascia spazio ai contratti ultramilionari e agli interessi economici.

Soggetto di questa trattazione è Alex Ferguson, uno degli ultimi leader e bandiere del calcio moderno.

Egli è un uomo nato a Glasgow e cresciuto da una famiglia povera, il quale è riuscito a creare un modello societario che gli allenatori ed i manager di tutto il mondo cercano invano di emulare.

Il suo lavoro e i suoi successi gli hanno permesso di raggiungere anche diverse onorificenze; la nomina del 20 luglio 1999 da parte della regina Elisabetta di Comandante dell'Ordine dell'Impero Britannico (uno dei riconoscimenti più importanti del Regno Unito) e la realizzazione da parte di Philip Jackson, di una statua posta all'esterno dello stadio *Old Trafford*, la quale raffigura Ferguson nella sua classica posa con le braccia conserte.

Nella esposizione sarà analizzato proprio il modello manageriale che Ferguson è riuscito a costruire nel corso dei suoi 26 anni sulla panchina del Manchester United.

Saranno analizzati tutti gli aspetti di maggior rilievo che hanno permesso al manager scozzese di gestire il Manchester United, riuscendo a vincere in tutte le competizioni.

I successi sportivi dell'ultimo ventennio sono, infatti, frutto di diversi aspetti che hanno permesso a Ferguson di creare una mentalità vincente nelle menti dei giocatori.

Saranno analizzati gli aspetti della leadership del manager, soprattutto nei momenti di difficoltà derivanti dalla gestione dei giocatori e dalle pressioni esterne alla squadra, ed anche quelli inerenti la cultura organizzativa, la quale è stata uno dei punti di forza della società.

Sarà analizzato lo stile di direzione che ha reso la squadra una delle più vincenti del mondo e per il quale Ferguson è stato nominato il miglior manager dell'ultimo millennio.

Questi sono diversi degli aspetti che rendono unica la carriera manageriale di questo allenatore e che spiega il gap esistente fra il Manchester United e le molte squadre Europee che seppur investendo molto denaro per la composizione del team non riescono a raggiungere gli stessi risultati e a mantenere la stessa costanza nel corso degli anni.

Cercheremo, infine, di capire perché la figura del manager alla "Ferguson" non è stata replicata in altre società e in che modo questo modello potrebbe essere replicabile magari anche al di fuori dell'ambito calcistico.

## **PRIMA PARTE: Alex Ferguson e il Manchester United**

### **1. Storia e ruolo svolto nella società calcistica del Manchester United**

Alexander Chapman Ferguson, noto come Alex Ferguson, è un ex calciatore scozzese e attualmente ricopre il ruolo di football manager nel club inglese del Manchester United.

Alex nasce il 31 dicembre del 1941 a Glasgow da una famiglia operaia. Fin da bambino non era molto propenso allo studio, così iniziò a lavorare in una fabbrica e parallelamente coltivò la sua passione per il calcio. Inizia la sua carriera nel 1958 e dopo solo otto anni è capocannoniere del massimo campionato scozzese.

La sua carriera da giocatore dura fino alla stagione del 1973 -1974 nella quale disputa la sua ultima partita con la maglia dell'Ayr United.

Da questo momento in poi inizia la sua carriera da allenatore sulla panchina di diverse squadre scozzesi. Vince tutti i trofei sia in ambito nazionale sia internazionali tant'è che il 16 ottobre 1985 gli viene offerto il ruolo di commissario tecnico della Nazionale scozzese con la quale partecipa ai Mondiali del 1986 ottenendo però un pessimo risultato; la squadra non aveva un buon gioco e venne eliminata subito nella fase a gironi.

Il 6 novembre 1986 viene ingaggiato come manager dal Manchester United.

La squadra si trovava in una profonda situazione di crisi, sia in termini di gestione che di risultati sportivi. I successi facevano ormai parte del passato e la squadra non vinceva il campionato da ventisei anni. La prima stagione finì con un misero undicesimo posto in classifica.

La squadra giocava un brutto calcio e i calciatori, seppur di buon livello, non riuscivano ad esprimere al meglio le loro qualità. Ferguson dopo la prima stagione rischiò addirittura l'esonero ma chiese ed ottenne maggior tempo. Era convinto, infatti, che le azioni correttive sia tattiche che manageriali apportate alla squadra, avevano bisogno di più tempo per potersi esprimere al meglio.

Il primo trofeo arriva dopo tre anni e mezzo, con la vittoria della Coppa d'Inghilterra nel 1990 vinta contro il Crystal Palace. E' solo l'inizio di una lunga serie di successi che porterà Ferguson a diventare il manager calcistico più vincente della storia del calcio.

Nel 1991 arrivarono i primi successi internazionali con la vittoria della Coppa delle coppe (vinta per 2-1 contro il Barcellona), accompagnata nella stagione seguente dalla vittoria della Supercoppa Europea, vinta contro la Stella Rossa Belgrado. Cominciava a formarsi l'ossatura della squadra ed iniziavano a vedersi i risultati degli interventi degli anni precedenti.

La squadra di Ferguson giunse seconda nel 1991-1992. Fu il primo anno in squadra del nuovo acquisto Schmeichel, portiere fortemente voluto dal manager scozzese, il quale rimase imbattuto per diciassette giornate nell'annata dell'ingresso in pianta stabile di Ryan Giggs, altro giovane talento scoperto da Ferguson.

L'ultimo tassello venne completato con l'ingaggio dell'attaccante francese Éric Cantona che permise alla rosa del Manchester United di raggiungere un elevato tasso tecnico.

Finalmente nel 1992-1993 dopo ventisei anni la squadra tornò a vincere il campionato inglese.

Da quel momento ebbe per un decennio un predominio assoluto in Premier League, con otto successi nelle successive dodici stagioni. Nel 1995 però la squadra ebbe forte un calo di rendimento.

La rosa era composta da giocatori non più giovani e poco affamati di vittorie; allo stesso tempo per la stagione 1995 -1996 venne squalificato per nove mesi il giocatore simbolo e trascinatore della squadra Eric Cantona reo di aver colpito con un calcio un tifoso avversario che lo aveva insultato dagli spalti.

Ferguson capì la situazione e modificò l'assetto strutturale della squadra dando inizio ad un progetto basato sul ringiovanimento della rosa e lo sviluppo di un forte settore giovanile.

Le scelte si rivelarono azzeccate e, grazie anche al ritorno di Cantona, il Manchester diventò la prima squadra inglese a conseguire il secondo double (vittoria nella stessa stagione della Coppa Nazionale e del Campionato).

L'apice del successo fu raggiunto nel 1999, anno che verrà ricordato come quello del *treble*, che consiste nella vittoria nella stessa stagione di Coppa Nazionale, Champions League e del Campionato.

In questa stagione Ferguson inserì nella rosa ulteriori innesti: il difensore olandese Jaap Stam, l'attaccante Dwight Yorke, attaccante dell'Aston Villa, e Jesper Blomqvist, giovane talentuoso del Parma.

La squadra subì solo tre sconfitte in tutto il campionato ma la battaglia per il titolo fu comunque accesa: il Manchester United superò l'Arsenal solo alla penultima giornata e all'ultimo turno vinse per 2-1 in rimonta sul campo del Tottenham Hotspur, proclamandosi così campione d'Inghilterra per la quinta volta in sette anni.

Dopo appena una settimana la vittoria per 2-1 contro il Newcastle United consentì al Manchester United di trionfare in FA Cup. Lo United fu la prima squadra inglese a centrare il *double* per la terza volta.

Il *double* sarebbe presto divenuto *treble*. In Champions League il Manchester aveva impressionato tutti uscendo imbattuto da un girone di ferro con Barcellona e Bayern Monaco, eliminando poi due grandi squadre italiane, Inter e Juventus.

Durante la finale giocata proprio contro il Bayern Monaco, la squadra perdeva per 1-0 e non riusciva a ribaltare la situazione. Ancora una volta le scelte di Ferguson risultarono decisive. Il manager scozzese mandò in campo Teddy Sheringham, che realizzò al 91° il gol del pareggio, e Ole Gunnar Solskjaer, il quale al 93° minuto di gioco siglò la rete del definitivo 2 -1 che ha permesso alla squadra di Manchester di raggiungere la vittoria.

Con questa partita memorabile, vinta nei minuti di recupero, il Manchester United si aggiudicò la Coppa dei Campioni che non vinceva dal lontano 1968. Ai giocatori del Manchester non riuscì però l'accoppiata con la Supercoppa europea, che quell'anno fu vinta dalla Lazio.

Qualche mese dopo, però, a Tokyo, il Manchester vinse la Coppa Intercontinentale, battendo per 1-0 la squadra brasiliana del Palmeiras.

Nell'era post-*trable* la squadra conferma la striscia di successi ripetendo nella stagione 2006 – 2007 la vittoria di tutte le competizioni e negli anni successivi si riconferma come una delle squadre più forti del mondo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A. Ferguson, “*Managing My Life: My Autobiography*”, Hachette UK, Dicembre 2011.

<sup>2</sup> M.DECASTRI, “Leggere e progettare le organizzazioni”, Guerrini, 2011, Milano, pag.193.

## 2. Struttura organizzativa societaria

Fondamentale per il raggiungimento dei successi è stata la perfetta struttura organizzativa del Manchester United, la quale ha permesso alla società di diventare una delle società calcistiche più influenti sia sotto l'aspetto calcistico ma soprattutto sotto il profilo economico.

La società è caratterizzata da una struttura organizzativa di tipo funzionale, dove gli organi direttivi sono specializzati secondo il criterio della tecnica, cioè per gruppi di processi della stessa funzione. Questo tipo di assetto organizzativo viene adottato da imprese di medio-grandi dimensioni dove a livello di alta direzione ci si interessa dell'uso ottimale delle risorse impiegate e del coordinamento tra le funzioni aziendali.

