



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E
COMPETENZE NELL'EVOLUZIONE DI RUOLI E
STRUTTURE DELLE SOCIETÀ' DI CALCIO**

**ORGANIZATIONAL BEHAVIOURS AND SKILLS IN
THE EVOLUTION OF ROLES AND STRUCTURES OF
FOOTBALL CLUBS**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Federico Fabiani

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	
EVOLUZIONE DELLE STRUTTURE PROPRIETARIE NELLE SOCIETA' DI CALCIO	
1.1 IL CALCIO: DA GIOCO A BUSINESS GLOBALE	9
1.1.1 <u>Il peso economico del calcio in Italia</u>	18
1.2 LE STRUTTURE PROPRIETARIE IN ITALIA: METAMORFOSI DEGLI ULTIMI 30 ANNI	20
1.2.1 <u>Dall'imprenditore locale...</u>	20
1.2.2 <u>...ai cinesi e agli americani...</u>	24
1.2.3 <u>...fino ai fondi di investimento</u>	29
CAPITOLO 2	
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE SOCIETA' DI CALCIO	
2.1 INTRODUZIONE AGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI E AI RUOLI-CHIAVE	35
2.2 IL MODELLO DI STRUTTURA FUNZIONALE	42
2.3 AREE FUNZIONALI E PRINCIPALI RUOLI	47
2.4 IL PARTICOLARE RUOLO DELL'ALLENATORE	59
2.4.1 <u>L'allenatore come <i>team leader</i></u>	61
2.4.2 <u>Differenti interpretazioni del ruolo dell'allenatore</u>	69

CAPITOLO 3
LEADERSHIP E COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI:
ASPETTI TEORICI RILEVANTI

3.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LEADERSHIP NELLE TEORIE ORGANIZZATIVE	77
3.2 LE PREROGATIVE DEL LEADER E GLI STILI DI LEADERSHIP	94
3.3 IL CONCETTO DI COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	100
3.4 FORME E MODALITA' DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA	106

CAPITOLO 4
L'ALLENATORE DI CALCIO COME LEADER E
COMUNICATORE

4.1 LA FUNZIONE DI LEADER DELL'ALLENATORE	115
4.1.1 <u>La "Ferguson's formula"</u>	120
4.1.2 <u>Altri esempi di allenatori leader</u>	126
4.2 LA COMUNICAZIONE PER LA GUIDA DEL TEAM	130
CONCLUSIONI	142
BIBLIGRAFIA	144
SITOGRAFIA	154

INTRODUZIONE

L'obiettivo del seguente lavoro è quello di illustrare le peculiarità di carattere organizzativo delle società di calcio, in particolare esaltando e concedendo ampio spazio alla trattazione dedicata al ruolo-chiave ricoperto dall'allenatore, figura centrale nelle squadre di calcio, in grado di raggiungere obiettivi organizzativi facendo leva sia su competenze specialistiche di natura tecnica, sia su soft skills fondamentali per la gestione di un team, qual è una squadra di calcio.

Nel corso dell'analisi in oggetto ci siamo serviti degli studi e degli approfondimenti di professionisti e accademici coinvolti a vario titolo nello studio delle società di calcio, cercando di mantenere sempre un punto di contatto con le teorie organizzative, soprattutto con il filone del comportamento organizzativo e le ricerche sulla leadership e la comunicazione.

Da un punto di vista pratico, la tesi si articola sviluppandosi su quattro capitoli, partendo da considerazioni più generali che a mano a mano prendono in considerazione aspetti più specifici.

In particolare, il primo capitolo vuole fornire una breve panoramica su come il calcio, inizialmente inteso come semplice gioco/sport, si sia gradualmente evoluto negli anni fino a diventare un'attività con notevoli risvolti in ambito economico-finanziario, costituendo un business a tutti gli effetti. Soprattutto in relazione a ciò,

vedremo come si sono modificate nel tempo le strutture proprietarie delle società calcistiche e le modalità gestionali, prendendo a riferimento specifico il contesto italiano, comunque valido per illustrare le caratteristiche di questo aspetto anche nel più ampio scenario europeo. Il secondo capitolo si concentra sull'analisi delle peculiarità delle strutture organizzative delle società di calcio e sulla descrizione dei principali ruoli-chiave al loro interno, ed alle relazioni tra gli stessi. In questa parte verrà introdotto il ruolo dell'allenatore, figura impegnata a gestire un team e a raggiungere gli obiettivi sportivi delineati dalla società, servendosi anche di abilità e competenze tipiche di un manager e quindi in grado di esercitare un impatto determinante sulla capacità di raggiungimento degli obiettivi e, di conseguenza, sui risultati economico-finanziari del club per il quale lavora.

Il terzo capitolo richiama inizialmente alcuni importanti concetti relativi alle tematiche di leadership e comunicazione in ambito organizzativo, per poi utilizzarli nell'analisi del ruolo dell'allenatore, considerato come leader del team. Vedremo in particolare come l'allenatore si serva anche di spiccate abilità comunicative per esercitare nella maniera più efficace possibile la sua leadership. Infine, nell'ultimo capitolo, si analizzeranno alcune specifiche figure di allenatori, cercando di capire come hanno contribuito ai successi delle società per le quali hanno lavorato, e quale sia stato il ruolo giocato dal possesso di abilità manageriali.

A questo punto non mi resta che ringraziare tutte quelle persone che in un modo o nell'altro hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro, citando in primis il

mio relatore, il professor Enrico Cori, il quale mi ha fornito un costante supporto e delle preziose indicazioni da seguire attentamente per poter svolgere un elaborato che, cominciato tra dubbi ed incognite, si è sviluppato nel tempo in maniera fluida e regolare, proprio grazie alle linee guida da lui tracciate. Un ringraziamento speciale va anche a Debora, una cara amica che mi ha aiutato in alcuni aspetti tecnici nella stesura della tesi, tra cui la rielaborazione e l'inserimento di alcune figure.

In ultimo, devo fare cenno anche alla mia famiglia e a quegli amici più cari, sempre presenti e vicini in questi anni di università, nei momenti di esaltazione e felicità, quanto in quelli di abbattimento e sconforto. Senza di loro sarebbe stato tutto più complesso e difficile.

CAPITOLO 1

EVOLUZIONE DELLE STRUTTURE PROPRIETARIE NELLE SOCIETA' DI CALCIO

1.1 IL CALCIO: DA GIOCO A BUSINESS GLOBALE

“Il football appartiene alla seconda generazione della dinastia dello sport, al ramo della cultura fisica più robusto e moderno, che nacque in Inghilterra circa due secoli fa”.¹ Il gioco del calcio è uno sport di squadra che si basa su delle regole formulate nel lontano 1848 da un gruppo di studenti dell'Università di Cambridge (da qui il nome Cambridge rules), riunitosi con l'obiettivo di tracciare un codice di comportamento uniforme.

Seguirono “nel 1857 le 'regole di Sheffield' emanate dal primo club di calcio non universitario, lo Sheffield Football Club”.² Risale infatti al 24 ottobre di quell'anno la fondazione ufficiale di quello che sarà poi riconosciuto dalla FIFA come il più antico club al mondo, la prima società di calcio della storia: lo Sheffield FC.³

Poco tempo dopo, il 26 ottobre 1863 si riunì a Londra⁴, presso la FreeMason's Tavern, un gruppo di rappresentanti di undici squadre di football, sorte da poco

¹ Antonio Papa, Guido Panico, *Storia sociale del calcio in Italia*, Mulino Editore, Bologna, 2002, pp 7

² Mario Valitutti, Le regole in *Calcio-La storia del calcio*, Treccani, Enciclopedia dello sport, 2002, [https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_\(Enciclopedia-dello-Sport\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport))

³ *History of Sheffield F.C.*, in official website <https://sheffieldfc.com/the-worlds-first/history>,

⁴ Antonio Papa, Guido Panico, *Storia sociale del calcio in Italia*, Mulino Editore, Bologna, 2002,

nell'area della capitale, per dare vita ad una struttura unitaria, la Football Association. “Il loro scopo primario era quello di codificare in maniera organica e omogenea il gioco del calcio, concordando modalità comuni di azione e procedendo alla stesura di un regolamento ufficiale cui avrebbero dovuto attenersi tutte le società aderenti”.⁵

Infin nel 1886, nacque l'International Football Association Board (IFAB), suprema corte delle regole del gioco, permettendo nel 1888 la disputa regolamentare del primo storico campionato di calcio inglese.

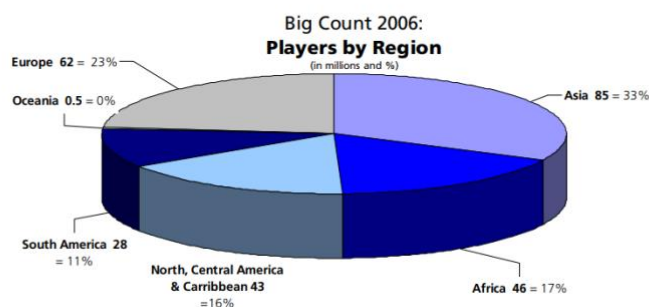
Da qui il calcio si diffuse in pochi decenni, senza limiti di spazio e tempo, fino a diventare nel XX secolo lo sport più popolare al mondo. Da uno studio condotto dalla FIFA, il “Big Count 2006”⁶ si registravano 265 milioni di persone nel mondo che praticano il gioco del calcio, di cui 38 milioni tesserati in varie società.

Come si evince dalla figura sotto riportata l'Asia è il continente con più giocatori in assoluto, seguita da Europa, Africa, America del Nord, del Sud e Oceania.

⁵ Mario Valitutti, Le regole in *Calcio-La storia del calcio*, Treccani, Enciclopedia dello sport, 2002, [https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_\(Enciclopedia-dello-Sport\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport))

⁶ FIFA 2007, Big Count 2006: Statistical Summary Report, FIFA Communications Division 2007, <https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema-pdf.pdf>

Figura 1: FIFA Big Count 2006



Fonte: FIFA 2007, Big Count 2006

Dopo questa breve parentesi, facciamo un passo indietro ed andiamo a vedere come e quando ha avuto origine il fenomeno calcio in Italia.

Il primo nome del calcio italiano è riconducibile ad Edoardo Bosio⁷, nato a Torino nel 1864. Egli, protagonista di un lungo soggiorno in Inghilterra per motivi lavorativi, ebbe l'occasione e la fortuna di frequentare gli ambienti calcistici di oltre Manica ed una volta rientrato nella sua città natale, nel 1887 fondò la prima storica società di calcio italiana, la Torino Football & Cricket Club, sebbene sia il Genoa il sodalizio calcistico italiano in possesso del più antico atto ufficiale di fondazione.

⁷ Antonio Papa, Guido Panico, *Storia sociale del calcio in Italia*, Mulino Editore, Bologna, 2002

Due anni dopo, nel 1889, ancora a Torino nacque un'altra società calcistica italiana, la Nobili Torino⁸, che vide nella figura di Luigi Amedeo di Savoia il fondatore.

Dalla fusione tra queste due squadre nel 1891 ebbe origine la Internazionale Torino e, a seguire altre importanti e storiche squadre italiane, come il Genoa Cricket and Football Club (1893), lo Sport Club Juventus (1897), il Milan Cricket and Football Club (1899), la Società Podistica Lazio (1900).

Il primo organismo nazionale di governo del calcio in Italia sorse il 26 marzo 1898 con il nome di Federazione Italiana del Football, che, dopo meno di due mesi, diede vita alla prima storica edizione del Campionato Italiano di calcio.

Quest'ultimo vide la partecipazione al torneo di sole quattro squadre: il Football Club Torinese, il Genoa Cricket and Football Club, la Ginnastica Torino e l'Internazionale Torino. Campionato poi vinto dal Genoa, che quindi ancora oggi vanta il primo successo nazionale nella storia del nostro calcio.⁹

Originariamente le società di calcio nacquero come club di praticanti un determinato sport, assumendo la fattispecie di associazione non riconosciuta, strumento giuridico ideale per lo svolgimento dell'attività sportiva nelle varie discipline, poiché permetteva grande libertà contrattuale agli associati.¹⁰

⁸ Simone Cola, *L'uomo nel pallone-Storie di uomini e di calcio*, <http://www.uomonelpallone.it/da-foot-ball-a-calcio-storia-del-primo-campionato-di-calcio-in-italia/>

⁹Le origini in *La storia della Federazione*, sito ufficiale Figc, <https://www.figc.it/it/federazione/la-storia/la-storia-della-federazione/>

¹⁰ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

Allora le esigenze economiche delle associazioni sportive erano limitate e gestibili agevolmente, fino ad arrivare agli anni '60, in un contesto in cui molteplici fattori (storici, sociologici, culturali, politici, tecnologici) favorirono un prepotente sviluppo economico-finanziario dell'attività calcistica in termini di movimento di denaro e di capitali.¹¹

Il fenomeno stava crescendo talmente tanto che, da un punto di vista economico, le associazioni non riuscivano più a sostenere le spese soltanto con l'apporto dei volontari e questo rendeva indispensabile un supporto da parte del mercato, con la nascita degli accordi di sponsorizzazione come manifestazione simbolo.

Contestualmente scomparve la figura del praticante-associato e subentrò quella dell'atleta professionista (riconosciuta e disciplinata giuridicamente a tutti gli effetti con la legge n.91 del 1981 relativa allo sport professionistico), il quale offre le proprie prestazioni atletico-sportive in favore di un compenso proporzionale alla qualità delle performance rese.¹²

In particolare, in Italia, il tema del professionismo per gli atleti ebbe origine con la pubblicazione in Versilia della Carta di Viareggio, il 2 agosto 1926.

¹¹ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

¹² Verrucoli P. citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

Con essa veniva sancita ed ufficializzata la distinzione tra calciatori dilettanti e non dilettanti.¹³

Tornando al momento storico che stavano vivendo le associazioni calcistiche, stavamo dicendo che esse erano in procinto di affrontare un cambiamento segnante da un punto di vista strutturale.

Difatti “con l’evoluzione dell’associazione sportiva da fenomeno mutualistico-volontaristico a organizzazione d’impresa, cominciò a mutare anche la struttura organizzativa”¹⁴.

Date le crescenti difficoltà economico-patrimoniali da affrontare per le associazioni, in Italia il Consiglio Nazionale della Federazione Italiana Giuoco Calcio (Figc) attraverso una delibera, “sancì lo scioglimento dei vecchi direttivi delle associazioni calcistiche e, attraverso la nomina di un Commissario Straordinario, la loro rinascita come società per azioni¹⁵” per garantire alle stesse un apparato strutturale più consono al mutato contesto socio-economico. Era il 16 settembre 1966 e, a questa disposizione ne fece poco dopo seguito una seconda, che

¹³ Giovanni Armanini, *Carta di Viareggio, 90 anni fa nasceva il professionismo nel calcio italiano*, 1°luglio 2016, Calcio e Finanza, <https://www.calcioefinanza.it/2016/07/01/professionismo-nel-calcio-italiano-problemi-irrisolti/>

¹⁴ Falsanini G, Giangreco E.F. citati in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

¹⁵ Gabriele Gravina, *Ordinamento e organizzazione dello sport in Italia e all’estero*, Università degli studi di Teramo, 2012, pp 137, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

imponere a tutte le società professionistiche di adottare uno Statuto tipo con alcune condizioni base da rispettare, tra cui il divieto di ridistribuire gli utili eventualmente realizzati ai soci.

Il mancato rispetto di queste misure precludeva la partecipazione al campionato italiano di calcio della stagione successiva, del 1966/1967.¹⁶

Tuttavia il provvedimento del '66 della Figc fu dichiarato illegittimo, prima dalla Corte di Cassazione e, dal Consiglio di Stato poi, in quanto non poteva essere nel potere della federazione imporre la costituzione di una Spa in seguito allo scioglimento delle associazioni calcistiche.¹⁷

Si cercò allora di porre rimedio alle carenze normative della suddetta delibera attraverso l'emanazione della legge n. 91 del 23 marzo 1981, con la quale, come precedentemente solo anticipato, il legislatore distinse l'attività sportiva dilettantistica da quella professionistica e, soprattutto, affrontò la questione delle finalità lucrative, vincolando le società a reinvestire interamente gli utili conseguiti nelle società stesse per il perseguimento esclusivo dell'attività sportiva (lucro oggettivo) e di adottare la forma delle società di capitali.¹⁸

¹⁶ Comunicato ufficiale Figc n. 551, 21 dicembre 1966, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

¹⁷ Masucci, Consiglio di Stato, VI Sezione, sentenza del 4 luglio 1969, n. 354, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

¹⁸ Gabriele Gravina, *Ordinamento e organizzazione dello sport in Italia e all'estero*, Università degli studi di Teramo, 2012,

Arriviamo a questo punto alla sentenza sportiva, i cui effetti segnarono lo spartiacque tra due epoche, quella pre e quella post Sentenza Bosman, del dicembre del 1995.

Il calciatore Jean Marc Bosman nel 1990, entrato in scadenza di contratto con il suo club di appartenenza, lo Standard Liegi, trovò un accordo economico soddisfacente per trasferirsi al Durkenque, ma il suo club gli impedì il trasferimento per il mancato ricevimento dalla squadra di destinazione del giocatore di un'indennità da corrispondere per il passaggio di casacca dell'atleta.¹⁹

Questo episodio portò lo stesso Bosman a citare per danni lo Standard Liegi alla Corte di Liegi, arrivando alla conclusione della vicenda con la storica sentenza del 15 dicembre 1995 emessa dalla Corte di Giustizia della Comunità Europea.

Da quel momento i calciatori professionisti dell'UE in scadenza di contratto poterono trasferirsi gratuitamente ad un altro club, e fu proibito alle leghe calcistiche nazionali degli stati dell'Unione Europea di porre un limite al numero massimo di calciatori stranieri utilizzabili contemporaneamente in campo.²⁰

http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 2.pdf

¹⁹ Corrado Augias, *Le due verità intorno a Bosman*, La Repubblica, 27 novembre 1995,

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1995/11/27/le-due-verita-intorno-bosman.html>

²⁰ Giorgio Sigon, *Calciomercato Story, la Sentenza Bosman*, 23 gennaio 2017,

<https://sport.sky.it/calciomercato/2017/01/23/calciomercato-story--la-sentenza-bosman>

In Italia, con la legge 586 del 1996 si resero vigenti gli esiti prodotti dalla sentenza e, soprattutto, le società sportive divennero a tutti gli effetti società di capitali, dunque con la possibilità per le stesse di perseguire finalità lucrative soggettive, con il conseguente passaggio del mondo del calcio professionistico ad un sistema business oriented.²¹

Questa trasformazione ha fatto sì che le società di calcio siano diventate a tutti gli effetti delle organizzazioni orientate al profitto, che cercano di operare soprattutto con riferimento al campo dei diritti televisivi, alle attività promo-pubblicitarie e commerciali per accaparrarsi fette importanti di guadagno.²²

Dopo aver illustrato brevemente la cronologia dei fatti più importanti che hanno segnato l'evoluzione del calcio, diventato ormai, come detto, un imponente comparto dell'industria globale, può essere utile dare concreta rappresentazione di quanto effettivamente questo fenomeno pesi a livello economico-numerico in Italia.