I dipartimenti funzionali si occupano invece della direzione dei propri settori, delineando le azioni che vengono eseguite dalle varie unità operative. Questo sistema organizzativo permette di sfruttare la specializzazione derivante dalla concentrazione delle funzioni aziendali e dei vantaggi connessi alla focalizzazione sulle tecniche.<sup>2</sup>

Importante per il corretto svolgimento di questa struttura sono i meccanismi d'integrazione fra le varie funzioni: queste per loro indole tendono a realizzare un'ottimizzazione interna e questo implica il rischio che si perda di vista l'obiettivo globale della società

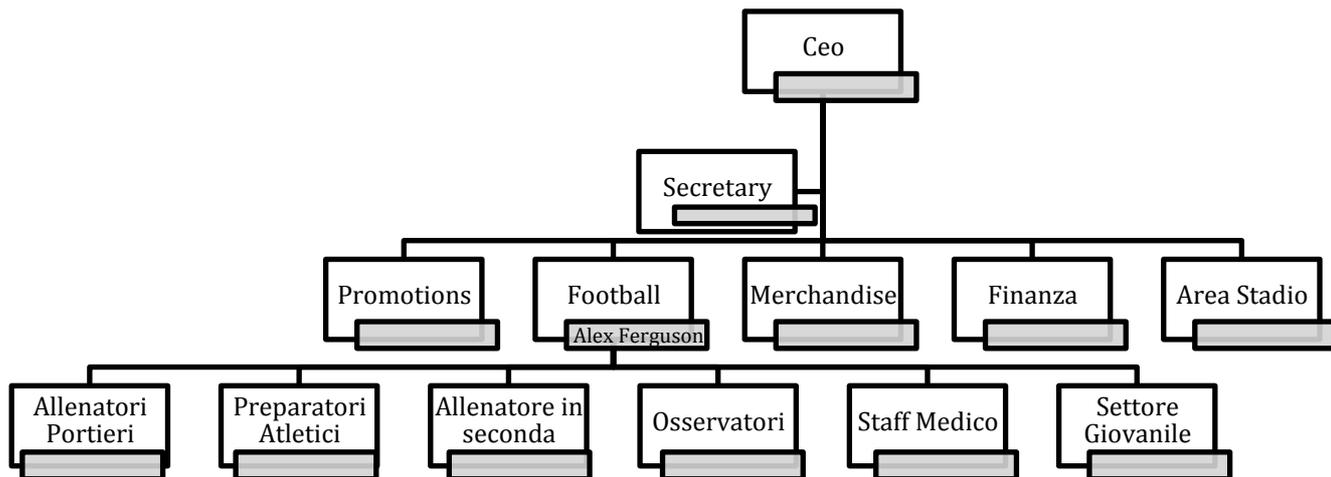
Il maggior numero di divisioni rende quindi allo stesso tempo necessario un fabbisogno maggiore di coordinamento.

Nel Manchester United vengono usati diversi strumenti di coordinamento per perseguire un'ottimizzazione interna come ad esempio: regole per le attività svolte da ogni funzione e gruppi di lavoro per lavorare congiuntamente su particolari problemi.

---

<sup>2</sup> M.DECASTRI, "Leggere e progettare le organizzazioni", Guerrini, 2011, Milano, pag.193.

L'organigramma della società Manchester United può essere rappresentato come segue:



3

Come si può vedere dal grafico la società è strutturata in diverse tipologie di funzioni le quali dipendono gerarchicamente dalla presidenza.

Alex Ferguson svolge il ruolo di manager ed è responsabile dei risultati e dell'andamento del dipartimento "Football".

---

<sup>3</sup> Dal sito [www.manutd.com](http://www.manutd.com)

La figura rappresenta anche gli organi più importanti che fanno parte del suo staff, che grazie all'esperienza ed alle capacità, ha permesso a questa squadra di raggiungere risultati straordinari.

Lo staff è stato selezionato dal manager stesso, il quale ha voluto fortemente al suo fianco nel ruolo di assistente allenatore lo scozzese Mike Phelan, quarantanove anni ed un passato da ex giocatore del Manchester United. Ferguson ha scelto questo ex giocatore come suo assistente e vice allenatore proprio perché la sua esperienza nel calcio giocato e il suo stretto rapporto con lo spogliatoio gli permettono di analizzare nel dettaglio lo stato d'animo dei giocatori e di poter rappresentare il volto del club quando il capo non è propenso e desideroso di incontrare la stampa.

Un'altra figura chiave dello staff e stretto collaboratore del manager è Eric Steele, responsabile degli allenatori dei portieri. Steele ha contribuito alla crescita di numerosi talenti calcistici ma ha colpito l'attenzione del manager per la sua capacità di saper coltivare e far crescere i giovani talenti, qualità questa, che come vedremo più avanti è un punto chiave nella filosofia manageriale di Alex Ferguson.

Fondamentale per la corretta gestione societaria è poi il ruolo svolto dagli osservatori. Questi sono gli occhi della società ed hanno il compito di scovare nuovi giocatori da poter inserire nella rosa. Il loro lavoro è basato sulle direttive di Ferguson il quale traccia le linee guida e le caratteristiche che il giocatore ricercato deve possedere.

Il numero uno fra gli osservatori della società è Martin Ferguson, fratello di Alex.

Martin è considerato come il più grande "esploratore" a disposizione del manager. A lui si attribuiscono gli acquisti più brillanti degli ultimi anni tra i quali quelli di Jaap Stam, Ruud van Nistelrooy e Chicharito e continua tutt'oggi la sua ricerca di giovani talenti in giro per il mondo.

Ultimo tassello fondamentale nell'area "Football" è il settore giovanile.

Ferguson ha particolarmente a cuore questa sezione, poiché è l'unico elemento della struttura organizzativa che permette alla società di creare giovani di talento e quindi di sviluppare investimenti futuri essenziali per il mantenimento e l'ulteriore crescita delle potenzialità societarie.

La perfetta gestione dello spogliatoio e l'ottima coordinazione tra Ferguson ed il suo staff, facilitata da riunioni e confronti quotidiani, spiega il successo del Manchester United degli ultimi ventisei anni.

La voglia di successo e vittorie è ben radicata a tutti i livelli della struttura societaria e ciò a dimostrazione del fatto che molto spesso le vittorie prima di meritarsele sul campo da gioco sono conquistate attraverso lo svolgimento di un eccellente lavoro societario.

## **SECONDA PARTE:**

### **Il ruolo del Football Manager**

Il tradizionale modello calcistico inglese non prevede la figura del Direttore Sportivo.

Questa figura, presente nei club dei maggiori campionati europei, è in qualche modo surrogata dall' ampio raggio d'azione del Football Manager. Quest'ultimo è l'immagine della società, colui che ha il compito di ottemperare ai compiti inerenti la gestione della squadra.

Inoltre svolge le attività riguardanti l'assetto organizzativo, coordina i rapporti, anche contrattuali, fra società e giocatori ed infine gestisce trattative aventi ad oggetto il trasferimento di calciatori.

Da quanto appena detto, si deduce che il ruolo del Football Manager è quindi strettamente connesso alla società, ed in particolar modo, ad alcuni aspetti fondamentali dell'organizzazione.

Questi sono la cultura organizzativa, la leadership e le diverse responsabilità derivanti da questo incarico.

### 3. Cultura organizzativa

La cultura organizzativa è l'insieme di assunti base – inventati o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rilevato così funzionale da essere considerato valido, e quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi<sup>4</sup>.

La cultura organizzativa è formata da due livelli, il primo livello è visibile mentre il secondo livello è più profondo e difficile da vedere.

Il primo livello riguarda tutti quegli aspetti visibili al primo impatto come ad esempio i colori, gli arredi, le strutture organizzative e tutti i manufatti e i comportamenti osservabili dall'esterno.

Elementi della cultura organizzativa del Manchester United che rientrano in questo livello della cultura sono ad esempio i colori della società e lo stemma del club. I colori sociali sono il bianco, il rosso ed il nero e vennero scelti quando il club venne ripristinato dopo il fallimento del 1902 con il nome di Manchester United.

Venne scelto il rosso per la maglietta, il bianco per i pantaloncini ed il nero per i calzettoni.

Lo stemma societario, invece, è stato modificato diverse volte, anche se la base è rimasta sempre la stessa. Il logo deriva dallo stemma cittadino e il diavolo trae origine dal soprannome della squadra: *The Red Devils* (I Diavoli Rossi), soprannome adottato negli anni sessanta dopo che Matt

---

<sup>4</sup> M.DECASTRI, "Cultura d'azienda e Leadership", Guerrini, 1990, Milano, pag.12.

Busby (ex allenatore dello United) sentì chiamare così i giocatori della squadra di rugby di Salford, caratterizzata dalle maglie rosse proprio come quelle del Manchester.

Altro fattore inerente al primo livello riguarda le strutture organizzative come ad esempio lo stadio. La casa del Manchester United è l' "Old Trafford", chiamato così poiché si trova nel quartiere Trafford di Manchester. E' considerato come uno degli stadi più belli e più grandi del mondo con una capienza di 76.212 posti.

Questo elemento culturale ha assunto un peso spesso determinante anche nelle scelte dei calciatori riguardo il futuro ed è diventato un incubo per le squadre avversarie, che sanno quanto sia difficile, soprattutto psicologicamente, giocare in uno stadio del genere, sempre tutto esaurito e con un tifo caldissimo.

Nel secondo livello della cultura organizzativa rientrano l'insieme di valori e processi mentali difficili da osservare.

Fanno parte di questo secondo livello le norme, uno strumento molto utilizzato da Ferguson per la gestione dello spogliatoio. Le norme derivano da eventi che hanno creato malintesi o che hanno segnato la storia del gruppo in maniera negativa.

Un esempio è quando, dopo le vacanze natalizie del 2012, Ferguson ha imposto alla squadra un "ritiro completo", con l'obiettivo di ritrovare la concentrazione giusta per la ripresa del campionato. Wayne Rooney ha disobbedito all'ordine imposto alla squadra ed è andato a cena con la moglie e con i compagni di squadra Jonny Evans e Darron Gibson.

Il non rispetto di questa norma ha comportato per Rooney una multa di 250 mila euro, inoltre, Ferguson ha escluso il giocatore dal match contro il Blackburn. Queste norme, oltre a consentire il controllo dello spogliatoio,

favoriscono la coesione del gruppo, poiché fa' sentire i giocatori posti tutto sullo stesso piano in termini di trattamento da parte del manager.

Ferguson nonostante l'esempio appena riportato, è solito evitare punizioni troppo eccessive, poiché rischiano di far aumentare solamente la paura di incorrere nell'errore, trasformandosi da strumento a beneficio della squadra a causa problematica.

Le espressioni culturali nella vita organizzativa sono di vario genere: la cultura può manifestarsi tramite simboli, come ad esempio la macchina di lusso messa a disposizione per un giocatore oppure attraverso espressioni comportamentali come le routine e le abitudini, attività che vengono messe in atto in maniera quasi del tutto automatica.

La cultura può esprimersi anche attraverso espressioni simboliche fondate sul linguaggio.

Il linguaggio del manager e dello staff tecnico, comprensivo di slang e gesti, influenza i processi di comunicazione all'interno della squadra, fondamentali per il buon rendimento dei giocatori. Rientrano in quest'ambito anche le storie e i miti che fanno parte della storia societaria, i quali sono presi come modelli e punti di riferimento per la gestione del club soprattutto nei momenti di difficoltà.

Protagonisti di queste storie sono le vecchie bandiere della squadra o calciatori che hanno giocato per molte stagioni nel Manchester United, i quali durante la loro carriera, si sono contraddistinti per il loro comportamento esemplare, da prendere come riferimento dagli atleti più giovani.

Un esempio è Ryan Giggs, centrocampista trentanovenne, il quale dopo ben 22 anni con la maglia del Manchester United, durante i quali ha collezionato 931 presenze e 168 reti, ha rinnovato quest'anno il suo contratto che lo legherà al club fino alla fine 2014.

Il rinnovo è fondamentale, più che per il contributo dato sul campo, per permettere al giocatore di rimanere all'interno dello spogliatoio e svolgere il ruolo di guida per i più giovani.

Ferguson utilizza la sua storia per far comprendere alle nuove leve, il caso Ronney ne è un esempio, quanto l'allenamento sia importante per giocare ad alti livelli, il talento, se non si mantiene la forma fisica, non basta.

La cultura organizzativa ha permesso alla società di poter risolvere due tipologie di problemi fondamentali.

Il primo riguarda la sopravvivenza del gruppo nell'ambiente esterno e di adattamento allo stesso. Ferguson, che come vedremo più avanti è il leader indiscusso della squadra, ed assume un ruolo fondamentale soprattutto nel periodo di declino della cultura organizzativa. Nel 1995, il Manchester United si trovava a vivere un periodo di crisi culturale, non riusciva più ad esprimersi al meglio. In realtà la cultura organizzativa stava vivendo un periodo di declino che non permetteva alla squadra di adattarsi alla realtà e ciò si manifestava attraverso i pessimi risultati sportivi.

Il manager riuscì a guardare con obiettività la propria organizzazione, riconobbe in maniera rapida il problema e decise di attuare un rinnovamento della squadra puntando sui giovani e sullo sviluppo del settore giovanile piuttosto che su giocatori di alto livello ma con un'età più avanzata.

Nell'attuare la sua scelta coinvolse il suo staff e i maggiori organi societari in modo da ascoltare e coinvolgere anche gli altri membri così da creare un approccio partecipativo nei confronti del cambiamento in atto.

Il fine era di gettare le basi per una squadra che avrebbe avuto una struttura basata su giovani cresciuti nella società e che quindi erano espressione chiara della nuova cultura organizzativa societaria.

La decisione di puntare su una squadra di giovani venne inizialmente molto criticata poiché si pensava che non avrebbe mai portato alla conquista di successi immediati. I giocatori erano ritenuti troppo giovani e inesperti per continuare a mantenere il *trand* positivo degli anni precedenti.

Ferguson con la sua decisione riuscì a smentire ancora una volta le critiche. In quella stagione i giovani portati in prima squadra da Ferguson disputarono un ottimo campionato e furono decisivi per la conquista del *double*. Allo stesso tempo, con questa scelta, Ferguson è stato capace di creare una generazione di fenomeni: Giggs, Beckham, Scholes, i Neville, Cantona, e poi più avanti Rooney e Cristiano Ronaldo hanno fatto con lui il salto di qualità definitivo.

La seconda tipologia di problemi che la cultura permette di risolvere riguarda le problematiche di integrazione interna.

Il ruolo svolto dalla cultura organizzativa è fondamentale perché tiene insieme le differenze, molto consistenti in una società di calcio, personali e professionali fra gli individui.

Un calciatore mal integrato in rosa non è messo nelle condizioni di poter esprimersi al meglio e può addirittura creare problemi per l'equilibrio dello spogliatoio.

Javier Hernández, attaccante del Manchester United, in un'intervista rilasciata al sito del Manchester United,<sup>5</sup> racconta della grande unione tra i giocatori che consente alla squadra di ottenere buoni risultati. Ogni

---

<sup>5</sup> [www.ManUtd.com](http://www.ManUtd.com)

giocatore pensa solamente ad aiutare a far vincere trofei al club e non esiste nessuno che pensa soltanto al suo ego.

Questo punto di forza è stato raggiunto da Ferguson attraverso una corretta diffusione della cultura organizzativa che ha permesso di rendere la squadra compatta di fronte a difficoltà interne ed esterne allo spogliatoio.

Ferguson svolge un ruolo chiave in quest'ambito poiché, essendo il leader, oltre a guidare i comportamenti organizzativi deve costantemente comunicare e rendere partecipe il proprio staff e i propri giocatori dei contenuti culturali; rafforzando così facendo la cultura organizzativa nel corso del tempo.

Il leader deve anche saper affrontare l'ansia e i rischi che si presentano di fronte a problemi per i quali non è stata trovata ancora una soluzione ottimale.

Con la decisione adottata da Ferguson per contrastare la crisi culturale del 1995, la squadra fu costretta a rinunciare agli assunti e alle gerarchie che erano alla base della vecchia cultura della società.

L'affidabilità ed il coraggio di Ferguson, che lo spinsero ad attuare la creazione di nuovi assunti culturali, permisero così di contenere l'ansia derivante dal cambiamento stesso.

Come afferma Decastri: *“ il fattore di successo del leader è la credibilità: solo una persona considerata affidabile può ridurre al minimo le minacce insite della transizione e riplasmare la forza verso nuovi aspetti culturali”*.<sup>6</sup>

Il concetto espresso da Decastri è incarnato perfettamente nella figura di Alex Ferguson proprio perché, alla base della sua leadership e dei suoi successi, c'è la fiducia riposta nella sua figura da parte di tutta la società.

---

<sup>6</sup> M.DECASTRI, 1990, p.19.

#### 4. La Leadership

Il ruolo svolto da Alex Ferguson, ma più in generale da un football manager, è strategicamente fondamentale poiché occupa una posizione di snodo dei principali rapporti che si vengono ad instaurare all'interno delle società calcistiche.

Questo ruolo è caratterizzato da attività varie e complesse che richiedono conoscenze in ambito tecnico, psicologico, e presuppongono un grande equilibrio emozionale. Questo significa assumere nello stesso momento le funzioni di educatore, di tecnico, di organizzatore e di leader. Il manager deve essere il centro di unità e coordinazione per il gruppo, colui che si assume delle responsabilità, quindi spetta a lui il ruolo del leader.

Una leadership identifica una *vision*, cioè l'immagine societaria desiderata nel lungo termine, fissa quelli che sono gli obiettivi da raggiungere ed indica una direzione guida per la squadra.

Il leader è il punto di riferimento per la strategia societaria, colui che attiva la forza e la indirizza verso gli obiettivi aziendali. Il raggiungimento di questi richiede requisiti di personalità, quali intelligenza e capacità di stabilire rapporti sociali fra i giocatori.

Stabiliti gli obiettivi, deve poi individuare gli strumenti adatti per raggiungerli.

Per il conseguimento di queste finalità la leadership deve caratterizzarsi di una serie di valori.

Innanzitutto deve possedere la *vision* finalizzata al raggiungimento del successo societario. Deve essere chiara e stimolante, in grado di creare consenso. Questa è importante poiché il manager è l'unico in grado di

vedere il cambiamento e di condurre la squadra verso una nuova organizzazione.

Il leader deve essere un elemento trainante ed un esempio per lo staff ed i giocatori. Ferguson lo è, soprattutto nei momenti di difficoltà nei quali la squadra sembra avere poca voglia di vincere.

Non sempre, infatti, le cose sono andate benissimo per Ferguson al Manchester United. Nella stagione del 1990 la squadra attraversò un periodo negativo, caratterizzato da una lunga serie di sconfitte, fra le quali una pesantissima (per 5-1) nel derby cittadino contro i rivali del Manchester City.

I tifosi del Manchester, per i quali Ferguson non era ancora un idolo, innalzarono uno striscione durante una partita all' *Old Trafford* in segno di protesta con su scritto : "Tre anni di scuse e di stronzate".

In quei giorni rischiò seriamente il licenziamento. Non si perse d'animo, nonostante tifosi e società non credessero più in lui sentiva che la squadra ancora credeva in lui .

In un'intervista rilasciata al giornale "Tuttosport" il 2 dicembre del 2009, Ferguson dichiarò che spesso mostrava ai suoi giocatori le videocassette della Juventus allenata da Marcello Lippi non per fargli vedere la tattica o la tecnica, bensì per trasmettere ai giocatori la stessa voglia di vincere che avevano i giocatori della Juventus in quegli anni<sup>7</sup>.

Una funzione peculiare della leadership è la creazione e la gestione della cultura. Ferguson, oltre al cambiamento culturale iniziato nel 1995, ha dato inizio ad un processo di coinvolgimento e ad una divulgazione della cultura nella società partendo dal settore giovanile.

Gli stessi giocatori riconoscono Ferguson come un grande leader; egli è benvenuto dal gruppo e non viene messa in discussione la sua autorità.

---

<sup>7</sup> Tuttosport, 2 dicembre 2009. Italia, pag. 8.

La sua leadership è orientata alle persone e ricorre molto frequentemente allo strumento della delega a favore del suo vice.

Il più delle volte la delega riguarda la gestione tecnica della squadra piuttosto che gli aspetti manageriali, nei quali invece Alex è sempre presente in prima persona.

Tramite la delega e attraverso la responsabilizzazione dei suoi collaboratori, Ferguson è riuscito a creare un clima tranquillo e piacevole basato sul coinvolgimento degli individui e sul rispetto reciproco.

Obiettivo questo reso possibile dalla sua leadership di stile partecipativo che permette di rendere più prevedibile il comportamento del suo team attraverso la responsabilizzazione.<sup>8</sup>

Il manager, valorizza le idee dei suoi collaboratori lasciandoli partecipare in maniera attiva al processo decisionale riguardo diverse questioni che riguardano la squadra; in tal modo, i collaboratori, oltre a partecipare alla definizione del lavoro e degli obiettivi, sono maggiormente motivati ad eseguirli in maniera corretta.

Gli individui, spinti da questa motivazione, assumono un comportamento secondo quanto stabilito, rendendo così prevedibili le loro azioni, le quali inducono fiducia al resto della squadra.

Uno dei vantaggi derivanti da questo stile di leadership è che la squadra riesce a svolgere con successo e costanza la propria attività senza perdersi in momenti di rilassamento e scarsa concentrazione.

Lo stile partecipativo comporta anche una crescita continua dei collaboratori; la loro responsabilizzazione non è il prodotto finale della leadership ma un suo strumento.

---

<sup>8</sup> M.DECASTRI, "Leadership. dalla letteratura alla teoria manageriale", Guerini e Associati, 2011, Milano, pag.67.