²¹ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

²² Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

1.1.1 Il peso economico del calcio in Italia

In Italia, si stima ci siano circa 28 milioni di tifosi, 4,6 milioni di praticanti, quasi 1,4 milioni di tesserati e circa 568.000 partite ufficiali disputate ogni anno (di cui il 64% a livello giovanile)²³.

Nella stagione 2017/2018 per la prima volta si sono superati i 3,5 miliardi di euro per quanto concerne il valore della produzione dei tre campionati professionistici, registrando un incremento del 6% rispetto all'annata precedente.

Questo dimostra la continua crescita, soprattutto negli ultimi anni, del peso economico del “sistema calcio” a livello professionistico. Anche l'incidenza del valore della produzione sul PIL nazionale ha registrato un aumento passando dallo 0,17% del 2013 allo 0,19% del 2017, grazie ad uno sviluppo delle componenti dei ricavi da stadio (+22,4%) e dei ricavi da sponsor e attività commerciali (+9,5%).

Sempre tenendo a riferimento l'anno sportivo 2017/2018, vediamo che il “sistema calcio” nella sua complessità, quindi calcio professionistico, campionati dilettantistici e giovanili, ha generato un fatturato complessivo di 4,7 miliardi di

²³ Report calcio della FIGC, citato in *Quanto vale il calcio in Italia: ecco tutte le cifre*, Calcio e Finanza, 26 aprile 2020, <https://www.calciofinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>

euro. Parliamo dunque di una delle dieci principali industrie italiane, che contribuisce circa per il 12% sul PIL del calcio mondiale.²⁴

Degna di nota è anche la percentuale del fatturato dell'industria dello spettacolo coperta dal calcio, pari al 35% sul totale, contro il 10% del cinema e il 7% del teatro.

L'impatto socio-economico del calcio italiano risultava essere pari a circa 3,01 miliardi di euro, durante la stagione già citata. Questa quota si ripartisce tra:

- settore economico per circa 742,1 milioni di euro;
- settore sociale per circa 1051,4 milioni di euro;
- settore sanitario per circa 1215,5 milioni di euro.²⁵

Si riportano questi dati e questi numeri proprio per far comprendere quanto il calcio sia diventato materia di notevole portata, dagli effetti non trascurabili che esso esercita sui più svariati ambiti economico-finanziari della società italiana, così come in tutti quei paesi dove esso trova grande attenzione.

Basti pensare che oggi il calcio si gioca, a livello professionistico, in tutto il mondo, milioni di persone si recano regolarmente allo stadio o seguono le partite con ogni mezzo di comunicazione: televisione, radio e Internet.

²⁴ Report calcio della FIGC, citato in *Quanto vale il calcio in Italia: ecco tutte le cifre*, Calcio e Finanza, 26 aprile 2020, <https://www.calciofinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>

²⁵ Algoritmo "Social Return on Investment Model", citato in *Quanto vale il calcio in Italia: ecco tutte le cifre*, Calcio e Finanza, 26 aprile 2020, <https://www.calciofinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>

1.2 LE STRUTTURE PROPRIETARIE IN ITALIA: METAMORFOSI DEGLI ULTIMI 30 ANNI

Nel precedente paragrafo è stata fornita una panoramica generale sul mondo del calcio, partendo dalle origini, fino ai nostri giorni, quando esso è diventato un fenomeno di portata internazionale, dai profondi risvolti di natura finanziaria e con un forte impatto sulle economie dei vari paesi.

Adesso ci si vuole addentrare dettagliatamente ed accuratamente nell'analisi delle forme proprietarie, con particolare riferimento ai differenti percorsi imprenditoriali nell'acquisizione e gestione delle società di calcio, partendo da 30 anni fa fino ad oggi.

1.2.1 Dall'imprenditore locale...

Sul finire degli anni '80, in Italia, la grande maggioranza dei presidenti di Serie A e B faceva fatica a generare utili, trovando come unica fonte per cercare di far quadrare i conti e il bilancio la vendita dei biglietti da stadio.

Partiamo allora con il nostro excursus dal febbraio del 1986 quando “Silvio Berlusconi acquisiva il Milan per 6 miliardi di vecchie lire”²⁶, conscio di prelevare un club in grave crisi economica e sportiva.

²⁶ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietaria/>

Con il suo avvento nel calcio di fatto si stava per aprire una nuova era, nella quale le società di calcio avrebbero presto cessato di essere entità non-profit, per trasformarsi in imprese orientate al profitto.

La società di consulenza Kpmg individua quattro modelli principali di gestione di una società di calcio, ai quali associare altrettanti profili di acquirenti.

Quella più comune in Italia, nonché la più longeva è la forma gestionale definibile anche con l'espressione "It's my party": questo modello si fonda sul presupposto che "il club è detenuto da un unico proprietario, molto ricco e potente, che gestisce la società in maniera diretta come la propria azienda personale, immettendo in essa grandi risorse finanziarie"²⁷.

Tipici esempi di questo iter gestionale in Italia sono il Milan di Berlusconi e l'Inter di Moratti, in Inghilterra il Chelsea del magnate russo Roman Abramovich.

I lati positivi di questa forma proprietaria sono sicuramente le grandi disponibilità finanziarie del proprietario del club, pronto a spendere somme ingenti per l'acquisto dei migliori calciatori in circolazione, fronteggiando le eventuali perdite di bilancio conseguite con immissioni di capitale proprio.

Spesso questi facoltosi imprenditori operano senza essere coadiuvati e supportati da soggetti esperti in ambito manageriale-gestionale e, quindi, rischiano di

²⁷ Jean-Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *"Il business nel pallone- Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio"*, Mursia Editore, Milano, 2015, pp 17

compiere scelte avventate che possono mettere in situazioni di pericolo i propri club.²⁸

Molto spesso i proprietari in questione si servono del calcio per sviluppare i propri affari in business differenziati e, come trampolino di lancio per crearsi visibilità nei contesti imprenditoriali di riferimento, proprio facendo leva sulle grandi opportunità che il mondo del calcio è in grado di offrire.

Restando allacciati a Berlusconi ed al suo investimento nell'acquisizione del Milan, egli si servì proprio di questo per entrare in politica nel 1994 con Forza Italia (di cui fu il fondatore), e riuscì a creare un binomio calcio- televisione (nella quale era già attivo da prima), definendo ogni tifoso un potenziale consumatore ed ogni consumatore un potenziale utente televisivo.²⁹

Insomma, da Berlusconi in poi, in Italia si sono susseguite varie altre figure dello stesso genere, come Moratti per l'Inter, Cragnotti per la Lazio e Tanzi per il Parma, tutti interessati ad “operazioni di merchandising, attraverso le quali le società calcistiche commercializzano la propria immagine, per mezzo dello sfruttamento della notorietà del marchio, in un'attività secondaria sensibilmente differente”³⁰.

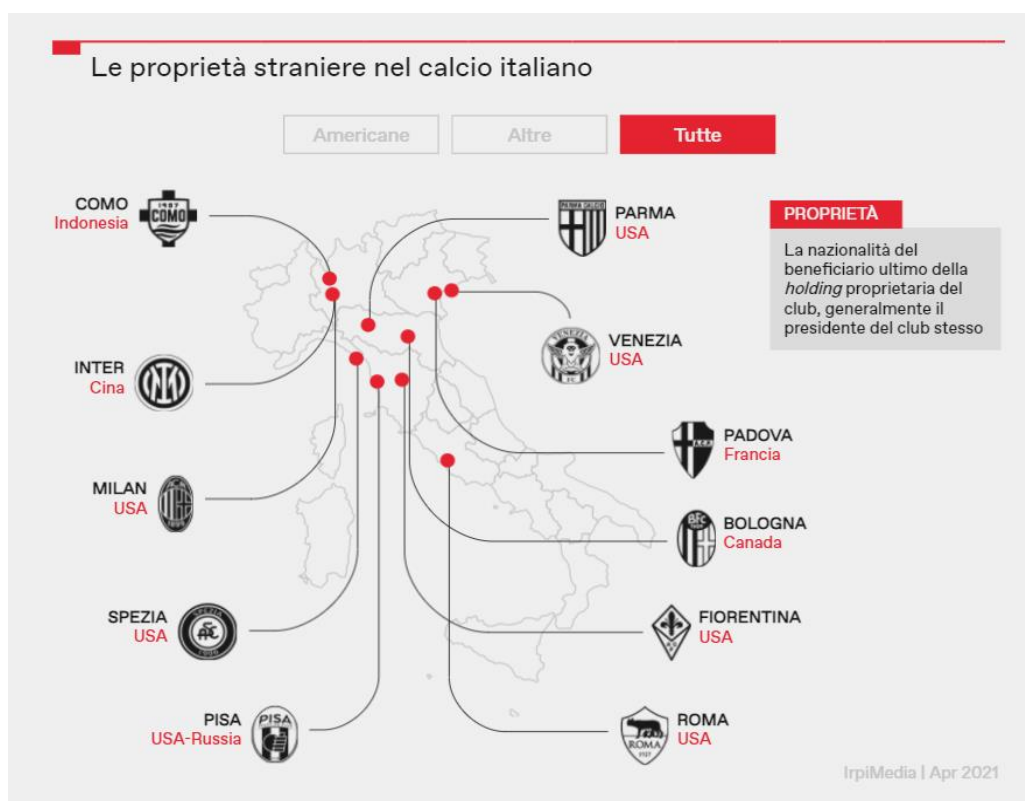
²⁸ Cataliotti, Fabretti, citati in *Calcio & Legge: “Ecco i modelli per fare business con le squadre di calcio”*, 26 giugno 2012, <https://www.calciomercato.com/news/calcio-legge-ecco-i-modelli-per-fare-business-con-le-squadre-di--921549>

²⁹ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietari/>

³⁰ Cattivelli B, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, pp 94

Ai vari sopracitati imprenditori italiani susseguitisi nel corso degli anni, ha posto una linea divisoria, rispetto al passato, l'entrata in scena nel 2011 di James Pallotta, "il primo di una lunga serie di investitori stranieri"³¹.

Figura 2: Le proprietà straniere nel calcio italiano



Fonte: Lorenzo Bodrero, 2021

³¹ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietari/>

1.2.2 ...ai cinesi e agli americani...

Come mostra la figura sopra riportata, dall'avvento di Pallotta, sono undici i club professionistici italiani (tra Serie A, B e C) in mano a proprietà straniera, sette in particolare ad americani. (Si tiene conto della nazionalità del beneficiario ultimo della holding proprietaria del club, quindi generalmente il presidente del club stesso). Soffermando per un attimo la nostra attenzione sulle proprietà americane, notiamo che i magnati Usa non solo dispongono di ingenti risorse economico-finanziarie, ma sono anche consapevoli del fatto che controllare un club calcistico in Europa porti notorietà e prestigio e, altro aspetto da non sottovalutare, essi sanno anche bene che l'investimento richiesto per l'acquisizione di un club italiano è di gran lunga meno cospicuo rispetto a quello necessario per comprarne uno inglese o americano. Senza dimenticare che negli ultimissimi anni i progetti di costruzione di nuovi stadi e centri sportivi in Italia costituiscono una succulenta opportunità di sviluppo, basti vedere le iniziative che stanno portando avanti con grande insistenza i proprietari di Milan, Roma e Fiorentina.³²

Il modello americano, a differenza di quello europeo, si basa sulla massimizzazione dei profitti, piuttosto che sulla massimizzazione dei risultati sportivi e, con la nascita della Premier League inglese del 1992, il modello europeo si è

³² Fernando Roitman, citato in *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietari/>

progressivamente avvicinato a quello americano, anche grazie all'introduzione del Fair Play finanziario nel 2013.³³

Prima ancora degli americani avevamo fatto cenno all'ingresso di imprenditori cinesi nel business del calcio, con investimenti nei club europei per circa 2 miliardi di euro tra il 2014 e il 2018.³⁴ In particolare la figura sotto riportata ci mostra dove erano attivi gli investitori del Dragone in Europa fino al 2016.

Figura 3: Gli investimenti cinesi nel calcio europeo



Fonte: Calcio e finanza, 2016

³³ Francesco Addesa, citato in *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

³⁴ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

Guardando ai club italiani interessati dal fenomeno appena descritto, ovvero Inter e Milan, le motivazioni che spinsero gli imprenditori cinesi ad investire rispettivamente nel 2016 e nel 2017 nelle due società milanesi furono sia la volontà di arrivare in Italia dopo aver già lasciato il segno in Spagna e in Inghilterra, con ingresso nelle quote proprietarie di club del calibro di Atletico Madrid, Espanyol, Manchester City e, sia ragioni economiche e d'immagine, dato che come anche detto in precedenza, i club italiani hanno prezzi d'acquisto ragionevolmente inferiori a quelli di Premier League inglese.³⁵

L'ondata però è durata ben poco, sia per le ordinanze del governo cinese di limitare gli investimenti esteri considerati non strategici, quindi anche quelli nel calcio in Europa, sia per gli effetti dannosi causati dalla recentissima pandemia di Covid 19, apportati all'intera economia globale.³⁶

Intanto è continuata a crescere esponenzialmente l'avanzata americana nel calcio, italiano ed europeo, considerando che attualmente “sono 38 i club in mano a investitori Usa”³⁷.

³⁵ *Politica, opportunità, prezzi: perché i cinesi investono nel calcio italiano*, 10 maggio 2016, Calcio e Finanza, <https://www.calcioefinanza.it/2016/05/10/ecco-perche-i-cinesi-investono-nel-calcio-italiano/>

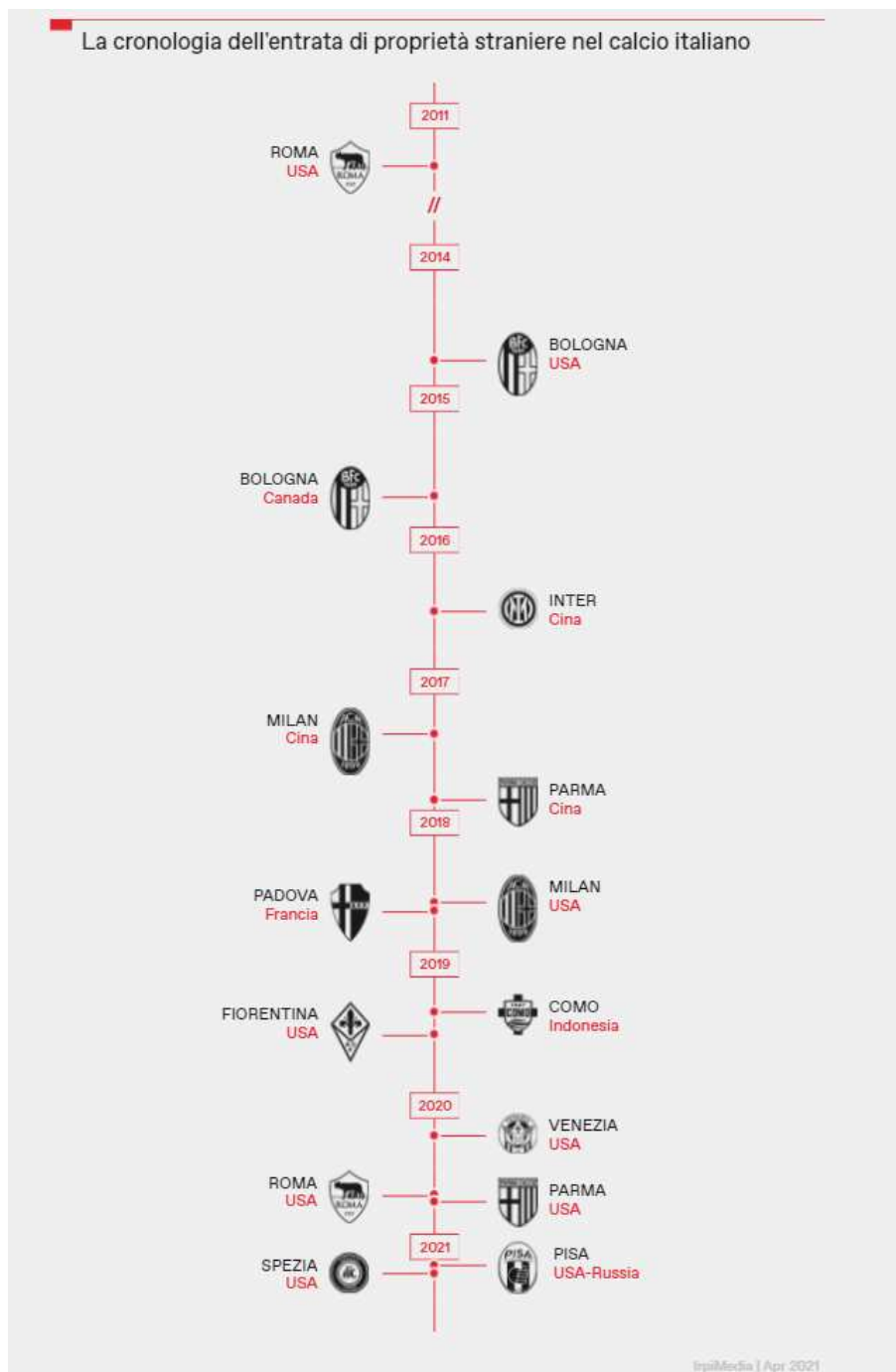
³⁶ *Chiuderemo e ridurremo attività non strategiche*, 19 febbraio 2021, Calcio e Finanza, <https://www.calcioefinanza.it/2021/02/19/zhang-attivita-suning-non-strategiche/>

³⁷ Cies football observatory, citato in *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

In particolare, la nuova tipologia di investitore made in Usa fa riferimento ad enti quali fondi di investimento, fondi hedge e di private equity, con la solita Premier League inglese a fare da protagonista nel rito di iniziazione del fenomeno in oggetto, con tre club su quattro in mano ad uno di questi proprietari nello scorso anno.³⁸

³⁸ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietari/>

Figura 4: La cronologia dell'entrata di proprietà straniera nel calcio italiano



Fonte: Lorenzo Bodrero, 2021

L'attenzione è spesso rivolta a club di piccola-media categoria (Padova, Pisa, Venezia, Catania e Spezia in Italia), cercando di farli crescere a livello sportivo, facendo leva sulle attività afferenti al marketing calcistico, quindi diritti televisivi ed altre entrate commerciali.³⁹

1.2.3 ...fino ai fondi di investimento

Arriviamo dunque all'ultimo stadio di questa trattazione inerente alla metamorfosi delle varie tipologie di proprietà che hanno intrapreso percorsi di investimenti nel mondo del calcio nell'era moderna.