I componenti dello team migliorano e diventano più flessibili, adottando un comportamento che permette loro sia di capire punti di vista contrastanti sia di cambiare idea e riconoscere di aver sbagliato riguardo determinate problematiche della squadra.

Il manager scozzese è riuscito a creare e a mantenere la sua leadership ben salda nel corso degli anni, anche attraverso alcuni atteggiamenti che lo stesso Ferguson ha affermato di essere fondamentali per il raggiungimento del suo successo.

Una prima regola chiave per Ferguson è che, poiché il manager è responsabile dell'operato e della gestione della squadra, non può pretendere una mancanza di impegno dai suoi giocatori e dal suo staff, il quale deve essere sempre massimo a prescindere dal risultato finale ottenuto.

Nella squadra nessuno è al di sopra dell'organizzazione. I fans del Manchester United sostenevano che giocatori del calibro di David Beckham e Cristiano Ronaldo, giocatori con grande popolarità, non dovevano mai essere trasferiti o licenziati. Ma Ferguson non s'interessava di quello che avveniva al di fuori del club; il suo compito era, ed è, quello di raggiungere gli obiettivi societari, e per ottenere ciò, attraverso la sua leadership, ha sempre cercato di ispirare e ottenere il massimo dalla squadra facendo sentire i giocatori importanti tutti allo stesso modo.

Dopo una sconfitta per 2-0 contro l'Arsenal nel 2003, Ferguson scagliò un paio di scarpini sulla fronte di Beckham provocandogli un taglio sul sopracciglio sinistro. Sia il giocatore che il tecnico dichiararono che si trattò di un incidente. La versione ufficiale del club disse che Ferguson tirò un calcio a un paio di scarpini per terra e uno di questi volando, prese Beckham in fronte.

In realtà, con Beckham, il manager ha sempre avuto un rapporto di amore ed odio. Dopo averlo scoperto e lanciato dal settore giovanile, non ha mai

tollerato il divismo del giocatore negli ultimi anni di permanenza nel club. Questo divismo era iniziato da quando si sposò con Victoria Adams, celebre cantante inglese. Una volta Ferguson lo fece multare di 50.000 sterline e lo escluse dalla partita contro il Leeds, perché Beckham gli aveva chiesto un permesso in quanto il figlio era malato. La sera stessa, però, lo vide presenziare ad una sfilata di moda a Londra, in compagnia della moglie. In un'intervista televisiva nel 2007 Ferguson dichiarò:

*"Beckham non è mai stato un problema fino a quando si è sposato. Prima era solito allenarsi fino a sera, era un ragazzo fantastico. Il matrimonio l'ha portato dentro il mondo dello spettacolo ed è diventato tutto più difficile. Da quel momento la sua vita non è stata più la stessa. E' diventato una grande celebrità e il football solo una piccola parte "*

La base del metodo Ferguson è la disciplina assoluta e la dedizione totale della squadra e dei singoli al manager. Lui è un esempio di capo squadra, e i giocatori che sono in disaccordo con la sua linea di principio e con la formula vincente della società devono essere trasferiti per non indebolire il processo vincente creato dal leader.

Non a caso Beckham, qualche anno dopo, venne ceduto al Real Madrid per una cifra pari a 35 milioni di euro.

Ferguson pretende che il gruppo raggiunga determinati standard essenziali per la crescita e nel momento in cui, all'interno del gruppo, qualcuno dimostra scarso impegno e motivazione allora applica il suo metodo di gestione denominato "asciugacapelli", poiché, in un incontro "face to face" con il giocatore poco motivato, gli urla in faccia con una forza tale da asciugargli i capelli.

Ferguson utilizza questo metodo subito dopo la partita, nello spogliatoio, per segnalare l'errore commesso. Non aspetta fino a lunedì, perché dal lunedì si deve pensare alla partita successiva e l'errore è parte del passato. Non vi è alcun vantaggio dalle sole critiche e dalle urla, è solamente un metodo che permette a Ferguson di risvegliare le motivazioni che spingono il calciatore a fare del suo meglio e a raggiungere così i risultati desiderati.

Altro aspetto che ha consentito al manager di mantenere per lungo tempo della sua leadership, è il mantenimento di ottimi rapporti con tutti quelli che sono stati ex tesserati / dipendenti della società.

Basta pensare che undici giocatori che hanno fatto parte della rosa del Manchester United sotto la guida di Ferguson, hanno allenato poi, una volta appesi gli scarpini al chiodo, diverse squadre della Premier League.

Avendo Alex sempre mantenuto buoni rapporti con questi suoi ex giocatori, in occasione delle partite contro queste squadre, ha sempre goduto del massimo rispetto e della massima stima; fattori questi che gli hanno permesso di gestire e di affrontare nel migliore dei modi queste squadre "amiche".

Qualora questi ex giocatori avessero avuto una cattiva considerazione, oppure nutrivano vecchi rancori nei confronti del manager, la partita sarebbe stata difficile sotto il profilo psicologico e molto più impegnativa sotto il profilo del gioco.

Un esempio di quanto detto è ancora una volta David Beckham, che nonostante abbia avuto diverse discussioni con il manager, in qualsiasi occasione pubblica rammenta sempre le qualità e la professionalità di Ferguson, definendolo come il miglior manager della storia del calcio.

Altro atteggiamento fondamentale per la sua leadership è la presa di posizione di fronte i mass media a difesa della squadra e dello staff tecnico.

Il leader deve sempre difendere e fare da scudo alle critiche che piovono sui propri giocatori poiché questo permette di creare un forte legame di fiducia tra il tecnico e i giocatori, soprattutto quando questi ultimi mettono massimo impegno in tutto quello che fanno.

Esemplare in questo caso è la gestione della squalifica di nove mesi inflitta a Cantona per aver assalito un tifoso.

I mass media criticarono fortemente il comportamento del giocatore, il quale per settimane venne attaccato su tutti i giornali inglesi. Cantona, deluso in primis da se stesso e innervosito dalle eccessive critiche, vide come unica via d'uscita da questo polverone mediatico la risoluzione del contratto con il Manchester United. Questa scelta oltre a terminare prematuramente la carriera di Cantona, comportava una grave perdita sotto l'aspetto tattico per la squadra, poiché il giocatore era uno dei più forti nella rosa.

Ferguson, seppur contrariato dal gesto compiuto dal giocatore, lo difese pubblicamente e, in seguito, lo rimproverò in privato per il gesto compiuto. Parlò con il giocatore riguardo alla sua scelta, lo motivò coinvolgendolo ancora nel progetto del club in quanto era considerato un calciatore importante per la squadra.

Il supporto ricevuto dal manager convinse Cantona a non terminare la sua esperienza a Manchester, anzi, una volta scontata la squalifica, contribuì ai successi della squadra in maniera decisiva tant'è che nell'ultima stagione Ferguson gli affidò anche il ruolo di capitano, come riconoscenza per la sua importanza e per il ruolo di leader svolto nello spogliatoio.

Ferguson ebbe il merito di difendere non solo il proprio gruppo, e quindi il suo organo di competenza, ma addirittura arrivò a prendere le difese della famiglia Glazer, famiglia statunitense e proprietaria del club.

I Glazer sono stati oggetto dell'ira dei tifosi poiché ritenuti responsabili di aver acquistato la quota di maggioranza della società solo per coprire i debiti finanziari personali e non per amore del club.

Durante una lezione tenuta presso la Harvard Business School di Boston, fu lo stesso Ferguson a criticare la presidenza per la poca dimostrazione di affetto nei confronti della squadra. Il tecnico raccontò di come, durante la festa per la vittoria del campionato, mentre tutti i dirigenti ed i calciatori festeggiavano sotto la doccia, il presidente Glazer strinse la mano di qualche giocatore in maniera molto fredda e scattò qualche fotografia.

I rapporti fra società e tifosi si stavano incrinando sempre di più, per questo motivo Ferguson decise di assumere il ruolo di paciere, ponendo l'accento su come la squadra stava vivendo un periodo ricco di successi anche sotto la presidenza di Malcolm Glazer, il quale continuava a sposare la filosofia dei giovani.

Questi interventi di Ferguson rilevano come la sua figura di leader abbia aiutato la squadra in alcuni momenti di potenziali difficoltà; come quelli derivanti dalla perdita di un giocatore chiave o di una contestazione da parte dei tifosi nei confronti della società.

Con i suoi atteggiamenti ha permesso alla squadra di non soffrire della pressione derivante da questioni extracalcistiche e di poter continuare la serie di successi.

Ultimo aspetto connesso con la leadership di Ferguson è la sua capacità di saper tenere ben saldi i nervi, quando ne è necessario, e saper, quando è invece il momento, alzare la voce in maniera composta.

Nella seconda fattispecie il manager include tutte quelle situazioni nelle quali la protesta porta ad incoraggiare per esempio decisioni favorevoli in futuro da parte degli arbitri.

Vicenda nella quale Ferguson si è distinto per la capacità di non cedere alle provocazioni è quando nel 2004 la BBC, emittente televisiva inglese, produsse un documentario "*Father & Son*" nel quale si censurava il comportamento dell'allenatore del Manchester Utd e di suo figlio Jason, procuratore di diversi giocatori del Manchester United. L'accusa fatta è che Jason fosse favorito dal padre nello svolgimento del suo lavoro e quindi si trattava di conflitto d'interessi.

Ferguson, anche per non creare pressioni esterne attorno alla squadra, decise di non rispondere e di non rilasciare più interviste alla BBC in segno di protesta e dissenso.

Dall'analisi di questi aspetti riscontrati nei comportamenti di Ferguson si deduce come il manager oltre ad orientare i comportamenti del gruppo nel migliore dei modi sia stato capace di creare un ambiente ideale per svolgere il lavoro al meglio.

Lavorare senza troppe pressioni permette ai giocatori e allo staff di raggiungere gli obiettivi prefissati dal manager senza andare incontro a possibili crolli psicologici e motivazionali (come nel caso di Cantona) che possono portare all'exasperazione della squadra.

## **5. Responsabilità manageriali**

Svolgere un ruolo importante porta ad assumersi grandi responsabilità. Sono molte le responsabilità di Alex Ferguson derivanti dallo svolgimento del ruolo di manager.

Come ogni manager sportivo, la prima responsabilità è inerente ai risultati. In particolar modo all'inizio della sua carriera sulla panchina del Manchester United, i risultati non erano molto positivi e tutto ciò metteva fortemente in discussione la riconferma del manager.

Diverse volte nel corso della sua carriera Ferguson non ottenne risultati soddisfacenti che lo portarono all'esonero; ad esempio la sua esperienza come commissario tecnico della nazionale scozzese, che terminò con l'esonero dopo neanche un anno.