Investimenti in un business così volatile come il calcio rappresentano sicuramente un azzardo e una scommessa e le società quotate in borsa (modello gestionale anche noto come "a public business")⁴⁰ ne danno ampia dimostrazione. In Italia sono tre le società italiane ad essere quotate in borsa: Lazio, Roma e Juventus.⁴¹

Basti vedere quale sia stato l'effetto sul valore dei titoli azionari della Roma una volta che è stato annunciato un grande allenatore di fama internazionale come José Mourinho, alla guida tecnica della squadra per la prossima stagione sportiva, o allo

³⁹ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

⁴⁰ Jean-Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

⁴¹ Affari e Finanza, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

stesso modo la reazione dei mercati borsistici dopo l'acquisto di un super campione come Cristiano Ronaldo da parte della Juventus circa tre anni fa.

Allo stesso modo il valore sul mercato di queste società può deprimersi a causa di eventi incontrollabili, come infortuni di calciatori particolarmente importanti o eventi negativi proprio come la pandemia di Covid 19.

Generalmente la politica dei fondi di investimento si basa “sull'obiettivo di rivalorizzare un club sottovalutato utilizzando nuovi metodi, per poi rivendere il club stesso”⁴² lucrando sulla differenza tra il prezzo iniziale al momento dell'acquisizione ed il prezzo finale al momento della cessione.

Essi si caratterizzano per essere accessibili al pubblico dei piccoli e grandi risparmiatori allo stesso tempo, e per essere amministrati dalle cosiddette “società di gestione del risparmio”, responsabili nei confronti dei partecipanti al fondo e delle quote che gli stessi hanno sottoscritto a titolo di capitale sociale.⁴³

Molti di questi fondi sono specializzati in private equity, ovvero quella tipologia di gestione che si contraddistingue “nell'investimento in un asset svalutato per farlo crescere e rivenderlo ad un prezzo superiore”⁴⁴.

⁴² Francesco Addesa, citato in *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietaria/>

⁴³ Oscar Domenichelli, *Funzionamento, scelta e gestione dei fondi comuni d'investimento-L'approccio dell'investitore*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

⁴⁴ Massimiliano Carrà, *Perché i fondi di investimento puntano il calcio e la Serie A*, 26 giugno 2020, Forbes, <https://forbes.it/2020/06/26/perche-i-fondi-di-investimento-vogliono-investire-nel-calcio-e-nella-serie-a/>

I fondi sembrano essere particolarmente attratti dal calcio italiano per svariati motivi: in primis la Serie A rappresenta il quarto campionato europeo più ricco d'Europa (dietro a Inghilterra, Spagna e Germania). Questo consente agli investitori di sborsare una cifra più “ragionevole” rispetto a quella necessaria per entrare negli altri campionati citati.⁴⁵

Ancora, come già accennato in precedenza, la prospettiva di costruire nuovi impianti sportivi (per una cifra stimata di circa 4,5 miliardi di euro per i prossimi dieci anni) sembra destare l'interesse di questi enti investitori, assieme ai diritti tv, destinati ad un forte incremento nel triennio a venire. Attualmente soltanto Atalanta, Juventus, Sassuolo e Udinese possiedono lo stadio di proprietà, e solo queste società quindi stanno sfruttando i benefici che ne conseguono: ottimizzazione e crescita dei ricavi derivanti dall'area commerciale collegata all'utilizzo dello stadio, con conseguente trasformazione dello stesso in un'area multifunzionale, con musei, hotel e altre attrazioni destinate a soddisfare i bisogni della più vasta fetta di clienti e tifosi appassionati di calcio.

⁴⁵ Annual Review of Football Finance 2020, citato in Massimiliano Carrà, *Perché i fondi di investimento puntano il calcio e la Serie A*, 26 giugno 2020, Forbes, <https://forbes.it/2020/06/26/perche-i-fondi-di-investimento-vogliono-investire-nel-calcio-e-nella-serie-a/>

Senza dimenticare la posizione debitoria complessiva della Serie A, con un passivo passato “dai 2,6 ai 4,6 miliardi di euro in 10 anni e con i costi della pandemia che hanno raggiunto i 700 milioni”.⁴⁶

Oltre a questi aspetti, il calcio italiano, sebbene come detto sia diventato meno affascinante di altri, mantiene ancora un valore culturale di rilievo, per la sua storia e per la fama che ha ottenuto nel tempo.

Come spiega Stefan Szymanski, docente di economia dello sport all’università del Michigan, un investitore guarda sempre con grande attenzione ai conti di un club, assicurandosi che essi siano a posto per poter valutare un’eventuale entrata in scena e, anche la capacità di creare talenti in casa con regolarità.⁴⁷

Basti vedere a tal proposito gli investimenti del colosso delle assicurazioni spagnole Mapfre nel capitale sociale dell’Ajax e del Lione, due club da sempre estremamente abili a sfornare giovani promettenti giocatori nei propri settori giovanili.

In Italia il primo fondo di investimento entrato nel calcio è stato Elliott, nel 2018, con l’acquisizione del 99,7 % delle azioni del Milan. È stata anche la prima volta

⁴⁶ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

⁴⁷ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>

che un fondo ha assunto la maggioranza in assemblea in una società di calcio professionistico, influenzandone la gestione sportiva, commerciale e finanziaria.⁴⁸

Recentemente invece c'è stato un interesse di alcuni fondi, tra cui Cvc Capital Partners, FSI e Advent International ad intraprendere un'operazione finanziaria che permetta loro di controllare una quota minoritaria dei diritti televisivi della Serie A.⁴⁹

Infine, l'Inter, in una grave crisi economico-finanziaria che ha colpito la holding cinese controllante del club, Suning, è riuscita ad ottenere un prestito ponte di durata triennale pari a 275 milioni di euro da parte del fondo statunitense Oaktree, per far fronte ai problemi di liquidità del club milanese.⁵⁰

⁴⁸ Piergiorgio Mancone, Luca Gobbi, *Le dinamiche di investimento dei fondi nel sistema calcio*, Gazzetta dello Sport, 26 luglio 2018, https://regoledegliocci.gazzetta.it/2018/07/26/le-dinamiche-di-investimento-dei-fondi-nel-sistema-calcio/?refresh_ce

⁴⁹ Lorenzo Bodrero, *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, 14 aprile 2021, IrpiMedia, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprietari/>

⁵⁰ Matteo Spaziante, *Ufficiale Oaktree presta 275 mln all'Inter: club in pegno*, 20 maggio 2021, Calcio e Finanza, <https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/>

CAPITOLO 2

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELLE SOCIETA' DI CALCIO

2.1 INTRODUZIONE AGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI E AI RUOLI-CHIAVE

Immergiamoci nell'analisi della struttura organizzativa interna delle società di calcio, cioè nella definizione degli "organi", tra i quali suddividere il lavoro (uffici, reparti, dipartimenti, divisioni, ecc.), delle "funzioni" (direttive, esecutive, consultive, ecc.) assegnate agli organi, delle "relazioni" (gerarchiche, funzionali, ecc.) tra gli organi che compongono la struttura organizzativa stessa.

Sostanzialmente si tratta di delineare il "modello di divisione e coordinamento del lavoro formalmente stabilito dalla direzione aziendale, indipendentemente dall'organizzazione informale che si crea spontaneamente all'interno dell'impresa.

Le problematiche di progettazione della struttura organizzativa si articolano nei seguenti due livelli⁵¹:

-il livello "micro-strutturale", riguardante la definizione delle varie posizioni lavorative, con riferimento alle specifiche mansioni e ai compiti che ne fanno parte

⁵¹ Franco Isotta, citato in Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, pp 66

(divisione orizzontale del lavoro) e all'autonomia concessa nella loro esecuzione (divisione verticale del lavoro);

-il livello "macro-strutturale", che concerne le modalità di associazione delle singole posizioni in unità organizzative di grado superiore.

In particolare, le unità organizzative possono essere considerate delle aree dove si definiscono le modalità di "progettazione, esecuzione e controllo delle attività, cercando di mettere in atto dei comportamenti ad esse coerente"⁵², attraverso la determinazione del numero di livelli gerarchici e quindi dell'ampiezza del controllo, il grado di accentramento/decentramento, la distinzione tra organi di linea e di staff e la modalità di suddivisione del potere tra organi.

"Per la dottrina il concetto-base di organizzazione è quello di sistema, legato alla connessione di un insieme di parti e relazioni in un processo programmato e teso al raggiungimento di un determinato e prefissato fine"⁵³.

Proprio sviluppando ed analizzando più profondamente il concetto di sistema, si sono diffuse diverse teorie organizzative in merito: Talcott Parsons è stato portavoce fondamentale della teoria dei sistemi aperti, secondo la quale "la struttura di

⁵² Galbraith, citato in De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 123

⁵³ Domenico Fracchiolla, *Project management- Organizzazione e gestione società sportive*, UniBa, <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/demdi/didattica/short-master/ProjectmanagementorganizzazioneegestionedellesocietsportiveD.FRACCHIOLLA.pdf>

un'organizzazione non può sopravvivere fisiologicamente in assenza di relazioni con l'ambiente esterno”⁵⁴.

In questo senso è determinante il concetto di entropia, per distinguere un sistema aperto da uno chiuso: nei sistemi chiusi vi è dispersione di energia, mentre quelli aperti si alimentano continuamente grazie ad un interscambio di energia con l'ambiente esterno.

Dunque le organizzazioni, quelle di calcio comprese, in un'ottica di sistema aperto, “sono tanto più efficienti quanto migliori sono i processi (morfostatici) di mantenimento dell'equilibrio (sopravvivenza) nel sistema e i processi (morfogenetici) che permettono al sistema di evolvere e cambiare”⁵⁵.

Il riferimento all'ambiente (interno ed esterno) è di notevole importanza, per quanto detto fin ora, infatti tutte le imprese devono relazionarsi e riuscire a gestire i rapporti con tutti i vari stakeholders (detentori di interessi aziendali) con i quali entrano in contatto.

“Dal punto di vista di tali soggetti, ogni club calcistico avrà una serie di interlocutori, sia interni che esterni, questi ultimi desunti dai diversi ambienti con cui esso viene ad operare. Tali stakeholders vedono nell'azienda un mezzo per soddisfare i propri interessi, non di rado in contrasto gli uni con gli altri. La

⁵⁴ Katz, Kahn, citati in De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 265

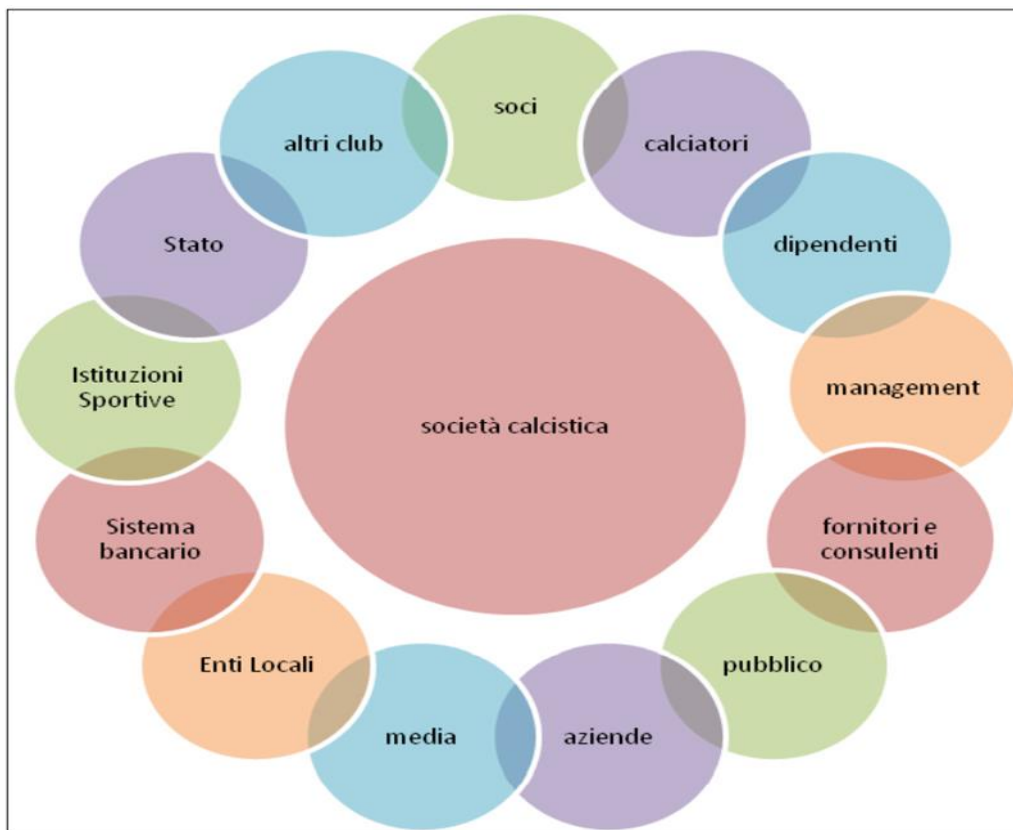
⁵⁵ Luigi Moschera, *Forme organizzative e contributi teorici*, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 266

sopravvivenza e lo sviluppo delle società, quindi, passa attraverso la capacità nel prendere in considerazione questi diversi fattori, e di riuscire ad adattarli alle proprie esigenze, limitando o anzi meglio, azzerando la loro capacità di condizionamento.

L'impresa viene dunque a caratterizzarsi come il momento di mediazione tra i diversi interessi, talvolta anche contrapposti, funzionando parimenti come camera di compensazione in cui ognuno raggiunge i propri fini".⁵⁶

⁵⁶ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, pp 181, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

Figura 1: Gli stakeholders di una società di calcio



Fonte: Gabriele Gravina, 2012

Come possiamo notare dalla figura sopra inserita, per un club calcistico, come per qualsiasi azienda di medio-grandi dimensioni, sarà molto complicato raggiungere soluzioni efficaci, dato il vasto pubblico con il quale deve interagire e confrontarsi. La visione complessiva dell'azienda calcio può essere frazionata in due momenti distinti. Il primo è quello attinente alla direzione aziendale, nel quale l'assetto proprietario si impegna ad indicare gli obiettivi tecnico-sportivi ed economico-

finanziari, servendosi dell'operato di managers specializzati che riescano a trovare un giusto equilibrio tra le due diverse componenti (sportiva e aziendale).⁵⁷

Il secondo momento è quello rappresentato dalla gestione operativa, con particolare attenzione alla conduzione tecnica della squadra, con riferimento alla capacità di creare un gruppo vincente di atleti, che riesca allo stesso tempo ad essere ben percepito e accreditato.

Infatti, i successi sul campo del gruppo squadra rappresentano uno strumento di propagazione positiva dell'immagine del club e dei calciatori stessi, consentendo alla società di conseguire ricavi importanti.

L'area sportiva rappresenta comunque una particolare eccezione nelle strutture organizzative delle imprese comuni, poiché in essa la figura chiave è quella dell'allenatore⁵⁸, unico leader e responsabile riconosciuto dagli atleti. Dunque, non una figura manageriale classica, bensì un responsabile tecnico alla guida del gruppo e dei risultati perseguiti. Infatti, per la particolare attività svolta dalla squadra, i membri della stessa non sono molto inclini ad accettare un "controllo diretto da

⁵⁷ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

⁵⁸ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012 http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

parte dei vari responsabili direzionali ed operativi, soprattutto se non gli riconoscono un'adeguata competenza".⁵⁹

La squadra si fonda su una forma collettiva, nella quale un sistema di compiti viene attribuito ad un gruppo di individui, legati da forti relazioni affettive e da una condivisione totale di obiettivi, idee e valori e senso di appartenenza.⁶⁰

Questi elementi risultano essere imprescindibili per la coesistenza di una rosa di 24-25 calciatori, chiamati insieme all'allenatore ad ottenere risultati in un contesto molto incerto, nel quale vanno considerate le abilità degli avversari ed aspetti fortunosi talvolta non controllabili, e dunque non gestibili.

È importante rimarcare l'equilibrio tra le due aree illustrate, infatti "può accadere di ottenere brillanti risultati sportivi con forti perdite di bilancio o all'opposto bilanci in pareggio a scapito dei risultati sportivi".⁶¹

Abbiamo dunque fatto cenno ad una divisione tra struttura politico-gestionale e quella operativa, esecutiva per le organizzazioni.

⁵⁹ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, pp 182,

http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 2.pdf

⁶⁰ Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

⁶¹ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, pp 34

2.2 IL MODELLO DI STRUTTURA FUNZIONALE

Prima di addentrarci ulteriormente nell'analisi delle figure e dei ruoli principali, protagonisti nelle due differenti sfere, con particolare riferimento sempre alle società di calcio, è bene chiarire quali siano gli archetipi di base, cioè le forme organizzative esistenti e riscontrabili a livello aziendale.

Secondo Moschera esse sono: le forme sociali, le forme funzionali, le forme divisionali, le forme a matrice.⁶²

Concentreremo l'attenzione sul modello funzionale, che risulta essere adottato da alcune società di calcio, italiane come: Brescia⁶³, Monza⁶⁴, Genoa⁶⁵, Juventus⁶⁶, Atalanta⁶⁷, Inter (come vedremo tra poco) ed estere quali Porto⁶⁸ e Paris Saint Germain.⁶⁹

⁶² Luigi Moschera, Forme organizzative e contributi teorici, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, 2007

⁶³ Brescia calcio S.P.A, pp 15, https://www.bresciacalcio.it/media/41/81271854055945/brescia-modello_organizzazione_gestione_e_controllo_parte_generale.pdf

⁶⁴ <https://www.acmonza.com/it/organigramma/>

⁶⁵ <https://genoafc.it/it/club/organigramma/>

⁶⁶ Claudio Ruggieri, *Mercato Juventus, ecco il nuovo organigramma societario*, 18 maggio 2010, <https://www.calcio.commercantnews.com/2010/05/18/mercato-juventus-ecco-il-nuovo-organigramma-societario-foto/> , <https://www.calcio.commercantnews.com/wp-content/uploads/GetAttachment20.jpg>

⁶⁷ <https://www.atalanta.it/organigramma/>

⁶⁸ Domenico Fracchiolla, *Organizzazione e gestione società sportive*, uniba, pp 15, <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/demdi/didattica/short-master/ProjectmanagementorganizzazioneegestionedellesocietsportiveD.FRACCHIOLLA.pdf>

⁶⁹ <https://www.sportune.fr/sport-business/psg-decouvrez-le-nouvel-organigramme-du-club-parisien-140682>

L'origine e lo sviluppo della forma organizzativa funzionale sono da attribuire agli studi di Taylor, il fondatore della teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, basata su concetti quali parcellizzazione, specializzazione e standardizzazione.⁷⁰

In questo modello le unità organizzative funzionali sono specializzate nell'esecuzione di attività standardizzate ed omogenee da un punto di vista tecnico, tecnologico e culturale. Esse prendono appunto il nome di "funzioni".

La gerarchia è il principale strumento di cui si serve l'alta direzione per coordinare e gestire i fabbisogni delle varie unità, che, come detto, sono molto differenziate le une dalle altre.⁷¹

In particolare, il vertice strategico, attraverso un processo sistematico di delega, attribuisce ai manager di funzione la responsabilità per il perseguimento degli obiettivi di ciascuna unità e, concede autonomia agli stessi per la modalità di direzione del lavoro delle aree alle quali sono preposti.

"Le decisioni comportano una certa partecipazione degli organi direttivi di funzione, in ogni caso liberi di agire nel perseguimento degli obiettivi della propria funzione nei limiti imposti dall'alta direzione".⁷²

⁷⁰ Gabriele Gravina, *La struttura organizzativa*, Università degli studi di Teramo, 2012, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 1.pdf

⁷¹ Luigi Moschera, *Forme organizzative e contributi teorici*, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

⁷² Perrone, citato in Aldo Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, pp 81

Dunque i manager di funzione operano verticalmente in due direzioni opposte ma strettamente connesse tra loro: da una parte sono chiamati a recepire gli obiettivi generali e a trasmetterli alle unità di riferimento; dall'altra, in un momento successivo, inviano un feedback ai livelli organizzativi superiori circa i risultati conseguiti e le problematiche e difficoltà riscontrate nell'esecuzione delle attività operative, cercando di giungere alla determinazione di modalità più efficaci di svolgimento del lavoro. Sebbene come detto ogni funzione sia piuttosto autonoma ed indipendente dalle altre per le attività svolte e per le competenze specialistiche degli individui che vi operano, l'impresa deve essere valutata per le performance che complessivamente riesce ad ottenere a livello unitario. A tal fine è bene che i manager di funzione si tengano in stretto e continuo contatto tra loro, collaborando e cooperando attraverso uno scambio efficace di materiali, risorse ed informazioni.⁷³

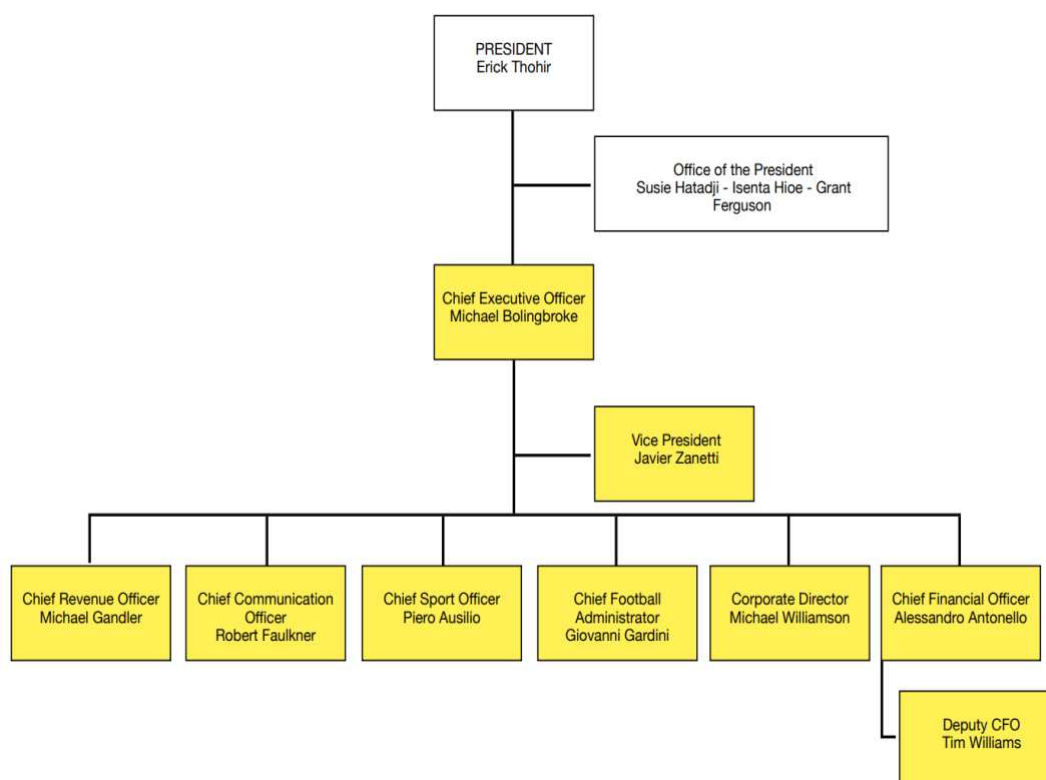
In ogni caso Moschera individua in diverse condizioni l'efficacia del modello funzionale: in primis la presenza di attività prevedibili e routinarie, visto che le interdipendenze di flusso sono risolte prevalentemente mediante il ricorso alla gerarchia; come secondo fattore possiamo dire che la struttura funzionale appare particolarmente proficua in presenza di una omogeneità dei prodotti e dei mercati serviti. "Infatti alle dipendenze di un manager vi saranno tutte persone che svolgono

⁷³ Aldo Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017

attività simili, per cui egli potrà dedicare grande impegno, tempo ed energie per selezionarle, formarle e gestirle”.⁷⁴

Infine, strettamente connesso all’ultimo aspetto illustrato, tramite il ricorso alla forma funzionale si riesce a far fronte alla questione delle interdipendenze di specializzazione, grazie all’apprendimento ed allo scambio di esperienze ed informazioni all’interno dell’unità funzionale.

Figura 2: organigramma FC Internazionale



Fonte: Matteo Spaziante, 2016

⁷⁴ Luigi Moschera, Forme organizzative e contributi teorici, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 217

In Figura 2 è stato inserito a titolo esemplificativo l'organigramma societario dell'Inter risalente all'anno 2016, quando presidente del club era l'indonesiano Erick Thohir.

Con il termine organigramma si intende “una rappresentazione grafica delle unità organizzative, con le loro denominazioni, e con le relazioni di tipo gerarchico che le collegano”.⁷⁵

La formalizzazione della struttura organizzativa mediante rappresentazione grafica dell'organigramma consente ai membri dell'organizzazione di comprendere come devono comportarsi con il verificarsi di determinate circostanze, quali sono gli organi o i soggetti responsabili dai quali dipendono gerarchicamente ed i meccanismi di coordinamento che li legano.

Viste le principali caratteristiche organizzative di tale modello scendiamo dettagliatamente nello studio delle varie figure professionali che compongono la struttura organizzativa tipica di una società di calcio, e di come esse si relazionano.

⁷⁵ Perrone, citato in Aldo Bellagamba, *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017, pp 73

2.3 AREE FUNZIONALI E PRINCIPALI RUOLI

Al vertice della struttura troviamo la figura del **Presidente**, il quale si occupa della direzione aziendale, della pianificazione strategica, dell'organizzazione e del coordinamento delle attività e degli organi, servendosi dell'ausilio di esperti in materia manageriale come il direttore generale e l'amministratore delegato.⁷⁶

È la figura chiave del club poiché lo rappresenta esternamente in occasioni formali ed ufficiali, controlla che le risorse e i mezzi impiegati nella gestione abbiano portato al miglior risultato economico/finanziario e sportivo possibile e, si impegna a ricercare nuove idee per ulteriori sviluppi societari, attraverso lo sfruttamento di rapporti di partnership e collaborazioni con società di sponsor e commerciali.⁷⁷

Un ruolo in stretta connessione a quello del presidente è ricoperto dal **Vice Presidente**, il quale viene chiamato in causa a far le veci del presidente nei casi in cui quest'ultimo non sia reperibile o impegnato in altre attività.

Una funzione fondamentale in ambito amministrativo è quella ricoperta dall'**Amministratore Delegato**, in inglese CEO (Chief Executive Officer).

Egli è uno stretto collaboratore del presidente ed è delegato dalla proprietà ad amministrare la società, attraverso lo svolgimento di compiti importanti, quali:

⁷⁶ Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

⁷⁷ E.L. Gambel, citato in Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012,

http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 2.pdf

la valutazione dell'assetto organizzativo e delle strutture aziendali, la definizione di obiettivi (soprattutto legati alla sfera economico-finanziaria) assieme al presidente, la gestione ed il controllo degli andamenti economici, patrimoniali, finanziari (attività di contabilità), il governo dei rapporti con enti ed istituzioni pubbliche come lo Stato e le Regioni che possono agevolare la riuscita di piani e progetti finanziari di sviluppo per la società (costruzione stadi) ed in generale tutte quelle scelte che possono impattare sui costi e sugli esborsi della proprietà.

In generale egli ha comunque potere di rappresentanza della società e di firma.

Un altro ruolo di carattere politico-amministrativo può essere quello inerente alla figura del **Presidente Onorario**. Egli può essere nominato dalla società ed “in genere tale riconoscimento viene concesso a persone che, nella trascorsa attività della società si sono particolarmente distinte”.⁷⁸

Arriviamo a parlare a questo punto del **Direttore Generale**, il trait d'union tra l'area politico-dirigenziale e quella esecutiva, fungendo da garante per la realizzazione delle strategie societarie. Egli, infatti, è il soggetto che viene incaricato di organizzare e coordinare le attività dei vari responsabili funzionali addetti alle proprie aree di competenza, e per questo è un manager molto preparato da un punto di vista delle conoscenze più specifiche e generali allo stesso tempo, trovandosi a

⁷⁸ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, pp 190, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

gestire e a confrontarsi con una pluralità di ambiti e situazioni fortemente differenziati da un punto di vista delle peculiarità tecniche che li contraddistinguono.⁷⁹

Dunque in una società di calcio il Direttore Generale ha l'autorità necessaria per amministrare l'intero processo organizzativo⁸⁰, che a cascata parte dalla definizione degli obiettivi generali determinati su base pluriennale, e di quelli più immediati di breve periodo (fase di pianificazione); passando per la dotazione di una buona struttura organizzativa che faciliti il conseguimento degli obiettivi posti in uno step precedente (fase di organizzazione), fino ad arrivare all'attuazione di quanto programmato, tenendo in considerazione punti di forza e di debolezza insiti all'interno dell'organizzazione, che possono agevolare o ostacolare il raggiungimento dei traguardi che ci si è prefissati (fase di attuazione). Ultimo punto di questo processo consta nel controllo del lavoro svolto e dei risultati effettivamente conseguiti, consci del fatto che possono essere adottati diversi stili direttivi, passando da un forte accentramento decisionale posto ad un estremo, fino alla totale autonomia concessa al management dall'altro (fase di controllo).

⁷⁹ Domenico Fracchiolla, *Project management- Organizzazione e gestione società sportive*, UniBa, <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/demdi/didattica/short-master/ProjectmanagementorganizzazioneegestionedellesocietsportiveD.FRACCHIOLLA.pdf>

⁸⁰ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

Come per qualsiasi impresa, anche le società di calcio, per quanto possono sforzarsi di pianificare e programmare nella maniera più scrupolosa possibile, devono fare i conti con tutti gli imprevisti e le problematiche riscontrabili soprattutto a livello tecnico-sportivo, ambito che, come già detto precedentemente ha un peso di notevole rilievo per il conseguimento di performance economico-finanziarie soddisfacenti.

Quindi concludendo la disamina sul Direttore Generale, egli intrattiene due diverse tipologie di relazione:⁸¹

-dirette, con gli organi di linea, in cui egli esercita la sua autorità sui responsabili di quelle funzioni che operano per la realizzazione di determinati output (produzione, vendite, comunicazione, ecc.);

-indirette, con gli organi di staff, in cui egli coopera e collabora con altri soggetti/organi direttivi.

Tra quelle aree/figure che svolgono attività di supporto all'intera struttura societaria possiamo individuare: il segretario generale, l'area Amministrazione, finanza e controllo, l'ufficio legale, l'area logistica, organizzazione e gestione del personale, l'area segreteria, ricevimento ed ospitalità.

⁸¹ Gabriele Gravina, *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

Tra gli organi funzionali possiamo individuare aree altamente specializzate con figure professionali che svolgono mansioni specifiche tecnicamente omogenee.

L'**area tecnica**, sicuramente la più specifica ed interessante per le società di calcio, nella quale si ergono tanti ruoli rilevanti, tra cui quello del **Direttore Tecnico**⁸², della quale è responsabile. Egli si occupa della formazione della rosa degli allenatori del club (allenatore prima squadra ed allenatori del settore giovanile), cercando di apportare una propria idea e metodologia di lavoro da condividere e trasmettere agli allenatori, in modo da creare una filosofia di gestione tecnica comune nel club, dai bambini più piccoli alla prima squadra. Questo principio è particolarmente visibile in grandi società internazionali come il Barcellona o l'Ajax, in cui i ragazzini delle squadre giovanili vengono "addestrati" in funzione della prima squadra, per essere subito pronti al contesto nel quale dovranno poi misurarsi. Quindi il direttore tecnico si mantiene in stretto e costante contatto con tutti gli allenatori, facendo da motivatore ed esaltando l'importanza di questi soggetti.

Altro ruolo chiave è quello del **Direttore Sportivo**⁸³, persona di riferimento dei tecnici, dei dirigenti e della proprietà, impegnato nell'allestimento tecnico della prima squadra e nella supervisione dell'attività sportiva della società. Egli

⁸² Nino Furnari, Tito Delton, Antonio Funaro, Roberto Gagna, *Il dirigente sportivo, funzioni e problematiche*, Edizioni notizie sul calcio, Torino, http://admin.onedit.it/OnEditAdmin/upload/2/MP-Dirigente-02-Capit_I-Figura_Dir.pdf

⁸³ Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

soprattutto lavora a stretto contatto con l'allenatore, cercando di accontentarlo nella conduzione delle trattative (con altri club ed agenti) di acquisto/cessione di quei calciatori che l'allenatore stesso e la società ritengono funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla direzione generale.

Per questo si può parlare di un manager a tutti gli effetti, perché deve cercare di esaudire i desideri dell'allenatore facendo i conti con il budget che la proprietà gli mette a disposizione nei periodi di calciomercato (dedicati alla compravendita dei calciatori).

Proseguendo troviamo il **Team Manager**⁸⁴, una sorta di equilibratore tra esigenze e necessità della squadra e della società, che si rende operativo in diverse aree aziendali, servendosi di importanti doti quali equilibrio, empatia, capacità organizzativa e problem solving per essere credibile ed apprezzato. È una figura recente, introdotta e maturata con il crescente allontanamento del direttore sportivo dalle questioni inerenti al gruppo squadra.

Ancora, importante è il ruolo del **Responsabile degli Osservatori**, al quale solitamente rispondono gli osservatori che operano sul suolo italiano, e quelli che invece agiscono sul resto del mondo, a caccia di nuovi talenti da poter inserire nel team.

⁸⁴ *Team manager, la persona dietro al ruolo*, 3 luglio 2018, Sport Luiss, <https://sport.luiss.it/2018/07/03/team-manager-la-persona-dietro-al-ruolo/>

Entriamo ora concretamente nelle figure responsabili della gestione tecnica della prima squadra. Inevitabilmente il ruolo più importante è quello ricoperto dall'**allenatore**, responsabile della gestione tecnico-tattica e dei risultati sportivi della prima squadra. Egli può contare sull'apporto di diversi collaboratori per massimizzare la capacità di performance del team a disposizione.

Non ci soffermiamo oltre per il momento, perché verrà riservato un particolare spazio a tale ruolo nel proseguo del lavoro.

Il principale collaboratore dell'allenatore è l'**allenatore in seconda**⁸⁵, il quale offre un supporto costante al primo allenatore e lo sostituisce nelle sue eventuali indisponibilità.

Abbiamo poi il **preparatore atletico**⁸⁶, impegnato appunto nel dare all'intero gruppo di calciatori una condizione fisico-atletica adeguata ad affrontare i vari impegni della squadra durante tutta la stagione sportiva. Oltre ai tradizionali lavori aerobici legati all'allenamento della velocità e della resistenza, e quelli finalizzati a tenere in costante sollecitazione la forza muscolare dei calciatori, i preparatori atletici moderni possono contare sul grande apporto fornito dalla tecnologia, particolarmente importante per lo sviluppo di macchine e attrezzature sofisticate in

⁸⁵ David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-Gestire il team in azienda*, Pearson, 2007

⁸⁶ Gianni Leali, Le tecniche di allenamento in *Calcio-La storia del calcio*, Treccani, Enciclopedia dello sport, 2002, https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

grado di tenere sotto osservazione le performance e i valori chimico-biologici di ogni singolo atleta. Questo permette ai preparatori atletici di elaborare delle schede personalizzate per ogni calciatore, in virtù delle differenze fisico-atletiche e delle potenzialità di ciascuno.

Per concludere menzioniamo il **preparatore dei portieri**, colui che si occupa dell'allenamento specifico dei portieri, solitamente sotto la supervisione dell'allenatore.

Passiamo ora all'**area medica**, dove trovano posto tutti quei professionisti e collaboratori in grado di garantire la salute fisico-mentale dei calciatori e del gruppo squadra nella sua complessità.