Nel 2002, in corrispondenza con il suo sessantesimo compleanno, dichiarò addirittura di volersi ritirare perché troppo anziano e troppo sotto pressione. Decisione questa che non fu mai messa in atto, anzi, Ferguson ha sempre detto di essere pronto a continuare fin quando la salute lo assisterà.

Egli è responsabile inoltre del lavoro svolto dallo staff tecnico e del rendimento dei giocatori.

Ferguson ha il compito di capire e di aiutare i calciatori ad esprimersi al meglio; quando ciò non avviene vuol dire che non il manager non è stato capace di integrare al meglio nel gruppo il giocatore in modo da esaltarne le qualità tecniche.

Michael Carrick, David de Gea, Jonny Evans, Anderson e Antonio Valencia sono tutti esempi molto recenti di calciatori che hanno vissuto momenti difficili durante la loro permanenza in squadra.

Solitamente in questi casi, le società preferiscono cedere ad altre squadre questi giocatori, anche se, a causa dello scarso rendimento, le loro valutazioni economiche tendono a diminuire e ciò comporta una minusvalenza sul cartellino del giocatore.

In questo caso, Ferguson si assunse la responsabilità di concedere ai giocatori una seconda opportunità per dimostrare il loro valore.

I giocatori, rigenerati dalla fiducia del manager, attraverso un duro lavoro sono riusciti ad uscire da questa situazione di scarsa forma fisica, diventando pedine fondamentali per gli equilibri della squadra.

Questo recupero, oltre a portare dei benefici in termini di rendimento generale alla squadra, permette allo stesso tempo di evitare una perdita economica per le casse della società, poiché una ripresa della condizione dei giocatori porta anche a un rialzo della valutazione economica degli stessi sul mercato.

Compito importante di Alex Ferguson è anche quello di gestire il mercato ed occuparsi della composizione della rosa.

La presidenza mette ogni anno a disposizione del manager un budget di spesa che egli può usare come meglio crede per la composizione del team.

Nel corso degli anni questo budget ha iniziato a diminuire anche a causa dell'introduzione delle rigide leggi del Fairplay finanziario, introdotte nel 2009 dalla UEFA con l'obiettivo difendere la sostenibilità a lungo termine del calcio europeo e per fare in modo che i club onorino i propri impegni finanziari con maggiore puntualità<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> dal sito: <http://it.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>

Queste leggi hanno influenzato in maniera decisiva le decisioni di Ferguson durante le sessioni di mercato poiché il Manchester United essendo una delle squadre più indebitate d'Europa, ha dovuto ridurre in maniera consistente il budget destinato al mercato.

Questa limitazione non ha influito troppo negativamente sui risultati. La filosofia di Ferguson, basata sulla visione di una squadra di giovani, ha permesso di mantenere alla squadra alti livelli senza il bisogno di spese faraoniche durante le sessioni di mercato.

L'idea di rinnovamento si riflette perfettamente nelle operazioni di mercato messe in atto dal manager, basta pensare che negli ultimi quattordici anni, il club ha acquistato solo un giocatore oltre i ventisette anni, Dimitar Berbatov pagato £ 31m.

Nel corso dei ventisei anni della sua gestione, Ferguson si è sempre assunto la responsabilità riguardo i comportamenti tenuti dai propri giocatori e l'andamento della squadra.

Ha sempre cercato di spostare l'attenzione mediatica derivante da risultati negativi e deludenti prestazioni su se stesso per proteggere la squadra da possibili attacchi mediatici che avrebbero indebolito l'unità e la serenità dello spogliatoio.

## **TERZA PARTE:**

### **Lo stile di direzione**

La leadership è la combinazione dei comportamenti individuali nell'esercitare particolari funzioni atti alla pianificazione e al controllo all'interno dell'organizzazione.

Dall'osservazione del comportamento tenuto nel corso di tutta la sua carriera da manager, possiamo ricondurre lo stile di direzione di Ferguson ad un modello comportamentale orientato alle persone.

Egli basa il lavoro del proprio organo di competenza sulla fiducia e il rispetto. Con la fiducia s'intende non solo quella che lo staff ed i giocatori ripongono nei confronti di Alex ma soprattutto la fiducia che il manager ripone nei propri giocatori e nel lavoro svolto dallo staff tecnico.

Ferguson tratta i giocatori come se fossero dei figli, sempre attento ai loro bisogni e alle loro necessità che, qualora fossero soddisfatte in maniera soddisfacente, consentono al giocatore di lavorare in maniera più efficiente. Basti pensare che per rendere felici i giocatori, il tecnico abbia addirittura fatto installare all'interno del campo sportivo di allenamento un centro solarium.

Lo stile di direzione di Ferguson si basa sul suo forte carisma, il quale si lega perfettamente con la sua leadership di tipo partecipativo, capace di creare un forte coinvolgimento emotivo e di trasmettere i valori culturali in modo chiaro.

Le sue caratteristiche carismatiche appaiono uniche agli occhi dei suoi collaboratori che si dedicano con grande impegno al raggiungimento degli obiettivi da lui indicati poiché s'identificano con la sua figura.

Pur vero è che sono presenti anche diverse regole come ad esempio, il rispetto degli orari settimanali, regole queste che fanno parte di quel livello di cultura organizzativa che in precedenza abbiamo definito impercettibile all'esterno ma che in realtà sono il cuore della struttura organizzativa societaria.

## **6. Il metodo di lavoro**

Un segreto alla base dei numerosi successi del Manchester United è sicuramente il tipo di allenamento sostenuto dalla squadra.

Ferguson ritiene l'allenamento essenziale. E' proprio durante gli allenamenti che si vincono le partite, e in particolar modo per i giocatori di talento, secondo il manager l'allenamento è l'unico strumento che permette un incremento ed una esaltazione di queste qualità.

Inoltre l'allenamento permette di intraprendere due tipi di azioni a favore della squadra:

- un'azione di osservazione e correzione degli errori
- un'azione di modifica riguardo i comportamenti della squadra

Sebbene varino quotidianamente, ci sono degli esercizi fondamentali che sono il cuore del metodo di lavoro del Manchester United e che quindi sono presenti in ogni seduta di allenamento.

Questi sono: il possesso palla e la cura dei passaggi, lavoro tattico/tecnico e partita di allenamento.

Alex Ferguson è un grande sostenitore della costruzione di resistenza durante gli allenamenti. Durante tutti gli esercizi, i giocatori devono essere sempre in movimento e l'intera sessione viene sostenuta ad alti livelli.

I calciatori non sono stancati solo fisicamente ma anche mentalmente, poiché ogni esercizio rappresenta una simulazione dei possibili scenari di gioco che poi si potranno presentare durante la partita. Tutto questo permette di plasmare l'idea del gioco di tutta la squadra.

Ferguson non permette che gli errori vengano compiuti due volte. Egli adotta la ripetizione di tutti gli esercizi per creare abitudini e routine delle prestazioni. I giocatori devono essere pronti a eliminare le cattive abitudini, poiché l'esercizio deve essere ripetuto fino a quando si è finalmente perfezionato.

Dopo la fase iniziale, solitamente, i giocatori sono raggruppati in base alle posizioni che adottano sul rettangolo di gioco. Hanno bisogno di praticare la loro posizione il più possibile.

Ad esempio, i centrocampisti devono essere allenati su come utilizzare il passaggio per filtrare il pallone in zona offensiva. Allo stesso modo, i difensori devono essere addestrati su come proteggere la zona difensiva e ridurre al minimo le azioni offensive rivali.

Per tutta la prima metà della sessione, i portieri si allenano a parte dal resto della squadra. Questi esercitano diverse tipologie di esercizi sotto l'attento controllo degli allenatori dei portieri.

Praticano il movimento dei piedi veloci, movimenti rapidi per le mani e movimenti di riflesso.

Questo è seguito dalla pratica di lanci lunghi in avanti con le braccia e poi con gli esercizi per i calci di punizione.

Il ritmo e la pratica stressante di questi esercizi porta i giocatori a perfezionare al massimo la loro tecnica ed il loro modo di giocare. I movimenti che attuano in campo diventano dei movimenti naturali che saranno in seguito ripetuti, in modo sempre così naturale, anche in partita.

Il manager è anche solito schierare la formazione ideale per muovere la palla su e giù in campo, per creare un ritmo di movimento dei giocatori più compatto e veloce. Anche questo ritmo deve diventare naturale.

Saper mantenere un ritmo veloce e controllato durante tutta la partita in modo così naturale, consente alla squadra di poter variare la velocità del gioco e di colpire la squadra avversaria in azioni di contropiede in qualsiasi momento.

Nella fase di allenamento tecnico sono curate anche tutte quelle situazioni che durante la partita possono portare alla finalizzazione verso la porta avversaria.

Vengono così affinate, le conclusioni a rete di ogni giocatore, a prescindere dal ruolo, e ciò comporta che durante la partita in fase offensiva qualsiasi giocatore del Manchester United è da considerarsi in grado di mettere a segno una rete.

Infine, il finale di ogni sessione è caratterizzato da delle brevi partite.

Si inizia con una 6 contro 6, poi vengono aggiunti due giocatori per renderla 7 vs 7, poi 8 vs 8 e così via.

L'idea è di costringere i giocatori ad adattarsi ai diversi scenari, pur mantenendo il loro ritmo, poiché durante le partite saranno molte le situazioni di imprevedibilità che i giocatori dovranno affrontare.

Ultimo aspetto delle sedute di allenamento che andiamo ad affrontare riguarda la preparazione estiva della squadra che avviene nel periodo pre-campionato, durante il mese di Luglio.

La preparazione fisica del Manchester United, a differenza di molte altre squadre, non è basata su una ripresa della condizione fisica nell'immediato.

La ripresa fisica avviene in maniera graduale poiché, in tal modo, la squadra riesce a mantenere ritmi e concentrazioni maggiori durante tutto il corso della stagione sportiva.

## **7. Gestione dello staff e della rosa**

Le responsabilità di cui un allenatore si fa' carico durante la gestione di una squadra, sono molteplici.

Avrà il compito sviluppare un senso di appartenenza, per far sì che i giocatori si sentano una forza unica con lui, dovrà inoltre definire i ruoli e i compiti di ogni singolo membro della squadra; è fondamentale, infatti, che ogni giocatore sappia come e quanto sarà impiegato nel corso della stagione.

È importante attribuire al giocatore una precisa identità tecnica all'interno della squadra, che lo motivi all'allenamento e lo faccia identificare nel suo ruolo.