La figura principale di quest'area è senza dubbio quella del **medico sportivo**⁸⁷, ovvero il professionista che, iscritto all'albo dei medici, si occupa della salute degli atleti in rosa. Questo ruolo può essere messo in stretta correlazione con quello del preparatore atletico, dato che viene messa in risalto la cura e l'osservazione del fisico degli atleti. Un aspetto innovativo che viene fortemente tenuto in considerazione è l'alimentazione, elemento sempre più rilevante per le performance dei calciatori.

⁸⁷ Piero Volpi citato in *Professione "Medico del calcio": in un libro le nuove sfide per la medicina sportiva*, Calcio e Finanza, 12 ottobre 2018, <https://www.calciofinanza.it/2018/10/12/medico-del-calcio-manuale-volpi-inter/>

Il lavoro del medico sportivo è coadiuvato dal supporto di altri importanti operatori sanitari, quali i vari massaggiatori e fisioterapisti, impegnati nella prevenzione degli infortuni per gli atleti e per l'eventuale recupero da essi e, in ultimo il **mental coach**⁸⁸, un ruolo che è emerso prepotentemente nelle squadre di calcio dagli anni duemila, per il sostegno e la cura della sfera mentale e psicologica dei calciatori, nei momenti positivi come in quelli negativi (infortuni, sconfitte, motivi personali che influenzano le prestazioni sportive). Quindi è anch'egli un membro dello staff tecnico, lavorando e collaborando con tutti gli altri preparatori dell'area tecnica già citati.

L'**area commerciale**, soprattutto con la funzione marketing è una componente fondamentale della struttura organizzativa di una società di calcio, dal momento in cui, come abbiamo visto, essa è la risultante di un'evoluzione storico-culturale che ha accompagnato lo sviluppo di tale ente associativo.

La funzione aziendale del marketing⁸⁹ in particolare si dedica a quelle attività di analisi e ricerche di mercato, di pianificazione strategica e alle iniziative promozionali e pubblicitarie, incontrando da un lato le esigenze dei clienti-tifosi e dall'altro quelle della società, garantendo ad essa la fornitura di soluzioni soddisfacenti per tutti gli stakeholders con i quali entra in contatto (sponsor, industria televisiva,

⁸⁸ Marco Cassardo, *Cosa fa il mental coach*, <http://cassardomentalcoach.it/cosa-fa-il-mental-coach/>

⁸⁹ Centro Studi della Fige, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

consumatori-tifosi, ecc.). Negli ultimi tempi le società di calcio stanno dedicando soprattutto grande attenzione agli interessi dei tifosi-spettatori, i soggetti che recandosi allo stadio, concretamente danno sostegno alla squadra durante l'evento sportivo della partita. Nei loro confronti sono state intraprese iniziative economiche importanti⁹⁰ che fungono da incentivo, e sono simbolo di riconoscimento del club per la loro costante vicinanza alla squadra. Sono state studiate ad esempio particolari forme di abbonamenti pluriennali anche familiari, e dei pacchetti a prezzi vantaggiosi per un ciclo di partite ravvicinate. Tra l'altro rimanendo legati al tema del tifoso, la partita di calcio dura soltanto 90 minuti, e pertanto risultano fondamentali quei tentativi della società di dilatare la durata dell'evento in sé, creando attesa prima e, prolungando lo spettacolo dopo.

Un esempio innovativo che dia espressione a quanto detto è rappresentato dal "viral marketing"⁹¹, una pratica che favorisce la diffusione dei messaggi pubblicitari della società tramite passaparola dei tifosi sul web.

Un altro fattore considerevole è costituito da tutte le attività di merchandising, volte alla commercializzazione dell'immagine del club, tramite lo sfruttamento della notorietà del marchio in ambiti anche distaccati da quello prettamente calcistico, per creare visibilità e interesse nei vari sponsor.

⁹⁰ Bortolotti A, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

⁹¹ Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

In ultimo possiamo far riferimento alla recente pratica di “co-marketing”, “processo tramite il quale due o più operatori svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing al fine di raggiungere obiettivi magari diversi, ma fra loro compatibili, attraverso la soddisfazione dei consumatori”.⁹²

L’obiettivo principale di questa attività è sicuramente quello di rafforzare la propria immagine allacciandola ad un partner noto per aumentare il brand value.

Un esempio può essere fornito dalla sinergia mediatica che un grande club come il Manchester United ha saputo creare con la collaborazione del campione di atletica Usain Bolt.

Dunque, il marketing risulta essere una leva fondamentale per le società di calcio moderne, per competere con la concorrenza, per creare alleanze e partnership con tutti gli stakeholders di riferimento e, soprattutto per perseguire ricavi importanti provenienti sempre più da una moltitudine di fonti, in un contesto fortemente orientato al business e al profitto.

Sullo stesso livello d’importanza si pone l’**area comunicazione**, nella quale trovano luogo tutte quelle attività volte a trasmettere un messaggio chiaro, diretto e comprensibile al pubblico, che nutre un bisogno di essere costantemente aggiornato sulle vicissitudini societarie-sportive del club. Per pubblico si intende certamente il

⁹² Tanzi, citato in Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

gruppo dei tifosi, ma anche le istituzioni locali e nazionali, i mass media, e gli altri enti che si interfacciano con la società.

In ultimo possiamo fare un breve accenno all'**area gestione stadio**. Lo stadio è la casa del club, è un simbolo che identifica un club con un preciso percorso storico dello stesso. In Italia sta emergendo la figura dello stadium manager⁹³, il soggetto preposto alla gestione delle funzioni che uno stadio moderno deve essere capace di soddisfare. infatti, da semplice struttura ricettiva per i tifosi, gli impianti si stanno trasformando sempre più in piccole città multifunzionali, dotate di musei, hotel ed altre iniziative di intrattenimento per tutti gli appassionati e i cittadini comuni, come ristoranti, palestre, piscine. Così mentre in Italia questo processo di rinnovamento di strutture obsolete è appena cominciato, in paesi come Inghilterra e Germania tantissimi club possono contare su stadi all'avanguardia e di proprietà, aspetto che consente di aumentare gli introiti. Anche lo stadio, quindi, contribuisce a creare un nuovo settore di business. Oltre allo Stadium manager, in questa area sono riscontrabili figure chiave come quelle occupate nella manutenzione, nella guardiania e i responsabili addetti alla sicurezza all'interno dello stadio, come ad esempio gli stewards.

Concludiamo dicendo che l'articolazione e la complessità della struttura organizzativa è variabile da società a società, a seconda della categoria sportiva

⁹³ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

nella quale milita la prima squadra e quindi del livello di competenze specifiche richieste, come elemento principale, oltre che in relazione a fattori come la tipologia di proprietà, il contesto territoriale di riferimento ed altri ancora. Infatti, col crescere del livello⁹⁴, la società dovrà certamente dotarsi di un organico tecnico all'altezza, ma anche di un team manageriale provvisto di competenze specialistiche che sappia supportare l'intera struttura operativa, e che, come più volte rimarcato curi con attenzione e scrupolosità anche e soprattutto quegli aspetti (economico-finanziari) che esulano dal semplice risultato sportivo della squadra, per garantire stabilità e solidità nel lungo termine.

2.4 IL PARTICOLARE RUOLO DELL'ALLENATORE

In questa parte del secondo capitolo si parlerà, come accennato precedentemente, di una particolare figura chiave delle squadre di calcio, l'allenatore.

Si tratta di un ruolo che, di pari passo con il calcio in generale, ha subito un'evoluzione di grande portata nelle sue peculiarità che lo contraddistinguono.

Se infatti è vero che ancora oggi è il calciatore il "main character" dello spettacolo che va in scena sul campo di calcio, l'allenatore è arrivato gradualmente ad

⁹⁴ Gabriele Gravina, Caratteristiche delle società di calcio, Università degli studi di Teramo, 2012, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPUNTI_DI_ORGANIZZAZIONE_E_MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 2.pdf

assumere un'importanza quasi equivalente, essendo testato che può concorrere ai successi della squadra con lo stesso peso di un grande campione.⁹⁵

Certo è caratteristica la cosiddetta “solitudine” dell'allenatore⁹⁶, mai troppo celebrato per le vittorie della squadra, ma sempre messo prontamente sulla graticola in quei casi di risultati sportivi mancati, anche perché è più semplice ed immediato individuare nella guida tecnica della squadra il capro espiatorio ed il responsabile numero uno degli insuccessi, con il conseguente probabile esonero da parte della società.

Detto questo, l'allenatore al giorno d'oggi è talmente ben remunerato, che proprio nei casi nei quali egli venga licenziato si può tranquillamente parlare di un disoccupato privilegiato.

Nonostante come detto l'allenatore abbia acquisito un peso sempre più importante a livello tecnico-economico, egli resta sempre un po' isolato, legato sì a squadra, dirigenti, tifosi, ma facile a diventare il bersaglio principale delle insoddisfazioni generali dell'ambiente.

⁹⁵Proprio per sottolineare l'importanza acquisita dall'allenatore, Giuseppe Marotta, l'amministratore delegato dell'Inter, ha affermato recentemente: “meglio un allenatore bravo che costi tanto che prendere un giocatore in più con un allenatore scarso “... riferendosi ad Antonio Conte, ultimo allenatore ad aver portato lo scudetto all'Inter nella scorsa stagione sportiva.”

Marotta, citato in Franco Vanni, *Inter, Marotta: “Spero che Conte resti, non c'è un piano B”*, La Repubblica, 3 maggio 2021, https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/inter/2021/05/03/news/marotta_scudetto_conte_superlega-299188676/

⁹⁶ Dario Cresto-Dina, *Prandelli e la solitudine dell'allenatore*, La Repubblica, 22 agosto 2010, https://www.repubblica.it/rubriche/la-storia/2010/08/22/news/prandelli_solitudine_allenatore-6429567/

2.4.1 L'allenatore come *team leader*

Ma qual è la sfera professionale, quali le competenze che un bravo allenatore dovrebbe possedere?

Innanzitutto, l'allenatore si trova a dover fare i conti con il complicato e delicato compito di gestore di un team. Un team, o gruppo, viene definito da Kurt Lewin come “qualcosa di più o qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha assetto proprio, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Esso può definirsi come una totalità dinamica”.⁹⁷

L'allenatore dovrà quindi essere abile a guidare e coordinare un collettivo, facendo sviluppare in esso un senso del noi e di attaccamento reciproco tra gli individui che lo compongono, definendo obiettivi e valutando le performance perseguite in un momento successivo. Egli sarà anche chiamato a spegnere quelle tensioni che possono crearsi tra i membri del gruppo, servendosi di strumenti come leadership e comunicazione, soft skills che assumono un peso rilevante e che pertanto saranno oggetto di approfondimenti mirati nel proseguo della trattazione.

⁹⁷ Kurt Lewin, citato in Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 77

In particolare, la figura sotto riportata ci aiuta a meglio comprendere quali sono i tratti fondamentali che un leader dovrebbe considerare per gestire un team efficacemente.

Figura 3: Le skills per gestire un team



Fonte: Domenico Bodega, 2002

La gestione di un team comporta per l'allenatore la capacità di riuscire a trasmettere al gruppo l'importanza di un obiettivo comune che l'intera squadra è disposta a perseguire, rendendo partecipi e protagonisti attivi tutti i membri, facendo percepire loro il ruolo che ciascuno di essi ricopre nel portare a termine la missione prefissata.

Restando in tema di fissazione degli obiettivi a livello del team, l'allenatore deve essere bravo ad assegnare obiettivi che siano stimolanti e faticosi da raggiungere e, sul lato opposto, non troppo semplici o complessi, per non generare nei singoli il medesimo effetto di demotivazione.⁹⁸

Questo è particolarmente complicato anche per i differenti ruoli e tratti della personalità assunti dai membri all'interno del team di appartenenza.

In particolare, possono essere individuate nove categorie di ruoli che, se tutti presenti all'interno del team, possono facilitarne il funzionamento con la possibilità di perseguire buoni risultati.⁹⁹

-il coordinatore, si focalizza sugli obiettivi del gruppo e guida i membri verso il raggiungimento degli stessi, servendosi della delega del lavoro. È un individuo maturo, sicuro di sé, propenso al dialogo e per questo può diventare il futuro leader;

-il promotore, ruolo strettamente connesso al precedente, stimola continuamente i membri del team a trovare le soluzioni e le modalità più efficaci di svolgimento del lavoro. Si contraddistingue per essere una persona dinamica che si alimenta di pressione per fare del proprio meglio e oltrepassare gli ostacoli;

⁹⁸ Stefano Marasca, citato in Marco Gatti, *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio Editore, Bologna, 2011

⁹⁹ Meredith Belbin, *The Nine Belbin Team Roles*, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

-l'ideatore, colui che cerca di risolvere problemi con modalità innovative e sviluppa idee sempre nuove, e per questo tende ad essere un creativo, un fantasioso, un anticonformista;

-il competente, valuta in maniera distaccata ed accurata tutte le scelte e i metodi che il team intende seguire per svolgere il lavoro. È solitamente una persona sobria, perspicace ed imperturbabile;

-l'esploratore, ricerca idee originali ed innovative all'esterno, per questo è un soggetto propositivo, entusiasta e curioso, interessato ad allacciare rapporti con altre realtà organizzative;

-l'esecutore, aiuta il team a lavorare insieme, prestando attenzione alle esigenze dei singoli individui. È un collaboratore, dotato di buone abilità sul piano dell'ascolto e della comunicazione;

-il pragmatico, il ruolo occupato dalla persona che concretamente trasforma le idee in azione, pertanto è un individuo razionale, efficiente ed affidabile;

-lo scrupoloso, controlla con cura maniacale ogni minimo dettaglio, assicurandosi che quanto pianificato sia stato realizzato alla perfezione. Per queste ragioni, chi ricopre questo ruolo solitamente si distingue per essere una persona ansiosa, diligente e coscienziosa;

-l'esperto, si dedica in maniera specifica allo svolgimento di una particolare attività, dotato quindi di conoscenze e competenze specialistiche. È un soggetto aperto mentalmente, intraprendente e spesso solitario.

Centrale è ovviamente la figura del team leader (allenatore) che deve gestire e coordinare tutti gli altri, ma che allo stesso tempo potrebbe riassumere in sé anche altri tratti dei ruoli descritti.

Il valore centrale di questo modello consente di cogliere come l'interdipendenza che si crea tra i membri del team costituisca fattore determinante per l'accrescimento complessivo delle competenze e delle capacità del gruppo, a livello unitario.¹⁰⁰

Tra i vari metodi di gestione dei team, riscontrabili nella teoria organizzativa, appare particolarmente efficace e valido quello più comunemente noto come "Engage and Create"¹⁰¹ (coinvolgi e crea), secondo cui il leader che lo adotta riesce a trarre il massimo dai suoi seguaci, incoraggiandoli a partecipare attivamente alle discussioni che vengono a crearsi. In particolare, se stimolati, gli individui saranno ben disposti a lavorare sodo, a contribuire ai risultati con l'apporto di idee innovative e brillanti, e svilupperanno un senso di appartenenza comune legato dalla possibilità di raggiungere un obiettivo grazie allo sforzo fatto da tutti. In una squadra di calcio, un allenatore che applica questo metodo può servirsi dell'aiuto e del supporto costante offertogli dai cosiddetti "uomini-spogliatoio", calciatori

¹⁰⁰ Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2007

¹⁰¹ Paul Plotczyk, Suzanne Murphy, *Command and Control is OUT, Create and Engage is IN!*, <https://web.archive.org/web/20160317100006/http://www.wsa-intl.com/278-this-month-s-articles/command--control-is-out-engage-create-is-in/>

esperti che più dei giovani o di calciatori appena entrati nel gruppo, hanno maturato un senso di responsabilità e di appartenenza, che consente loro di trainare la squadra intera, facilitando il lavoro dell'allenatore.

In questo modo ognuno si sente responsabilizzato e fonte di un successo collettivo. In questo ambito, ovvero quello di team management, non è tutto liscio e lineare, infatti l'allenatore deve saper convivere con problematiche che affiorano continuamente all'interno del gruppo di cui egli è responsabile.

Un elemento di "disturbo" è rappresentato dalla paura del conflitto¹⁰², che consiste appunto nella paura dei membri del team di scontrarsi l'un l'altro e con il leader del gruppo (l'allenatore), con l'emergere di fatto di una situazione di staticità, dove non c'è margine di crescita, di sviluppo. Se non ci sono confronti e discussioni costruttive viene meno il concetto di squadra, poiché non si creano rapporti umani e il tutto viene lasciato nelle mani dell'allenatore. È come se, per paura, ognuno si rifiutasse di far emergere le proprie opinioni e le proprie visioni, per evitare conflitti. Questo atteggiamento può incrinare la fiducia reciproca tra i membri del gruppo, con il conseguente venir meno dell'affiatamento e dell'unione tra gli stessi.

¹⁰² Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009,
https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf

Il conflitto¹⁰³ invece deve rappresentare un'opportunità di miglioramento piuttosto che un ostacolo, tramite la volontà dei singoli individui di accettare eventuali giudizi talvolta spiacevoli, consci però che il fine ultimo sia il bene della squadra.

Altra criticità è rappresentata dalla mancanza di impegno¹⁰⁴ da parte dei membri del team, che così facendo non apportano contributi positivi alla squadra.

Questo accade quando i giocatori hanno paura di non venir considerati abbastanza dall'allenatore e dagli altri giocatori oppure per la mancanza di coraggio nell'illustrare idee rischiose e dai risvolti incerti, perdendo così una potenziale occasione di miglioramento per il team.

Strettamente collegato a questo aspetto appena descritto è la scarsa propensione ad assumersi responsabilità¹⁰⁵. I giocatori non si assumono le responsabilità delle proprie scelte per paura di venir criticati fortemente dagli altri compagni e anche questo aspetto rappresenta un ostacolo per il bene della squadra, poiché se nessun giocatore si carica sulle spalle la responsabilità di una decisione forte, potrebbero non crearsi presupposti per far nascere delle situazioni vantaggiose.

¹⁰³ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009, https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf

¹⁰⁴ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009, https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf

¹⁰⁵ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009, https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf

In ultimo facciamo riferimento alla disattenzione ai risultati¹⁰⁶. Essa emerge quando la squadra nel suo complesso non è riuscita a portare a termine il risultato che sperava e che si era posta, con allenatore e giocatori che si scaricano a vicenda le responsabilità dell'insuccesso. Conseguentemente a ciò viene messa in dubbio l'esistenza effettiva di un comportamento di squadra.

Abbiamo fatto un po' di chiarezza su cosa significhi gestire un team e su quali aspetti questa peculiarità si fondi e si caratterizzi, proprio perché come detto all'inizio del sottoparagrafo è sicuramente la gestione del team la principale attività che un allenatore di calcio deve cercare di condurre nella maniera più efficace e soddisfacente possibile.

Oltre a ciò, da un punto di vista delle competenze prettamente tecniche che un allenatore dovrebbe possedere, egli proprio come un manager di una qualsiasi impresa, deve cercare di massimizzare il rapporto input/output, ovvero ottenere il massimo possibile con quello che ha a disposizione.

L'obiettivo è naturalmente quello di vincere le partite, attraverso la capacità di tratte il meglio da ogni calciatore in rosa a livello individuale, e di creare schemi tattici che esaltino sì i singoli, ma anche e soprattutto la squadra nel suo complesso. Oltre

¹⁰⁶ Patrick Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009, https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf

a questo, l'allenatore deve essere abile a creare “una mentalità vincente nel gruppo attraverso un intenso lavoro anche psicologico”.¹⁰⁷

Principio fondamentale per la gestione tecnica di una squadra di calcio risulta essere l'equilibrio, fondamentale per arrivare al successo. “Sacrificarlo per favorire individui o perfino gruppi di individui è perlomeno pericoloso, se non disastroso”.¹⁰⁸

2.4.2 Differenti interpretazioni del ruolo dell'allenatore

Indipendentemente da questi aspetti generali messi in evidenza, la funzione ed il ruolo vero e proprio che l'allenatore assume all'interno di un club può variare notevolmente a seconda dell'ambiente geografico-culturale in cui egli viene chiamato a svolgere il suo ruolo.

Cataliotti e Fabretti individuano due tipologie di modelli¹⁰⁹, quello tradizionale e quello di origine inglese:

-modello inglese: il ruolo-chiave è assunto dal Football Manager, responsabile dell'area tecnico-sportiva, quindi della preparazione della prima squadra da un

¹⁰⁷ Franco Rubino, *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, pp 82

¹⁰⁸ David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-Gestire il team in azienda*, Pearson, 2007, pp 194

¹⁰⁹ Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

punto di vista puramente tecnico-tattico (funzione dell'allenatore classico), ma anche di tante altre attività, tra cui quelle riguardanti la gestione del budget che il club gli mette a disposizione per la compravendita di calciatori nelle sessioni invernali ed estive di mercato; fino al controllo diretto sulle attività poste in essere dagli esperti dell'area medico-fisioterapica e dell'area scouting, dove trovano impiego quei soggetti incaricati di girare il mondo in cerca di giovani talenti.

Il Football Manager è dunque un soggetto dotato di competenze molto vaste di carattere gestionale-amministrativo che si sviluppano su più campi, compresi quelli dove i tratti economico-finanziari assumono un peso rilevante.

Non vi sono figure intermedie tra il Football Manager e la direzione generale che agevolano o supportano il lavoro dello stesso. Egli ha totale autonomia e responsabilità nella gestione delle attività inerenti alle aree già citate.

Su questo modello gestionale è doveroso far riferimento a due manager che hanno fatto la storia del calcio inglese e specificatamente dei due club dove essi hanno operato per tantissimo tempo: ovvero Alex Ferguson ed Arsene Wenger, rispettivamente icone di Manchester United ed Arsenal.

Due personaggi questi, che non solo hanno permesso ai due club citati di ottenere fama e successo a livello internazionale, ma che hanno portato idee innovative e rivoluzionarie nella gestione delle rispettive società.

In particolare, Wenger¹¹⁰ è stato un pioniere nel dotare le aree medico-sanitarie di impianti ed apparecchiature all'avanguardia, con la presenza di figure nuove come quella del nutrizionista e, nella realizzazione di un centro sportivo che accogliesse interamente tutte le squadre del club, dalla prima squadra ai giovanissimi che cominciavano a dare i primi calci al pallone. Ancora, Wenger è riuscito a lanciare in prima squadra con ruoli da protagonisti giovanissimi calciatori cresciuti in casa, riuscendo a realizzare significative plusvalenze al momento delle loro cessioni, e generando quindi introiti che, insieme ad altri fattori, hanno permesso di finanziare la costruzione di quello che sarebbe diventato il nuovo stadio dell'Arsenal, ossia L'Emirates Stadium, una delle strutture più moderne e all'avanguardia nel panorama europeo.

Su questa stessa capacità ed abilità di far crescere giocatori del settore giovanile e farli maturare per avere un ruolo in prima squadra è stato grande anche Alex Ferguson¹¹¹.

Negli ultimi tempi però, il modello britannico ha cominciato a mostrare una sorta di inadeguatezza della figura del Football Manager nel saper far fronte ad un maggior fabbisogno di capacità manageriali, necessarie ad affrontare problematiche

¹¹⁰ Alberto Medici, *Arsenal, paradosso Wenger: quando la stabilità è più importante delle vittorie*, Calcio e Finanza, 3 ottobre 2016, <https://www.calcioefinanza.it/2016/10/03/wenger-20-anni-arsenal-risultati-economici-vittorie/>

¹¹¹ basti pensare ai vari Scholes, Giggs, Rooney, Neville, Beckham ed altri ancora, e al loro contributo dato ai successi sportivi del Manchester United. David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-Gestire il team in azienda*, Pearson, 2007

e questioni relative soprattutto al campo del marketing. Ecco perché gradualmente anche nel calcio inglese stanno trovando spazio figure fortemente specializzate in ambito manageriale.¹¹²

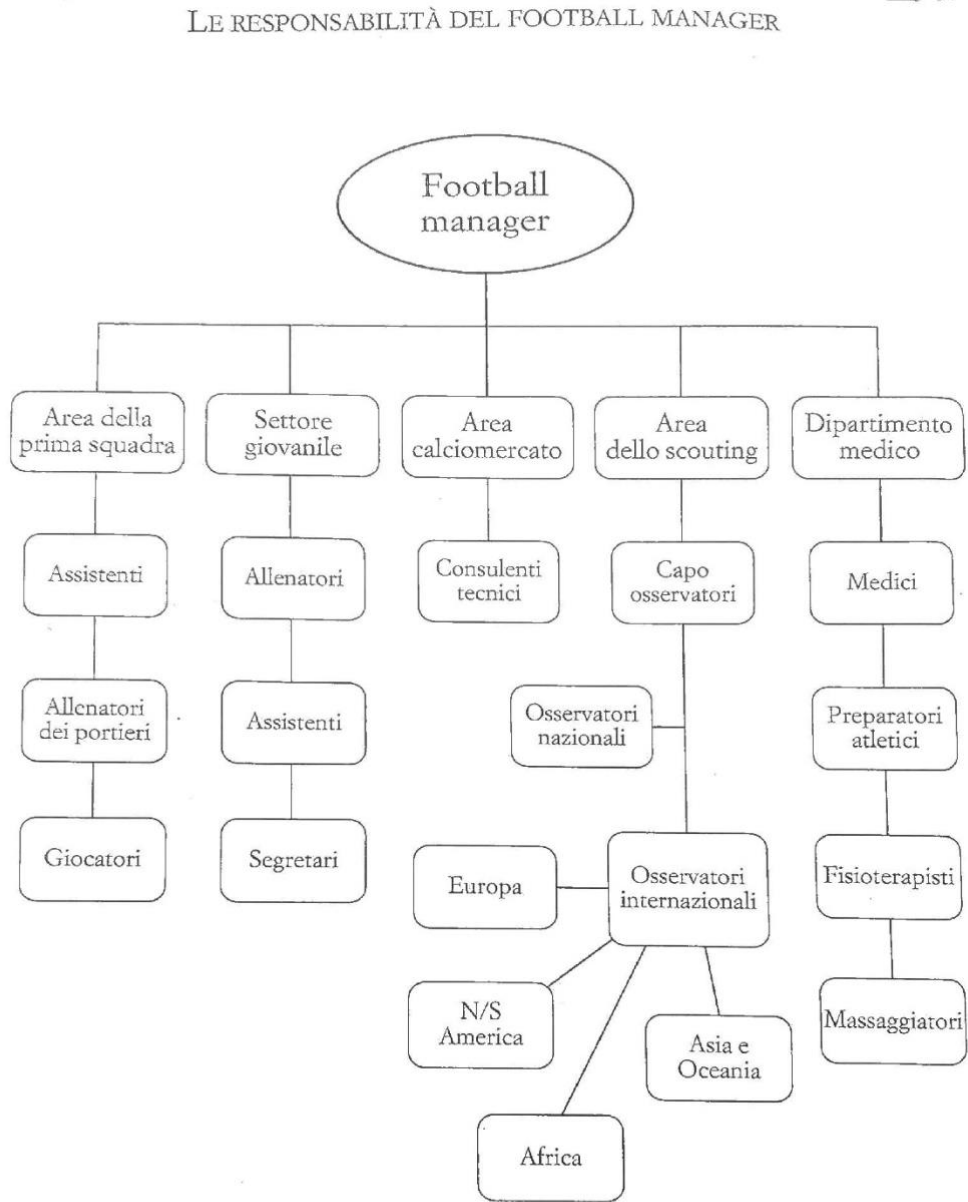
Recentissimo è l'esempio che possiamo fare dell'ingaggio del club londinese del Tottenham di Fabio Paratici¹¹³ come nuovo Direttore Sportivo del club, dopo anni trascorsi alla Juventus con la stessa mansione.

La figura sotto riportata dà una chiara illustrazioni di quelle che sono le tradizionali aree di attività nelle quali è impegnato il Football Manager;

¹¹² Giovanni Armanini, *Il grande bluff del manager all'inglese: in Premier sempre più direttori sportivi*, Calcio e Finanza, 28 dicembre 2016, <https://www.calciofinanza.it/2016/12/28/direttori-sportivi-calcio-inglese-manager-esoneri/>

¹¹³ Tottenham, è ufficiale l'arrivo di Fabio Paratici come nuovo direttore sportivo, Sky sport, 12 giugno 2021, <https://sport.sky.it/calciomercato/2021/06/12/tottenham-paratici-ufficiale>

Figura 4: Le responsabilità del Football Manager



-modello tradizionale:¹¹⁴ questa forma gestionale dell'area tecnica è assunta anche dalle società calcistiche italiane e la principale caratteristica che le differenzia da quelle britanniche è dovuta alla presenza della figura del Direttore Sportivo (DS), le cui connotazioni peculiari sono già state considerate precedentemente.

Il DS in particolare è incaricato della conduzione delle trattative di compravendita dei calciatori con altri club, ruolo questo, come visto, di competenza del Football Manager in Gran Bretagna.

Proprio per questo motivo è fondamentale che tra allenatore e Direttore Sportivo si instauri una forte sintonia ed empatia, tali da creare una visione comune sulla gestione dell'area tecnica.

Questa è senz'altro la differenza più evidente tra i due modelli, differenza che comporta un diverso modo di strutturare l'area tecnica della società di calcio in questione e, di conseguenza, una rivisitazione dei rapporti tra le figure ed i ruoli che cooperano per il bene della squadra.

Questo modello ha trovato una vasta diffusione nella maggior parte delle società calcistiche europee, italiane incluse, che si sono sempre caratterizzate per aver privilegiato la presenza di figure manageriali esperte nelle varie aree gestionali. In Italia soprattutto, come abbiamo visto nel capitolo precedente, ha visto per lungo tempo prevalere il modello proprietario "It's my party", nel quale i presidenti hanno

¹¹⁴ Jean Christophe Cataliotti, Tommaso Fabretti, *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

gestito le società calcistiche come imprese familiari, affidando la gestione e l'amministrazione del club a soggetti con grandi competenze tecnico-specialistiche. La situazione non è cambiata di molto nel passaggio a proprietari stranieri, anche con forme differenti da quelle tradizionali (come i fondi di investimento). Anche in questi casi i nuovi imprenditori si sono avvalsi della collaborazione di dirigenti e manager già inseriti nel settore calcio e con tanti anni di esperienza alle spalle, lasciando a questi la responsabilità ed il compito di organizzare e definire i ruoli chiave dell'area tecnica, tra cui ovviamente la delicata scelta dell'allenatore della prima squadra. Si deve probabilmente a questa discontinuità negli assetti proprietari una scarsa e difficoltosa diffusione del football manager all'inglese in Italia, mentre in Inghilterra la cultura e la tradizione hanno favorito e permesso lo sviluppo di un ruolo dotato di grande autonomia nella conduzione della gestione tecnica della squadra, ruolo che come spiegato precedentemente sta pian piano cominciando a scomparire anche in Gran Bretagna, per le crescenti capacità e conoscenze richieste in ambito gestionale.

CAPITOLO 3

LEADERSHIP E COMUNICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI: ASPETTI TEORICI RILEVANTI

3.1 L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LEADERSHIP NELLE TEORIE ORGANIZZATIVE

“La leadership è la capacità di influenzare i comportamenti dei membri di un gruppo per il perseguimento di determinati obiettivi”.¹¹⁵

Questa definizione fornita da Ingrassia può essere sicuramente soddisfacente e generalmente accettata, ma come ci si è arrivati?

Il tema legato alla leadership è sempre stato di grande interesse per una moltitudine di attori e studiosi operanti in ambiti molto variegati tra loro, da quello psicologico e sociologico a quello aziendale-organizzativo, determinando nel tempo la diffusione di una pluralità di teorie e modelli, evolutisi di pari passo con i progressi raggiunti in campo socio-economico.¹¹⁶

In particolare, gli studi sulla leadership moderna hanno cominciato a diffondersi a partire dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, concentrando l'attenzione a volte

¹¹⁵ Raimondo Ingrassia, *La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader*, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

¹¹⁶ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

sulle caratteristiche del leader, a volte su quelle dei seguaci, e infine sugli aspetti ambientali.

Partiamo dunque con l'analisi delle teorie innatiste/biologiche, anche note come teorie dei tratti di personalità. Esse si basano su alcuni connotati caratteriali del leader; in particolare si sostiene che la presenza di determinate qualità insite nell'uomo siano propedeutiche a far sì che esso assuma il ruolo di leader. Parliamo di aspetti come il coraggio, la perseveranza, l'intelligenza, l'energia, la sicurezza nei propri mezzi, la stabilità emotiva¹¹⁷ (il grado con cui una persona riesce a gestire le proprie emozioni e i propri sentimenti nei rapporti con gli altri è sintomo di carriere manageriali di successo) ed altri ancora. Il motto chiave di queste teorie è "leader si nasce e non si diventa"¹¹⁸. In realtà questo approccio ha subito feroci critiche, dal momento in cui ricerche empiriche hanno evidenziato la mancata corrispondenza di determinate caratteristiche fisiologiche dell'essere umano con la qualità di leader.

Interessante è anche l'opinione espressa da Francesco Ferzini¹¹⁹, il quale paragona il bambino piccolo che da solo impara a camminare ad un leader, cioè un individuo

¹¹⁷ Raimondo Ingrassia, *La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader*, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

¹¹⁸ Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹¹⁹ Francesco Ferzini, *Leader si nasce, ma poi veniamo educati a non esserlo*, 20 giugno 2019, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leader-si-nasce-ma-poi-veniamo-educati-a-non-esserlo/>

in questo caso dotato di volontà propria che autonomamente persegue il proprio obiettivo. Il bambino però crescendo “subisce” lo stile educativo principalmente dei suoi genitori, venendo imprigionato in uno schema comportamentale rigido che gli nega la possibilità di diventare veramente un leader a tutti gli effetti.

Strettamente connesse alle teorie appena descritte, vi sono le teorie carismatiche¹²⁰, legate alle precedenti per l'esaltazione di alcune caratteristiche del leader in oggetto. Nello specifico un leader carismatico si distingue per le sue importanti abilità che gli consentono di affrontare le situazioni e i vari momenti di difficoltà, per l'entusiasmo, per la fiducia in sé stesso, per la capacità di trascinare e coinvolgere i followers attivamente, rendendoli protagonisti attivi degli obiettivi organizzativi raggiunti. Ancora, secondo queste teorie il leader sembra essere una persona proattiva, che anticipa e previene i problemi cercando soluzioni prima ancora che emergano situazioni di crisi o di difficoltà, una persona energica e disposta a sacrificarsi per la causa.

Facendo un passo indietro nel tempo, successivamente alle teorie innatiste/biologiche si erano sviluppate le teorie comportamentiste/interattive¹²¹,

¹²⁰ Luciano Cavalli, *Carisma*, Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1991, https://www.treccani.it/enciclopedia/carisma_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

¹²¹ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

secondo le quali le caratteristiche che rendono una persona un leader sono acquisibili dopo aver maturato esperienze in un percorso di crescita a livello di competenze e abilità, dunque “leader si può diventare”.

Esse studiano il comportamento del leader nei confronti dei collaboratori e quindi esaltano l'importanza del gruppo.

Sottolineiamo in questa sede lo studio condotto da Blake e Mouton¹²², definito bifattoriale poiché si fonda sull'utilizzo contemporaneo di due fattori appunto: l'interesse per le persone (relazioni) e l'interesse per la produzione (compito). Dalla combinazione di queste due grandezze (in una scala da 1 a 9 di importanza attribuita) emergono cinque possibili livelli di leadership:

-stile povero o laissez faire: entrambi gli interessi sono bassi. Il leader è totalmente disinteressato ai rapporti con i suoi collaboratori e al risultato e non interviene praticamente mai;

-stile orientato al compito: in questo caso il leader è esclusivamente interessato all'ottenimento del risultato nel modo più efficace ed efficiente possibile, senza dare spazio alcuno ai bisogni ed alle necessità dei suoi collaboratori;

¹²² Rosanna Marchegiani, *Il managerial grid di Blake e Mouton*, 2 ottobre 2009, <https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197365/il-managerial-grid-di-blake-e-mouton.html>

-stile ricreativo: in questo caso il leader adotta un comportamento inverso rispetto al caso appena illustrato, mostrando parecchio interesse all'instaurazione di profondi rapporti umani con i suoi followers a discapito della produzione;

-stile team: qui il leader mostra grandissimo interesse ad entrambi i fattori e pertanto sarebbe il leader ideale che ognuno vorrebbe avere;

-stile "a metà strada": il leader mostra interesse in egual misura sia per le persone che per la produzione e dunque il suo stile si erge come compromesso tra queste due dimensioni.

È evidente come lo stile più efficace sia quello di team, poiché consente il raggiungimento di grandi risultati in un clima disteso e di fiducia, nel quale il fattore umano è tenuto in grandissima considerazione dal leader.