Esigenza questa che come abbiamo visto viene soddisfatta effettuando sedute di allenamento nelle quali i giocatori vengono raggruppati per ruolo. Una caratteristica dello spogliatoio di Ferguson è la forte collaborazione fra calciatori e staff tecnico. Lo staff segue le direttive che Ferguson fornisce e segue passo dopo passo la crescita dei giocatori.

Molto spesso il manager lascia guidare le sessioni di allenamento al suo staff ed egli, così facendo, è libero di alienarsi dal gruppo, per osservare gli atteggiamenti e le condizioni dei giocatori in maniera più oggettiva.

L'osservazione è di vitale importanza per la gestione della rosa poiché si notano problemi che, essendo coinvolti, diventano difficili da vedere e che senza una corretta osservazione, capace di capire affondo il problema, risultano difficili da risolvere nella maniera corretta.

Ogni giocatore ha un rapporto diretto con il manager il quale ha come interesse principale quello di mantenere la coesione all'interno della squadra.

Questa coesione è mantenuta non solo attraverso il confronto diretto con i giocatori ma anche tramite un insieme di norme comportamentali che evitano il generarsi di favoreggiamenti nei confronti di determinati giocatori della rosa. I calciatori non idonei a mantenere la tranquillità non possono far parte del gruppo poiché andrebbero ad influire negativamente sullo spirito di gruppo.

Gestire un gruppo per Ferguson significa dare importanza ad ogni membro della rosa, solo così si può motivare l'individuo a fare del suo meglio.

Questo stile di gestione è un fattore cruciale per i giocatori, che non fanno parte della squadra o che si trovano sul punto di rinnovare il contratto, per decidere di firmare con lo United.

Ruud Van Nisterlooy, ex attaccante del Manchester United, dichiarò che decise di firmare il rinnovo del contratto solo dopo l'intervento di Ferguson, il quale fece cambiare al giocatore la decisione iniziale di lasciare la squadra.

Van Nisterlooy si era gravemente infortunato e per questo motivo l'affare era stato momentaneamente sospeso, poiché la società temeva ricadute fisiche future in seguito all'infortunio. Il giocatore allora, sentendosi deluso, decise di lasciare la squadra.

Durante il periodo riabilitativo furono molte le squadre che gli offrirono attraenti contratti, ma egli rifiutò tutte le offerte ricevute e decise di rinnovare il contratto con il Manchester United. Come dichiarò lo stesso giocatore:

*“Non avevo obblighi nei confronti dello United dopo quello che era successo un anno prima. So anche se avessi voluto firmare, ora potrei essere un giocatore del Real Madrid. Ma l'allenatore del Real Madrid era venuto a casa mia mentre faticavo e sudavo durante la riabilitazione? No, non lo fece. Solo una persona venne a trovarmi e quella fu Alex Ferguson”.*<sup>10</sup>

Quello appena riportato, è un esempio nel quale il comportamento di Ferguson ha risolto una situazione di difficoltà per la squadra, che stava perdendo, per di più a parametro zero, uno dei suoi attaccanti più forti, il

---

<sup>10</sup> **D. BOLCHOVER – C. BRADY** “*Il manager come allenatore. Gestire il team in azienda*” Pearson Italia, 2007. pag.158.

quale, essendo uno dei migliori attaccanti del mondo, aveva ancora molto da dare per le cause della squadra

Per condurre la squadra ai massimi livelli nulla è stato lasciato al caso. In modo particolare il ruolo svolto dallo staff tecnico è stato decisivo per permettere a Ferguson di creare una struttura di base solida per squadra, che le avrebbe consentito di divenire una delle più forti del mondo.

Gli strumenti a disposizione del manager nella gestione della squadra sono incentivi come: l'ingaggio, contratti di lunga durata, l'ambiente sociale, un ruolo di prestigio all'interno della società.

Questi sono tutti fattori oggettivi finalizzati a motivare e soddisfare le attese dei giocatori.

La buona organizzazione della squadra di Ferguson, è dovuta al fatto che egli è stato in grado di equilibrare gli incentivi con i contributi, ottenendo così le massime prestazioni da tutto il suo team.

Se Ferguson rappresenta la figura pubblica della società, quella dello stratega che muove le fila della squadra e del motivatore naturale dei calciatori, dietro le quinte, c'è il duro lavoro del suo staff che ha permesso di realizzare il progetto giovani tanto a cuore al manager.

Lo stesso Ferguson diede delle direttive da seguire nella gestione del settore giovanile. Egli volle che gli allenatori istruissero i giovani calciatori nel possesso di palla nella loro metà campo, per poi insegnargli a distribuire passaggi lunghi, precisi ma soprattutto veloci.

Tutti insegnamenti questi che mettono in difficoltà la difesa della squadra avversaria e che sono la base del gioco offensivo della prima squadra.

Questa delega di gestione del settore giovanile ha fornito, e continua tutt'oggi a fornire alla prima squadra giovani campioni, in linea con la cultura e le idee societarie.

Questi nuovi campioni sono integrati nella prima squadra con un processo piuttosto lento. Per citare qualche esempio nella stagione del 1994/1995 esordirono in prima squadra tre promettenti calciatori, cresciuti nel settore giovanile del Manchester United.

Questi giocatori erano David Beckham, il quale durante quella stagione giocò solamente due partite, Paul Scholes, che ne giocò sei, e Butt che arrivò a quota undici partite da titolare.

Ferguson adottò questa strategia di gestione poiché non voleva correre il rischio di bruciare gli atleti all'inizio della carriera, facendoli giocare troppo in un campionato difficile come quello inglese.

Erano un investimento della società, destinati a diventare le istituzioni della squadra per gli anni futuri e dovevano quindi essere protetti. Facendoli giocare poco riusciva ad abituarli alle impegnative richieste fisiche e mentali necessarie per diventare giocatori importanti nella prima squadra.

## **8. Composizione e scelta del team**

Uno dei compiti fondamentali di Ferguson è quello della gestione del mercato per la composizione del team.

Diverse volte durante la sua carriera come allenatore, Ferguson ha preferito dedicarsi maggiormente alle questioni di calciomercato piuttosto che al controllo della tattica, delegata in parte al resto del team.

Come già detto dal 1995 la squadra ha vissuto un periodo di cambiamento generazionale in seguito alla decisione di puntare sui giovani.

Questi giovani sono ingaggiati, nella maggior parte delle volte, quando ancora sono in età prematura, con l'obiettivo di portarli fin da subito nel settore giovanile del Manchester United, in modo da prepararli al grande passo verso la prima squadra.

Secondo Ferguson un giocatore per far parte del Manchester United deve avere ciò che il manager definisce come "forza interiore".

Con questo attributo definisce la capacità del giocatore di essere in grado di gestire tutto: i mezzi di comunicazione, il profilo, e la pressione generata dalla tifoseria<sup>11</sup>.

Ruolo indispensabile per sostenere un buon calciomercato è quello degli osservatori. Il loro compito è di scovare nuovi campioni nei migliori campionati.

Nell'attuare questo processo di selezione, gli osservatori selezionano i calciatori in base alle linee guida che sono fornite da Sir Alex (età sotto i 21 anni e grandi qualità fisiche sono le più importanti ) ma anche accertandosi che essi condividano i valori aziendali.

Nel corso di questa stagione, Ferguson ha dichiarato che mai acquisterebbe Mario Balotelli, perché, nonostante sia un giocatore di grandissimo talento, non si adatterebbe al solido contesto culturale del Manchester United.

Una volta identificato il giocatore obiettivo, si attua un processo di valutazione basato sui seguenti elementi: il ruolo, le attuali prestazioni e la stima del potenziale.

La valutazione della posizione permette di confrontare il giocatore selezionato con i giocatori già presenti in squadra e che occupano lo stesso

---

<sup>11</sup> **D. BOLCHOVER – C.BRADY** "*Il manager come allenatore. Gestire il team in azienda*", Pearson Italia, 2007, pag. 132.

ruolo. Chiaramente, se in squadra ci sono già diversi calciatori in quel ruolo, la priorità di concludere la trattativa sarà minore rispetto alla situazione in cui sono pochi i giocatori a disposizione della società per quella determinata posizione.

Nella valutazione delle prestazioni, si fa riferimento al *trend* di condizione e prestazione che il giocatore obiettivo ha mantenuto nella sua squadra d'origine. In questo aspetto della valutazione è decisivo il ruolo degli osservatori, i quali vengono inviati da Ferguson a visionare il giocatore durante diverse partite per studiarne il rendimento e i movimenti in campo.

Un esempio recente è quello del calciatore Angelo Ogbonna, difensore del Torino, il quale è seguito da diversi osservatori di Ferguson poiché il manager lo considera un obiettivo per la prossima sessione di mercato estiva. Nella valutazione delle prestazioni vengono poi prese in considerazione anche tutti i *comportamenti agiti*, cioè il cosa e come è stato fatto dal giocatore nel corso della sua carriera.

Ultimo elemento della valutazione riguarda la stima del potenziale del giocatore. Questo tipo di valutazione non si riferisce più alle prestazioni passate ma alle aspettative future.

Sono valutate le competenze possedute, ma non espresse ancora dal giocatore che, tramite un lavoro di miglioramento, finalizzato ad accrescere le potenzialità, o di evoluzione, finalizzato a sfruttare le potenzialità del giocatore in un ruolo differente da quello attuale, possono contribuire al miglioramento della squadra.

La trattativa è seguita in prima persona dal manager, il quale, una volta giunto alla fase finale dell'operazione, richiede il consenso del presidente

Glazer prima di procedere alla presentazione dell'offerta e alla stipulazione del contratto con il calciatore.

Ferguson preferisce sempre ricorrere al mercato durante la sessione estiva, poiché una volta che il campionato nei migliori paesi europei è terminato, si possono concludere affari più vantaggiosi rispetto a gennaio, periodo nel quale giocatori sono venduti per cifre più elevate ed hanno poco tempo a disposizione per integrarsi con i meccanismi della squadra.

Solitamente gli acquisti che vengono effettuati riguardano giocatori con caratteristiche simili a giocatori che hanno fatto bene nel passato giocando nello stesso modulo o che sono stati ceduti ad un'altra squadra .

Un esempio è l'acquisto di Van Persie dall'Arsenal per 24 milioni di sterline nella scorsa sessione estiva di mercato.

Il giocatore ha colto l'interesse di Ferguson poiché, con le sue caratteristiche, poteva svolgere il ruolo di finalizzatore come fece nel passato Cantona.

Allo stesso modo Ferguson preferisce poter disporre durante la stagione di un team offensivo composto da quattro attaccanti di buon livello.