Nonostante questo modello porti con sé dei punti di forza interessanti¹²³, quali l'attenzione posta sul gruppo, come elemento importante nella leadership, ed altri legati ad un superamento dei limiti insiti nella teoria dei tratti, esso ha anche dei limiti importanti, dal momento in cui si decontestualizza la persona dalle circostanze e dagli eventi che possono condizionare un determinato stile di leadership, oltre che dalle caratteristiche stesse dei collaboratori con i quali il leader si trova a dover lavorare.

¹²³ Raimondo Ingrassia, *La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader*, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

Ed è proprio in questo contesto che emerge la corrente delle teorie contingenti¹²⁴, nelle quali viene messo in risalto il peso che l'ambiente di riferimento e quindi il verificarsi di determinate situazioni possono influenzare il comportamento del leader, di fatto condizionandolo e limitandolo nelle sue azioni.

Una forma di leadership espressione delle suddette teorie è quella situazionale (connessa appunto a certe situazioni), di cui Fiedler¹²⁵ è uno dei principali esponenti.

Egli rimarca il concetto secondo cui l'efficacia della leadership sia da considerare con la presenza o meno di precise situazioni contingenti, ed in particolare sviluppa un modello nel quale prende in esame tre specifiche caratteristiche situazionali:

- relazione tra leader e membri del gruppo;
- la complessità e il grado di strutturazione del compito da eseguire;
- potere legato alla posizione del leader.

Prima di proseguire con l'illustrazione delle peculiarità del modello di Fiedler, è bene chiarire la distinzione tra i due concetti dell'ultimo punto sopra riportato, ossia potere e leader.¹²⁶

¹²⁴ Raimondo Ingrassia, La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

¹²⁵ Fiedler, citato in Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹²⁶ Alessandra Colonna, *Potere e leadership: qual è la differenza?* 1° agosto 2018, <https://dirigentiindustria.it/management/potere-e-leadership-qual-e-la-differenza.html>

L'elemento da considerare che ci permette di comprendere la differenza di significato tra questi due termini si deve ricercare nel concetto di autorità.

In particolare, l'autorità¹²⁷ secondo il sociologo tedesco Max Weber è connessa alla volontà dei seguaci di riconoscere o al contrario rifiutare le idee ed i comportamenti posti in atto da una certa figura autoritaria, perché riconosciuti ragionevoli o privi di fondamento.

Dunque sostanzialmente potere e leadership fanno riferimento a due modalità differenti nell'esercitare l'autorità: mentre tra potere ed autorità vi è un rapporto verticale, nel quale un manager o chi ricopre una carica di direzione esercita l'autorità per mezzo del potere e della gerarchia conferitegli dalla posizione ricoperta nella struttura organizzativa dell'impresa nella quale opera, tra leadership ed autorità vi è un rapporto orizzontale, nel quale il leader ha potere a prescindere dalla gerarchia. "Essere leader significa avere potere ed autorità senza esercitare la forza"¹²⁸, significa essere accettato incondizionatamente dai followers, che riconoscono un individuo dotato di capacità di trascinare, stimolare, motivare un gruppo verso il raggiungimento di risultati.

¹²⁷ Max Weber, citato in Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹²⁸ Alessandra Colonna, *Potere e leadership: qual è la differenza?* 1° agosto 2018, <https://dirigentindustria.it/management/potere-e-leadership-qual-e-la-differenza.html>

Procedendo e concludendo con l'analisi del modello di Fiedler, la combinazione delle tre variabili determina un continuum definito da otto gradi, con differenti stili di leadership, che variano da un'alta permissività ad una forte autorità.

Due altri esponenti della leadership situazionale sono anche Hersey e Blanchard, che nel 1969 elaborano un proprio modello, noto anche come ciclo di vita della leadership.¹²⁹

Secondo i due autori, lo stile di leadership adottato varia in funzione del livello di maturità dei collaboratori, da un punto di vista delle competenze e delle conoscenze acquisite e del grado di autostima raggiunto nello svolgimento delle mansioni alle quali sono preposti.

Il leader adotterà determinati stili di direzione, combinando di volta in volta un po' di interesse per i compiti e per le relazioni, proprio a seconda del livello di maturità nel quale è possibile collocare un determinato rapporto.¹³⁰

In una prima fase ci troviamo in uno stato embrionale della relazione, in cui il lavoratore ha pochissima maturità e pertanto il leader adotta uno stile fortemente direttivo nella comunicazione delle modalità di esecuzione dei compiti, preoccupandosi però di accompagnare il suo assistito verso una crescita nell'apprendimento (fase "telling").

¹²⁹ Hersey e Blanchard, citati in Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005

¹³⁰ Will Kenton, *Hersey-Blanchard Model*, 28 settembre 2020,

<https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>

In un secondo momento la relazione evolve soprattutto per quanto concerne l'intensità dei rapporti con i collaboratori, più stretta e profonda rispetto a prima.

Tuttavia, a causa di un'insicurezza marcata i followers hanno ancora bisogno di essere guidati nell'assegnazione dei compiti di loro spettanza (fase "selling").

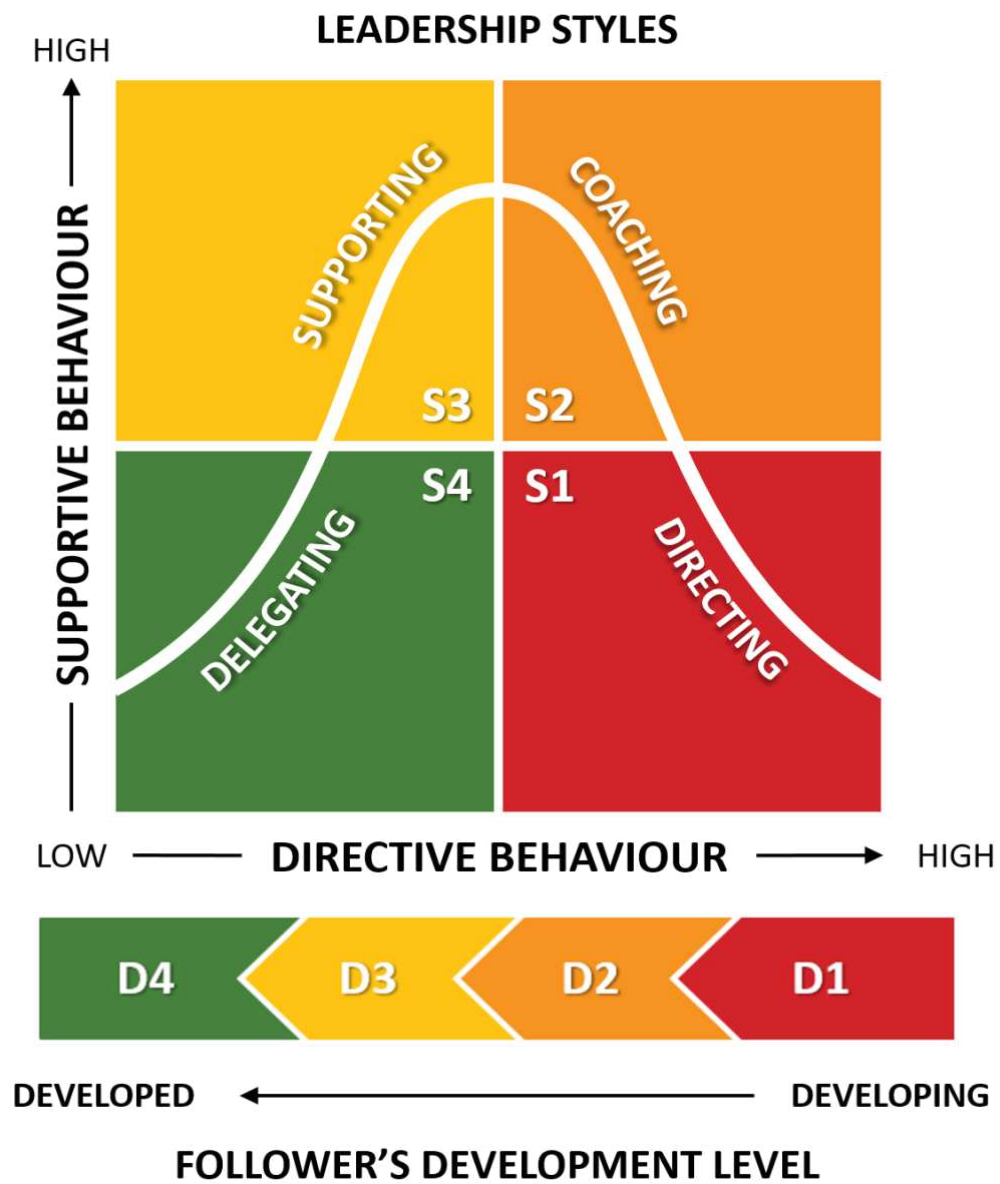
Lo stadio successivo ci porta ad un grande passo in avanti per i collaboratori, che hanno ormai raggiunto una buona maturità lavorativa, e sono quindi in grado di agire con discreta autonomia. Il leader interviene solo per spronare e stimolare ancora di più quei lavoratori non ancora pienamente sicuri di loro stessi (fase "partecipazione".)

Arriviamo all'ultimo gradino, in cui si perviene alla cosiddetta "leadership invisibile", dovuta proprio al fatto che i membri del team hanno raggiunto una totale autonomia decisionale che consente quindi al leader di non intervenire in nessuna maniera ("fase delega").

A questo punto pare chiaro perché questo modello sia stato definito "ciclo di vita della leadership", rappresentando la metamorfosi dei rapporti all'interno di una squadra.

La figura sotto riportata fornisce un'illustrazione del modello di Hersey e Blanchard appena descritto.

Figura 1: Il ciclo di vita della leadership di Hersey e Blanchard



Fonte: Lars de Bruin, 2020

Un'altra teoria sviluppa il concetto di leadership transazionale¹³¹; questa teoria ha in Edwin Hollander uno dei suoi massimi esponenti e rappresentanti.

Questa teoria si sviluppa prestando particolare attenzione ai collaboratori, soprattutto alle transazioni tra gli stessi ed il leader.

Nello specifico parliamo di un rapporto bidirezionale di reciproco interesse, nel quale i membri del team mettono a disposizione del leader le loro competenze e la loro forza-lavoro per raggiungere determinati obiettivi; in cambio il leader si impegna a fornire ai followers ricompense di carattere quantitativo-monetario (generalmente gli stipendi).

In questo modello Bernard Bass¹³² individua tre pratiche importanti che il leader può attuare per far sì che egli ottenga la credibilità, la fiducia e la stima del gruppo: -utilizzo del rinforzo, cioè premiare e ricompensare al momento giusto i lavoratori, quando essi raggiungono un risultato importante. Questa pratica, se portata avanti nel tempo, permetterà al leader di ottenere il massimo dai suoi seguaci, consci di essere gratificati per i loro sforzi;

¹³¹ Hollander, citato in Eliana Minelli, *La leadership: modelli, applicazioni e implicazioni organizzative*, Università Carlo Cattaneo-LIUC, <https://slideplayer.it/slide/2587306/>

¹³² Bernard Bass, citato in Mustafa Macit, *Leadership and Bass transactional and transformational leadership theory*, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289660>

-management passivo per eccezioni: concedere autonomia ai membri del team, a meno che non si verificano situazioni di rischio o anomale che presuppongono l'intervento risolutivo del leader;

-management attivo per eccezioni: il leader cerca di prevenire problemi e situazioni di difficoltà, per agevolare e migliorare il lavoro dei suoi subordinati.

Detto ciò, il modello di Hollander si compone di quattro parti fondamentali:¹³³

- 1) Conformismo iniziale: un leader di successo si adegua alle regole preesistenti per poi cambiarle successivamente;
- 2) Competenza: il leader deve dimostrare di essere trascinatore nel perseguimento degli obiettivi per mezzo delle proprie capacità e conoscenze;
- 3) Legittimità del potere: può derivare dall'esterno o dal gruppo stesso che nomina il proprio leader. In questo secondo caso il leader sarà supportato ed appoggiato dal team, ma sarà anche maggiormente responsabilizzato a raggiungere risultati efficaci;
- 4) Identificazione con il gruppo: il leader deve dimostrare di tenere fortemente al gruppo, antepoendo sempre prima il bene del collettivo rispetto al proprio ego. Solo così potrà guadagnarsi la stima e la fiducia dei suoi collaboratori.

¹³³ Daniele Malaguti, *Leadership. Modelli a confronto*, ACP Rivista di studio Rogersiani, 2001, http://www.acp-italia.it/rivista/2001/Daniele_malaguti_-_leadership_modelli_a_confronto.pdf

Numerosi studi e ricerche¹³⁴ sono state condotte per misurare la validità concreta e pratica sul campo della leadership transazionale, dove essa appunto è stata di fatto applicata, ed è emerso per lo più che uno stile del genere basato su un rapporto di continuo dare-avere tra leader e subordinati possa essere nocivo in un'ottica a lungo termine, dove verrebbero a mancare stimoli nuovi da ambo le parti per operare con efficacia ed impegno.

Procediamo con l'evoluzione del concetto di leadership, ed arriviamo così agli anni Novanta, quando si afferma un nuovo approccio rispondente “alle esigenze delle organizzazioni di trovare figure carismatiche in grado di gestire le mutevoli condizioni ambientali con cui l'impresa si confronta, e di guidare le persone nel processo di cambiamento”.¹³⁵

Questa nuova forma di leadership è definita trasformazionale e ha in James MacGregor Burns il padre fondatore. Egli descrisse il transformational leader come un “individuo che lavora per aumentare il livello di consapevolezza dei

¹³⁴ Mustafa Macit, *Leadership and Bass transactional and transformational leadership theory*, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289660>

¹³⁵ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, pp 6
file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

collaboratori, rispetto al valore dei risultati desiderati e ai metodi per raggiungerli”.¹³⁶

Il suo fine ultimo è quello di condurre i collaboratori alla personale autorealizzazione e ad interessarsi al bene dell’organizzazione nel suo complesso. Secondo Burns l’approccio trasformazionale rappresenta un’evoluzione della logica di semplici scambi sottesa alla teoria transazionale: infatti il leader trasformazionale si pone come obiettivo proprio quello di apportare un cambiamento duraturo, incidendo tramite la capacità di trasformare il comportamento dei followers in relazione ad esso.

Per riuscire a fare questo esso si serve di una forte personalità e qualità morali, che spingono e stimolano il gruppo ad impegnarsi ad andare oltre i propri limiti e sacrificando sé stesso per il bene dell’organizzazione o della squadra.

In tal senso per il leader diventa fondamentale sviluppare soprattutto soft skills quali comunicazione ed abilità nel creare e sviluppare legami affettivi forti.¹³⁷

¹³⁶ Burns, citato in Karl W. Kuhnert, Philip Lewis, *Transactional and Transformational leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, Auburn University, 1987, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/Transactional_and_Transformational_Leade.pdf

¹³⁷ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d’impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006 file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

Dunque, i leader transazionali operano in un ambiente statico e non sono interessati ad apportare un cambiamento, al contrario il leader trasformatore cerca di impattare nella cultura organizzativa, attuando un processo di cambiamento della stessa che sia accettato e assecondato dai followers.¹³⁸

Possono essere individuati in quattro punti¹³⁹ i tratti che contribuiscono a delineare la figura del leader trasformatore, essi sono:

- 1) Influenza idealizzata: il leader fornisce un modello di comportamento etico elevato che gli consente di infondere nel gruppo orgoglio, fiducia e rispetto reciproco;
- 2) Motivazione ispirazionale: si basa sulla capacità del leader a creare una visione attraente e stimolante per i suoi seguaci, servendosi di mezzi come entusiasmo, ottimismo, comunicazione e un importante spirito di gruppo che guidi la squadra verso il perseguimento di obiettivi comuni e condivisi;
- 3) Stimolazione intellettuale: il leader si impegna ad incoraggiare i membri del gruppo a ricercare innovazione, creatività e a sviluppare un pensiero

¹³⁸ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata", ottobre 2006
file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

¹³⁹ Eliana Minelli, *La leadership: modelli, applicazioni e implicazioni organizzative*, Università Carlo Cattaneo-LIUC, <https://slideplayer.it/slide/2587306/>

autonomo ed indipendente nella ricerca di modalità efficaci per la risoluzione di problematiche che affliggono l'organizzazione;

- 4) Considerazione individualizzata: la misura con la quale il leader cura personalmente e a livello personalizzato le relazioni con ciascun seguace col quale lavora, ascoltandone le esigenze, le preoccupazioni e fungendo quindi da mental coach, mostrando supporto e vicinanza nei momenti di difficoltà che un individuo può vivere.

Il lavoro svolto da Burns è stato successivamente sviluppato da un altro studioso e sostenitore della teoria della transformational leadership, ossia Bernard Bass¹⁴⁰, secondo cui il leader trasformazionale riesce ad avere successo principalmente per l'influenza che è in grado di esercitare sui propri follower, ammaliati e disposti a tutto nel seguire a spada tratta un individuo così carismatico, così valoroso e così attento al gruppo.

Essi sono pronti a sforzi notevoli che contribuiscono alla realizzazione personale e al raggiungimento di uno stato di soddisfazione che va ben oltre il semplice scambio di forza-lavoro con un guadagno economico.

¹⁴⁰ Bass, citato in Karl W. Kuhnert, Philip Lewis, *Transactional and Transformational leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, Auburn University, 1987, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/Transactional_and_Transformational_Leade.pdf

Dunque, il leader trasformazionale è per lo più considerato come il fautore del cambiamento organizzativo e culturale d'impresa. Cambiamento percepito come elemento necessario per la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione, verso nuove mete e nuovi orizzonti.

Terminando l'exkursus cronologico circa l'evoluzione del concetto di leadership nelle organizzazioni, facciamo cenno alle recentissime teorie¹⁴¹, quali ad esempio quelle centrate su un team di leader, che propongono una leadership esercitata da più soggetti, piuttosto che a livello individuale, favorendo uno scambio di conoscenze, capacità ed opinioni circa le modalità più efficaci di apportare il cambiamento e le teorie strategiche, nelle quali il leader cura con attenzione le relazioni di potere e le strategie da intraprendere nei rapporti con gli stakeholders dell'organizzazione.

In ultimo, le teorie sulle learning organizations, in cui il leader si fa carico di un processo di apprendimento che guidi i seguaci e dunque la squadra verso un miglioramento continuo, attraverso un incremento delle conoscenze e delle competenze acquisite da ciascuno.