Come nel 1999, anno nel quale fu vinto il *treble*, quando il team d'attacco era composto da quattro attaccanti di gran livello (Dwight Yorke, Teddy Sheringham, Ole Gunnar Solskjaer e Andy Cole) ,anche in quest'ultima stagione il manager ha formato un attacco stellare composto da Wayne Rooney, Van Persie, Danny Welbeck e Javier Hernandez.

Giocatori di gran livello, possono essere difficili da gestire, poiché chiaramente hanno maggior concorrenza per il loro ruolo. Ferguson ha saputo gestire, come nel passato, questi giocatori, concedendo loro diverse possibilità, le quali sono state sfruttate in maniera ottimale dai giocatori, apportando così un grande contributo alla squadra.

Non a caso il Manchester United anche in questa stagione ha conquistato la sua diciannovesima Premier League, a dispetto dei cugini del Manchester City.

Una cattiva ricerca e un'errata selezione possono portare ad un insuccesso per la squadra. Non è colpa dei giocatori; a volte sono semplicemente incapaci di adeguarsi alle necessità del club o alle caratteristiche del campionato.

Oltre alle difficoltà di doversi adattare alla cultura della nuova squadra, vi sono anche difficoltà culturali generali che il trasferimento in un nuovo paese implica.

Peggior acquisto dell'era Ferguson è stato quello del centrocampista centrale argentino Juan Sebastian Veron. Era stato acquistato dalla Lazio nel 2001, per ben 28 milioni di sterline.

Nella Lazio aveva mostrato grandissime abilità contribuendo a rendere la formazione biancoceleste una delle più forti in Europa.

A contatto con il campionato inglese però, il suo immenso talento non riuscì ad esprimersi. Il calcio inglese è caratterizzato da un gioco veloce e predilige la fisicità ai tocchi di classe, tanto che il giocatore, ritenuto uno dei miglior al mondo nel suo ruolo, finì col passare due pessime stagioni nel Manchester United. Per questo motivo nel 2003, passò al Chelsea per un cifra intorno ai 15 milioni di sterline, dimostrando anche in questo caso che il suo problema era di inadeguatezza a quel tipo di calcio.

Questo è uno dei casi di insuccesso nell'ambito del mercato durante l'era Ferguson, la quale è stata sempre caratterizzata dall'acquisto di giovani talentuosi che sono diventati giocatori di caratura mondiale. Basti pensare a Cristiano Ronaldo e a Wayne Rooney.

Per assicurarsi Rooney, Ferguson ha retribuito l'agente del giocatore più di 2 milioni di euro solo per organizzare il trasferimento al Manchester United, oggi il giocatore è un elemento insostituibile del club e l'operazione conclusa da Ferguson è risultata come una delle più prolifiche della sua carriera.

## **9. Livelli di comunicazione**

La comunicazione fra il manager ed i suoi giocatori riguarda un ambito relazionale di prima importanza; è in questo ambito che si colloca la contrattazione tra le due volontà: quella dell'allenatore e quella del calciatore. In questo spazio si delinea la tipologia di rapporto tra i due che può andare dal totale affidamento alla pregiudiziale sfiducia.

Ferguson ha la fama di essere un grande comunicatore, attraverso la comunicazione riesce a tirare fuori il meglio dai suoi giocatori.

La sua capacità di comunicare permette al manager di poter ridisegnare il volto delle partite. Quando la squadra non gioca come dovrebbe o avrebbe bisogno di una scossa per fare meglio allora Ferguson utilizza gli otto minuti che ha nell'intervallo fra primo e secondo tempo per comunicare con la squadra.

Il più delle volte i suoi discorsi hanno rigenerato la squadra, l'hanno motivata e spinta a credere nella vittoria.

Il semplice comunicare non è sufficiente, occorre comunicare bene, altrimenti ci potrebbe essere un'errata percezione del messaggio da parte della squadra.

Ferguson nei suoi discorsi riprende quelli che sono i valori societari, ricorda ai giocatori chi sono e cosa li ha portati a vestire la maglia del Manchester.

Nel 2008 dopo che lo United vinse il Mondiale per club, Rio Ferdinand, storico difensore della squadra, in un'intervista rilasciata al giornale britannico " *The Guardian*" sottolineò come la svolta della partita era stato il discorso nell'intervallo del tecnico. Nell'intervallo disse ai giocatori che vincere non era importante, ma era l'unica cosa che contasse veramente poiché da quella vittoria sarebbe dipeso il resto della stagione.

Quello di Ferguson fu un vero e proprio grido di battaglia che spinse i giocatori a giocare come se quella fosse stata l'ultima partita della loro vita. Comunicare con lo spogliatoio non è una cosa semplice, poiché ogni calciatore percepisce bisogni ed ha valori differenti. Una tipologia di comunicazione quindi, non è detto che si concluda con una decodifica del messaggio in maniera corretta, ma ci potrebbe essere una decodifica distorta del messaggio .

Ferguson è un maestro nella comunicazione perché sa esattamente cosa dire e quando dirlo. Capisce quello di cui i giocatori hanno bisogno ed è capace di adattare il tipo di comunicazione in funzione del giocatore con cui si trova ad interagire. Attraverso la comunicazione, Ferguson incoraggia anche i giovani calciatori all'inizio della loro carriera.

Ne è un esempio la dichiarazione di Wes Brown:

*“Il mio primo ricordo di lui è quando lo vidi uscire dal campo dopo una partita degli under 14. Mi diede una leggera pacca sulla spalla e disse: ‘Hai giocato bene, ragazzo. Insisti e diventerai bravo’ .*

*Questo significava molto per un ragazzino di tredici anni, ma era tipico del capo. E' andato a tantissime partite delle squadre juniores per incoraggiare e far sentire speciali i ragazzi “.*

Con il suo stile di comunicazione, Ferguson si pone in una posizione paritaria rispetto ai giocatori e tende a stimolarne le riflessioni sugli obiettivi societari.

## **QUARTA PARTE:**

### **Peculiarità del modello societario calcistico britannico**

#### **10. Football manager o allenatore?**

Il ruolo di Alex Ferguson è una figura che incarna perfettamente quella del Football Manager. Questo ruolo però, è tipico del campionato inglese, nel quale per tradizione, il Football Manager è il leader indiscusso sia dell'area tecnica sia di quella calcistica e il gestore di tutto ciò che la concerne. Si occupa quindi della gestione dei budget destinati alla prima squadra e dei calciatori durante le sessioni di mercato.

Nel calcio italiano o meglio, generalmente in quello del resto d'Europa, questa figura è sostituita da quella del Direttore Sportivo.

Compito del DS è di svolgere attività concernenti l'assetto organizzativo, la gestione dei rapporti contrattuali fra società, calciatori o allenatori, e conducono trattative aventi come oggetto il trasferimento di calciatori.

Ferguson ci mostra quindi un modello possibile e parallelo rispetto a quello del tradizionale direttore sportivo, quello cioè di un Football Manager con compiti che variano dagli aspetti tecnici del campo di gioco a quelli inerenti gli investimenti societari durante la sessione di calciomercato. I vantaggi di questo possibile modello possono essere di ordine mediatico: il Football Manager, viene ancora visto come l'unico responsabile dell'area sportiva del Club e pertanto facilmente identificabile come unico punto di riferimento. Potendo inoltre operare in prima linea sul campo e vivendo a

stretto contatto con lo spogliatoio può più facilmente capire e soddisfare quelle che sono le esigenze della squadra.

Gli svantaggi, come visto in precedenza, sono spesso di ordine pratico: non sempre, infatti, si hanno a disposizione capacità come quelle di Ferguson. Inoltre, si aggiunge a questo quadro un aspetto paradossale sul quale bisogna porre l'accento : al Football Manager britannico viene richiesta come qualifica primaria quella della UEFA Pro-Licence, ovvero del livello massimo del patentino di allenatore. Come abbiamo visto, in realtà, le abilità richieste per riuscire ad ultimare la veste di Football Manager nella maniera più efficace ed adeguata sono di natura gestionale ed organizzativa oltre che tecnica.

Nel corso degli anni il calcio sta diventando sempre più una vera e propria industria, un business più che uno sport. Per questo motivo in Inghilterra si sta sviluppando la figura del *Technical Director* (il Direttore Sportivo). Questo sviluppo è dovuto al fatto che molte squadre di Premier League dopo aver interrotto il loro rapporto contrattuale con il proprio manager hanno sofferto una mancanza di continuità nella gestione. L'affidamento a un Technical Director ha come obiettivo quello di salvaguardare il patrimonio societario e continuare a portare avanti i propri progetti sportivi, oltre che la gestione dei vari dipartimenti legati all'area sportiva del Club, indipendentemente dalla durata della vita professionale del tecnico. In molte occasioni, si è giunti alla paralisi dell'area sportiva, soprattutto nei momenti di maggiore difficoltà della prima squadra, momenti in cui il Football Manager concentra tutte le proprie attenzioni sulla prima squadra trascurando il ruolo che gli è stato affidato riguardo l'ambito manageriale. Capita spesso che, a causa d'impegni improrogabili della prima squadra il Football Manager lasci una guida parziale a capo di aree, come ad esempio quella del settore giovanile che pure rientra nelle sue aree di competenza a

tempo pieno. La gestione di Alex Ferguson è da considerarsi un modello di eccellenza, poiché ha prodotto risultati ottimi all'interno di uno specifico ambito in maniera costante, per questo difficilmente ripresentabile. Con Ferguson, ci troviamo di fronte ad una eccelsa interpretazione dei poteri e delle potenzialità che il ruolo di Football Manager offre. Pochi sono i manager che posso reggere il confronto.

Unico allenatore che può essere paragonato per molti tratti ad Alex Ferguson è l'allenatore portoghese José Mourinho. Non a caso, proprio Mourinho si posiziona al secondo posto della classifica redatta dall'IFFHS (International Federation of Football History & Statistics), che premia Alex Ferguson come il miglior allenatore del XXI secolo. Anche Mourinho, in particolar modo durante gli anni in cui allenava l'Inter, proprio come Ferguson, è riuscito a creare un cultura organizzativa ed un gruppo vincente, che ha permesso ai nerazzurri di vincere in Europa dopo molti anni e di diventare una delle poche squadra ad aver realizzato il *triple*. A differenza di Mourinho, il quale, ogni volta che ha cambiato squadra ha comportato per quest'ultima una crisi culturale e d'identità, Ferguson ritiene di aver creato una squadra capace di vincere e di esprimersi ad alti livelli anche nel momento in cui lascerà il suo ruolo di manager.

## 11. Le dimissioni di Alex Ferguson e i possibili scenari futuri

Alex Ferguson ha pubblicamente espresso la sua volontà di lasciare il suo ruolo di manager del Manchester United, dopo aver vinto trentotto trofei ed aver gestito la squadra per ventisei anni. Inizialmente la presidenza aveva rifiutato di confermare o smentire la notizia, ma ha dovuto rivelare al più presto le sue intenzioni poiché il Manchester United è quotato in Borsa e l'incertezza sul futuro del suo leader carismatico avrebbe potuto causare ingenti danni economici. Queste le parole con le quali Ferguson ha voluto dire addio alla sua squadra mettendo la parola fine alla sua invidiabile carriera:

*“ E’ il momento giusto per una decisione molto difficile. Per me era importante lasciare la struttura nelle migliori e più forti condizioni possibili. La qualità della rosa che ha appena vinto il campionato e la sua età media garantiscono altri successi negli anni a venire. Abbiamo un centro di allenamento molto efficiente, tra i migliori al mondo. Sono felice e onorato di assumere il ruolo di direttore e ambasciatore del club nel mondo, non vedo l’ora di cominciare. Devo ringraziare la mia famiglia, per l’amore e il sostegno. Mia moglie Cathy è stata una figura essenziale durante tutta la mia carriera ”<sup>12</sup>*

Come si evince dalle parole del manager la squadra è pronta ad un cambio di guida poiché la cultura societaria è tale che nonostante ci sia un cambiamento dello staff tecnico, la squadra può continuare ad esprimere la filosofia che Ferguson ha assemblato nella testa dei giocatori. La decisione di ritirarsi non a caso è stata presa in questo periodo. Sono, infatti, diversi i fattori che Ferguson ha analizzato e che lo hanno spinto a prendere questa

---

<sup>12</sup> Dal sito: [www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/2013/05/08/news/ferguson\\_pensa\\_addio-58286806/](http://www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/2013/05/08/news/ferguson_pensa_addio-58286806/)

decisione.

Primo aspetto influente è l'età del tecnico, che a 71 anni ha deciso di abbandonare poiché non potrebbe più reggere la pressione a causa delle sue condizioni di salute ed inoltre, nel corso della prossima estate, dovrà subire un intervento chirurgico che lo costringerebbe a star lontano dalla squadra diversi mesi. Altro fattore è che in questo momento, nel quale la squadra è matura e vittoriosa, la società e lo stesso Ferguson (che come anche riportato nella dichiarazione precedente, nel prossimo futuro ricoprirà il ruolo di ambasciatore societario) possono con maggior tranquillità individuare sul mercato il degno sostituto per la panchina del Manchester United. Proprio in questo momento sul mercato c'è un'abbondanza di allenatori che Ferguson ritiene all'altezza e a cui si sente di lasciare la sua cospicua eredità.

Il favorito è David Moyes, l'allenatore dell'Everton in scadenza di contratto, che Ferguson stima molto e che ha il vantaggio di essere scozzese.

Con l'addio di Alex Ferguson si chiude la storia di un manager che ha scritto sicuramente una delle pagine più belle ed incredibili della storia del calcio mondiale. Proprio per questo, nella sua ultima partita da allenatore, è stato accolto da una grande standing ovation da parte dei settantamila tifosi presenti all'Old Trafford per salutare l'epilogo di una carriera leggendaria e legata in maniera indissolubile al Manchester United.

Concludo riportando la seguente dichiarazione, rilasciata da Ferguson subito dopo aver alzato al cielo la Coppa di Campione d'Inghilterra, in seguito alla partita vinta, per ringraziare tutti i tifosi e la società e nella quale emergono molti dei diversi aspetti e legami che sono stati analizzati

nel corso di tutta la trattazione. Queste sono le sue parole:

*“ E’ difficile spiegare cosa questo club significhi, non soltanto come staff, dirigenti e giocatori. Voi mi avete regalato il momento più straordinario della mia vita. La mia mente divaga, non so che dire. Ringrazio il Manchester United, il club mi è stato vicino anche nei momenti più difficili e non posso che pensare anche all’ottimo campionato disputato dai miei ragazzi, all’ultimo titolo vinto. Sono stato fortunato ad allenare giocatori tra i più grandi con la maglia del Manchester: quelli che vedete, quelli che hanno vinto i titoli. Questo non è il giorno in cui lascio, starò con voi a godermi le partite future.”*

## 12. Considerazioni Conclusive

Dopo aver analizzato tutti gli elementi che hanno reso grande la carriera di Alex Ferguson abbiamo svelato quali sono gli elementi che rendono questo uomo uno dei migliori manager dell'industria britannica. Molte sono le squadre che vantano ingenti possibilità economiche per poter costruire squadre stellari, ma mai nessuna è riuscita a creare un modello organizzativo come quello di Ferguson; infatti, dopo qualche anno ai vertici delle classifiche mondiali, tutte le squadre (Barcellona, Milan, Inter ne sono un esempio) soffrono di un periodo di crisi in termini di rendimento. Questo perché oltre al mercato e ai vari strumenti di una società, ci sono una seconda serie di fattori che permettono ad una organizzazione di mantenere un elevato livello di efficienza. Ne è un esempio il tipo di comportamento assunto dalla società per trattare i conflitti fra i gruppi e le varie problematiche che sorgono nello spogliatoio. Abbiamo più volte rilevato la grande abilità di Ferguson nel gestire le problematiche relative ai problemi della squadra. Possiamo ricordare ad esempio i casi di Cantona e di Van Nisterlooy.

Tutte situazioni queste che, se gestite in malo modo, portano alla creazione di un'atmosfera negativa all'interno dello spogliatoio. Proprio per questi motivi possiamo affermare che nel calcio moderno è difficile, se non addirittura impossibile, replicare il "modello Ferguson" per qualsiasi società di calcio.

A dirlo è il calcio moderno, la frenesia che lo caratterizza, le classi generazionali che si susseguono in una sempre più rapida sequenza. Ormai, sia se vincono sia che perdono, gli allenatori emergenti sono tutti a breve

scadenza. Possiamo citare le carriere di successo di allenatori del calibro di Josè Mourinho e Carlo Ancelotti, allenatori questi che hanno vinto tanto ma, oltre ad aver cambiato squadra dopo un termine relativamente breve, non hanno mai creato partendo da zero una mentalità ed una cultura organizzativa che la squadra ha mantenuto anche dopo il loro cambio di squadra.

Questi allenatori, inoltre, dopo alcune stagioni hanno bisogno di trovare nuove motivazioni per essere spinti a dare il massimo per la causa della squadra, per questo motivo cambiano molto spesso il loro team.

Ferguson, invece, fin dal primo istante in cui si è seduto sulla panchina del Manchester United è stato affamato di successo e di vittorie, non ha mai avuto una carenza motivazionale che ha rallentato il suo operato.

Il modello di Ferguson implica una visione a lungo termine, basata oltre che su una cultura ben radicata, anche su un progetto di giovani promesse sulle quali costruire le basi per il futuro.

Oggi, a differenza di questa visione, l'obiettivo di tutte le squadre è quello di vincere nell'immediato, il prima possibile, e questo come abbiamo visto almeno inizialmente non è mai stato l'obiettivo primario di Ferguson.

Egli ha cercato di identificare i giocatori negli ideali della società, ha cresciuto un settore giovanile che gli ha permesso di creare ed impostare nuovi fenomeni a suo piacimento. Tutto questo non è realizzabile nel breve tempo, per questo il ritiro di Ferguson segna la fine di un millennio, di una gestione esemplare che il calcio moderno difficilmente potrà riproporre.

Seppur il modello creato da Ferguson non può essere facilmente riproposto nelle società attuali, molti aspetti della sua gestione e del suo stile di management possono essere esportati anche in settori che non hanno nulla a che vedere con il calcio.

Il suo modello ha come fulcro principale la cultura organizzativa e l'attività

connessa al ruolo del leadership. Questi aspetti sono entrambi fondamentali per il successo di un'organizzazione a prescindere dal loro settore lavorativo.

Il modello di Alex Ferguson potrebbe essere adatto per aziende di medio-grandi dimensioni, nelle quali la cultura organizzativa, se costruita in maniera corretta, riesce ad assolvere al meglio le sue funzioni di adattamento all'ambiente esterno, di integrazione sia interna che esterna per gli individui e fornire infine modelli di comportamento, prendendo come riferimento lavoratori esemplari, come fece Ferguson il quale utilizzo come modello di orientamento per le nuove leve il centrocampista gallese Ryan Giggs.

Nel calcio poi, come accade anche nel mondo del business, è praticamente impossibile determinare con esattezza il bagaglio di capacità di ogni calciatore; è il manager con il suo lavoro che fa la differenza.

Rientra nella sua competenza garantire che il potenziale di ogni singolo giocatore si realizzi nella squadra e contribuisca al raggiungimento degli obiettivi societari.

Anche in questo caso il modello di Ferguson sarebbe soddisfacente se applicato in un'altra organizzazione, poiché preclude una lunga osservazione e un'accurata scelta degli individui che compongono il team, inoltre implica una successiva fase di implementazione delle capacità dei singoli.

Infine, gli aspetti caratteriali che rendono Ferguson una persona rispettata da tutto il team, qualora fossero presenti in una società di un settore differente porterebbero al raggiungimento degli stessi stimoli per i lavoratori ed agli stessi risultati.

Questi essendo messi al centro del progetto ed essendo interpellati nelle decisioni e nell'organizzazione del lavoro, metterebbero il massimo impegno per la causa aziendale e quindi, di conseguenza, l'organizzazione otterrà un risultato migliore.

Con le dimissioni di Ferguson quindi, assistiamo non solo alla fine di un'era, quella di un manager che ha insegnato tanto riguardo alla tecnica ed alla tattica calcistica ma soprattutto a quella di un manager che è stato un maestro sia nella gestione di un'organizzazione sia nella coordinazione dei rapporti umani, essenziali per la sopravvivenza di un'organizzazione.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

**A. FERGUSON**, “*Managing My Life: My Autobiography*”, Hachette UK, Dicembre 2011.

**M.DECASTRI**, ”*Cultura d’azienda e Leadership*”, Guerrini, 1990,Milano.

**M.DECASTRI**, ” *Leadership. dalla letteratura alla teoria manageriale*”, Guerini e Associati, 2011, Milano.

**M.DECASTRI**, “Leggere e progettare le organizzazioni”, Guerrini, 2011, Milano.

**D. BOLCHOVER – C.BRADY**, “*l manager come allenatore. Gestire il team in azienda*” Pearson Italia, 2007.

**WWW.MANUTD.COM**

**WWW.LAREPUBBLICA.COM**

**WWW.TUTTOSPORT.COM**

**WWW.UEFA.COM**