¹⁴¹Raimondo Ingrassia, *La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader*, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

3.2 LE PREROGATIVE DEL LEADER E GLI STILI DI LEADERSHIP

Nel paragrafo precedente abbiamo visto come il concetto di leadership nelle organizzazioni abbia assunto accezioni molto diverse nelle varie correnti teoriche sviluppatesi nel corso degli anni. Tutte queste hanno contribuito a delineare i tratti peculiari che definiscono l'essenza di un leader, fornendo la possibilità di avere un'idea chiara di come si concretizza il suo ruolo all'interno di un team, e di quali leve egli si serve per agire nella maniera più efficace possibile.

In particolare, sono emerse le qualità personali, quali coraggio, creatività, carisma, capacità di problem solving, assunzione di responsabilità, adattamento, capacità di creare stima e fiducia nei collaboratori.¹⁴²

Con riferimento all'ultimo aspetto citato è opportuno fare un cenno al concetto di intelligenza emotiva, cioè la “capacità di identificare, esprimere, controllare sentimenti ed emozioni, frenare gli impulsi, rimandare la gratificazione, controllare la tensione e l'ansia, gestire senza scosse le relazioni”.¹⁴³

¹⁴² Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

¹⁴³ Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005, pp 226

Lo psicologo statunitense Daniel Goleman definisce cinque componenti fondamentali dell'intelligenza emotiva¹⁴⁴: l'autoconsapevolezza (comprendere e accettare i propri sentimenti e le proprie emozioni), il controllo delle proprie emozioni (quelle positive e quelle negative che allo stesso modo possono annebbiare la mente e distogliere dalla realtà), la motivazione di sé stessi (l'autostima e la fiducia in quello in cui si crede possono portare a grandi risultati), l'empatia (comprendere gli stati d'animo altrui ed immedesimarsi pienamente), la gestione delle relazioni (la risultante delle altre dimensioni che consente di rapportarsi in maniera diversa a seconda del soggetto con il quale si ha a che fare).

Strettamente connessa all'intelligenza emotiva quindi vi è l'abilità del leader a comunicare¹⁴⁵ opportunamente, in primo luogo ascoltando attentamente i bisogni e i problemi delle persone, per poi fornire un input specifico a seconda della situazione e del soggetto coinvolto.

Naturalmente poi subentrano le conoscenze, le abilità e le competenze prettamente tecniche che il leader è in grado di apportare a beneficio dell'organizzazione, e che gli permettono quindi di ottenere ancora maggiore fiducia e una reputazione positiva nell'ambiente di riferimento.

¹⁴⁴ Daniel Goleman, citato in Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005,

¹⁴⁵ Daniele Trevisani, *La comunicazione di un buon leader*, 23 maggio 2017,

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-comunicazione-un-buon-leader/>

La figura sotto riportata fornisce una illustrazione riassuntiva degli aspetti brevemente descritti che costituiscono la strada per arrivare ad esercitare una leadership efficace.

Figura 2: Le condizioni per una leadership efficace



Fonte: Giuseppe Andò, 2020

In questa sede ci focalizzeremo sugli stili di leadership basati sull'intelligenza emotiva, che, come abbiamo visto, rappresenta un fattore determinante per l'azione efficace del leader moderno.

Questi sei stili¹⁴⁶ sono stati definiti proprio da Daniel Goleman, il principale esponente e sostenitore della teoria dell'intelligenza emotiva.

-Stile autoritario: il leader in questione è una persona dura, senza scrupoli, sicura di sé, che impartisce ordini con la forza in virtù della posizione gerarchica occupata nell'organizzazione. Il solo compito dei subordinati è quello di eseguire precisamente quanto comandato dal leader, pronto a punirli severamente nei casi in cui gli stessi non soddisfino a pieno le sue richieste. Tutto ciò non fa altro che creare un clima di terrore all'interno dell'organizzazione, con i collaboratori che assumono un atteggiamento passivo volto a non deludere il leader. Le uniche circostanze nelle quali questo stile sembra avere una sua valenza sono quelle collegate a situazioni di crisi o di emergenza, dove una persona così rigida e cinica può risultare fondamentale nel ristabilire l'equilibrio perduto;

-Stile visionario: in questo caso lo stile adottato dal leader si sviluppa partendo dal concetto di vision¹⁴⁷, ossia la meta verso la quale l'organizzazione vuole tendere, attraverso una condivisione di obiettivi e valori che guidino il gruppo intero alla posizione ideale da raggiungere. Il leader visionario in tal senso stimola e rende attivamente partecipi i membri del gruppo, mostra la via e

¹⁴⁶ Domenico Bodega, *Le forme della leadership*, Etas Editore, Milano, 2002

¹⁴⁷ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

concede spazio e libertà di azione nel percorrerla. È uno stile che perde di efficacia qual ora il leader ne dovesse fare uso per porsi in una posizione di livello superiore rispetto ai suoi seguaci, visto che questa forma ha successo se il leader si pone sullo stesso piano dei collaboratori;

-Stile affiliativo: il leader in questione è principalmente preoccupato di creare un team compatto in cui regni l'armonia e l'unione tra tutti i membri che lo compongono.¹⁴⁸ Viene dato un peso rilevante ai sentimenti, alle emozioni, ai tratti umani delle persone, libere di agire e di esprimere le proprie idee ed opinioni. Proprio per questa ampia autonomia e libertà concesse agli individui, lo stile affiliativo sembra avere una certa efficacia se adottato insieme ad uno stile autoritario, che tracci una linea sicura di comportamento;

-Stile democratico: il seguente stile si sviluppa partendo dalla fiducia, il mezzo attraverso il quale il leader responsabilizza, coinvolge ed ascolta i suoi collaboratori.¹⁴⁹ Si tratta di una persona aperta, disponibile al dialogo ed autocritico, pronto a fare un passo indietro e a riconoscere i propri errori.

Risulta essere uno stile efficace nei casi in cui chi lo adotta sia un individuo competente, che sappia prevedere e gestire gli eventi futuri;

¹⁴⁸ Daniel Goleman, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/leadership_that_getsresults.PDF

¹⁴⁹ Massimo Franco, I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

-Stile pragmatico-produttivo: questo stile è attuato da una persona esclusivamente orientata al lavoro ed al successo, dotata di grandi capacità e competenze tecniche, perfezionista, scrupolosa ed attenta ad ogni minimo dettaglio.¹⁵⁰ Essa ricerca queste qualità e queste caratteristiche negli altri, pertanto è molto esigente e facilmente irascibile nei casi in cui i suoi collaboratori non riescano a soddisfare gli standard produttivi definiti.

È uno stile poco efficace dal momento in cui i collaboratori non hanno uno spazio proprio, ma sono chiamati a rispondere alla perfezione ai loro obblighi.

Questo rischia seriamente di ledere la serenità dell'ambiente lavorativo e di creare forte stress nei dipendenti, lasciati soli nei loro conflitti interni;

-Stile coach: stile basato sull'allenamento, cioè il leader agisce come fosse un allenatore, che opera prioritariamente sull'instaurazione di una cultura organizzativa e di un clima positivo, in cui le relazioni e i rapporti umani occupano una posizione rilevante. Il coach è un motivatore, un attento comunicatore, un empatico, disposto a calarsi nelle problematiche dei suoi collaboratori, per aiutarli ad uscire dalle proprie difficoltà e a ripartire dai fallimenti, per crescere ed imparare. È uno stile molto efficace perché chi lo adotta riesce a creare grande compattezza nel team, innescando nei membri lo

¹⁵⁰ Domenico Bodega, *Le forme della leadership*, Etas Editore, Milano, 2002

stimolo a dare sempre il massimo e a migliorarsi continuamente, per raggiungere obiettivi comuni che diano soddisfazione a tutta la squadra.¹⁵¹

Conclusa la rassegna sugli stili di leadership, Goleman sostiene che un buon leader deve essere capace di adottare con flessibilità ognuno di questi sei stili (anche combinando gli stessi) a seconda delle proprie caratteristiche e qualità personali, del contesto in cui è chiamato ad agire, degli obiettivi che intende perseguire.¹⁵²

Dunque, non esiste in assoluto uno stile migliore di un altro (sebbene come illustrato precedentemente lo stile autoritario e quello pragmatico sembrano avere più difetti che pregi), perché ogni realtà organizzativo-aziendale sarà diversa dall'altra e necessiterà quindi della forma di leadership più adatta ad essa.

3.3 IL CONCETTO DI COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

“La comunicazione organizzativa può essere (...) definita come l'insieme dei processi di creazione, di scambio, di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza

¹⁵¹ Enrico Marro, *Sei stili di leadership per ogni stagione (e quando utilizzarli)*, Il Sole 24 Ore, 23 giugno 2016, <https://st.ilssole24ore.com/art/management/2016-06-21/sei-stili-leadership-coach-183746.shtml?uuid=ADdtDWg>

¹⁵² Domenico Bodega, *Le forme della leadership*, Etas Editore, Milano, 2002

dell'organizzazione e della sua collocazione nel suo ambiente. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interni/esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione, compresi i suoi clienti effettivi e potenziali. Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura e i valori dell'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso".¹⁵³

La comunicazione organizzativa si struttura su due diverse componenti:¹⁵⁴ una strutturale, relativa agli aspetti tecnici della comunicazione (definizione dei mezzi e dei canali scelti, della costruzione dei messaggi e del linguaggio utilizzato) ed una relazionale, riguardante aspetti più soft (definizione della mission, stili di leadership, relazioni affettive tra i soggetti e clima organizzativo).

Ancora, la comunicazione organizzativa prende forma e si sviluppa concentrando l'attenzione su quattro aspetti particolari che la caratterizzano:¹⁵⁵

¹⁵³ Emanuele Invernizzi, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, pp 172

¹⁵⁴ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

¹⁵⁵ Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

-la comunicazione funzionale: questo livello è incentrato sulla diffusione di informazioni che supportano e guidano i processi organizzativi e decisionali dei soggetti operanti all'interno dell'organizzazione e favoriscono la loro collaborazione con l'ambiente esterno. È una tipologia di comunicazione che si concretizza durante i quotidiani momenti di lavoro, e che fa uso di strumenti quali riunioni, colloqui, lettere e circolari, opuscoli e bacheche;

-la comunicazione strategica: riguarda tutte le informazioni che permettono di rendere conoscibili le intenzioni e le peculiarità dell'organizzazione, quindi vision, mission, strategie e politiche di crescita, rivolgendosi sia agli attori interni che esterni. Così facendo l'organizzazione si rende visibile e si palesa a tutti gli stakeholders con i quali si interfaccia.

Questo tipo di comunicazione si serve di mezzi quali riviste aziendali (house organ), conferenze e comunicati stampa, campagne promozionali;

-la comunicazione formativa: incentrata sulle attività di formazione del personale interno sulle tematiche base della comunicazione, quindi aspetti come l'apprendimento di contenuti, metodi e forme. È un livello particolarmente importante della comunicazione organizzativa perché con esso l'organizzazione esalta e trasmette il ruolo fondamentale ricoperto dalla comunicazione a tutto l'ambiente interno;

-la comunicazione creativa: essa si diffonde e si concretizza in modo informale tra i membri interni all'organizzazione, attraverso uno scambio di vedute, di idee, di opinioni che guidano la ricerca di soluzioni innovative ai problemi che emergono nella quotidianità delle attività lavorative.

Come abbiamo appena visto, la comunicazione organizzativa è fenomeno complesso che prende in considerazione tanti aspetti diversi, determinati dall'evoluzione dei modelli organizzativi e dai rapporti sempre più stretti maturati sia tra i soggetti interni, che tra questi e quelli esterni nelle vicende che complessivamente interessano un'organizzazione.

In particolare, il paradigma della comunicazione organizzativa si fonda su cinque proposizioni base individuate da Invernizzi. Esse sono:¹⁵⁶

- “tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida aziendali che siano specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere”;
- “è importante realizzare un'elevata coerenza, e possibilmente sinergie, tra tutti gli attori comunicazionali rivolti all'interno e all'esterno e tra questi e gli atti gestionali”;

¹⁵⁶ Invernizzi, citato in Adolfo Braga, “*Comunicazione organizzativa: relazioni e comportamenti organizzativi*”, Università degli studi di Teramo, 2019/2020, https://elearning.unite.it/pluginfile.php/156559/mod_resource/content/0/Braga_Dispensa%20comunicazione.pdf

- “è indispensabile supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti”;
- “è importante diffondere le competenze di comunicazione interpersonale, la formazione sulla comunicazione e la consulenza interna. Obiettivo è di facilitare i processi comunicazionali aziendali e quelli gestionali e produttivi, che si basano sempre più sulla comunicazione e sulle relazioni interpersonali”;
- “diventa sempre più indispensabile attivare un presidio strategico della comunicazione da parte del top management e un presidio operativo da parte delle strutture che la governano; inoltre impiegare tecniche manageriali adeguate a gestire i programmi di comunicazione”.

Dunque, siamo in un periodo storico in cui la comunicazione viene studiata in un’ottica diversa rispetto al passato: essa diviene un fattore che può portare allo sviluppo ed al cambiamento organizzativo di un’impresa e non viceversa.¹⁵⁷ Può diventare la prima fonte per il successo di un’organizzazione, ma come già detto, rimarchiamo l’importanza del fatto che essa deve necessariamente permeare tutti i membri di un’impresa per avere efficacia, cioè tutti dovrebbero essere e sentirsi coinvolti nei processi di comunicazione.

¹⁵⁷ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

Per far sì che ciò avvenga l'organizzazione deve stabilire chiaramente il sistema di comunicazione (definizione di ruoli ad hoc per la gestione dei processi comunicativi), definire i mezzi di comunicazione (scegliere personale qualificato per il governo delle tecnologie della comunicazione), consolidare la comunicazione formale (verso il pubblico interno ed esterno).¹⁵⁸

Il concetto di comunicazione inoltre è strettamente connesso all'identità di un'organizzazione, data da tutti quegli aspetti come i valori condivisi, le idee guida e i tratti distintivi che costituiscono la sua cultura di fondo e la contraddistinguono da tutte le altre realtà organizzative.¹⁵⁹

Questo perché se non vi è una forte cultura di fondo, condivisa da tutti i membri dell'organizzazione, diventa molto complicato intraprendere un processo di comunicazione della propria identità. Soltanto dopo aver acquisito la certezza che l'organizzazione abbia maturato una forte identità è possibile comunicare quest'ultima all'esterno, consentendo così all'ambiente di riferimento di costruirsi un'immagine dell'organizzazione stessa.

¹⁵⁸ Adolfo Braga, *Comunicazione organizzativa*, Università degli studi di Teramo, 2019/2020, https://elearning.unite.it/pluginfile.php/158207/mod_resource/content/0/1%20Lezione_Presentazione%20corso_5%20novembre%202019.pdf

¹⁵⁹ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

In sintesi, è prioritario per l'organizzazione avere un'identità chiara, ma poi sarà anche necessaria una comunicazione efficace della stessa per far sì che gli stakeholders percepiscano positivamente l'organizzazione.¹⁶⁰

3.4 FORME E MODALITÀ DELLA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA

Nel precedente paragrafo abbiamo cercato di definire la comunicazione organizzativa, illustrando dapprima la sua graduale affermazione, e cercando di analizzare in un secondo momento gli aspetti principali che la contraddistinguono.

Studieremo adesso le principali forme e modalità con la quale la comunicazione organizzativa si concretizza, cercando di essere sintetici ed esaustivi allo stesso tempo.

Partiamo dall'analisi delle principali modalità e forme utilizzate in ambito di comunicazione organizzativa interna. Queste devono permettere di perseguire i fini intrinseci di questa forma di comunicazione: da una parte istruire i vari reparti ed organi della struttura organizzativa circa le modalità più opportune di svolgimento del lavoro (finalità formativa/informativa), che consentano il funzionamento complessivo dell'organizzazione; dall'altra l'accrescimento

¹⁶⁰ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

della motivazione e dei legami sociali interni, coerentemente al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.¹⁶¹

Un'importanza rilevante ai fini degli aspetti comunicativi interni è da attribuire alle relazioni interpersonali¹⁶², che fisiologicamente si creano all'interno di un'organizzazione e che si alimentano facendo leva su caratteristiche quali il coinvolgimento, la fiducia, il senso di appartenenza, la motivazione ed altri ancora.

Soffermare l'attenzione su questo punto appare particolarmente importante con riferimento alle moderne organizzazioni, dove i soggetti sono chiamati a cooperare per raggiungere obiettivi spesso legati alla realizzazione di prodotti/servizi sempre più di alta qualità.¹⁶³

A tal fine è necessario il contributo di tutti questi individui e che tra loro aumenti la collaborazione per accrescere il livello di condivisione di competenze e conoscenze.

“L'esperienza insegna che, nei rapporti tra individui, esistono delle dinamiche di azione che tendono a riprodurre delle opposizioni (formale/informale, superiore/inferiore, debole/forte, assistente/assistito, interno/esterno,

¹⁶¹ Gina Rossi, *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009

¹⁶² Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, <https://core.ac.uk/download/pdf/53859512.pdf>

¹⁶³ Emanuele Invernizzi, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1996

incluso/emarginato, amico/nemico, giovane/vecchio, uomo/donna) dalle quali è molto facile che scaturiscano tensioni e fratture”.¹⁶⁴

Per questo diventa fondamentale per una buona comunicazione organizzativa prevenire ed affrontare proattivamente queste eventuali problematiche.

Una pratica di comunicazione interpersonale molto diffusa è quella dell’empowerment¹⁶⁵, attraverso la quale si cerca di responsabilizzare gli individui, di motivarli, di stimolarli e renderli autonomi il più possibile, conferendo loro il potere di decidere e di sentirsi protagonisti attivi dei risultati ottenuti.¹⁶⁶

La capacità di comunicazione interpersonale è ritenuta una competenza-chiave che ciascun individuo all’interno di un’organizzazione (dal top manager all’addetto di livello più basso) deve possedere.

¹⁶⁴ Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, pp 28, <https://core.ac.uk/download/pdf/53859512.pdf>

¹⁶⁵ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d’impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

¹⁶⁶ Questo metodo a livello concreto si attua solitamente con la direzione di un trainer di un gruppo di 20 individui circa. Egli cerca di favorire lo scambio di esperienze, opinioni, conoscenze tra i partecipanti, che si sentiranno coinvolti e motivati a far sentire la propria voce ed il proprio apporto. Il trainer, dunque, si impegna a sviluppare la creatività e l’ascolto tra gli individui, per far sì che questi possano far emergere le proprie necessità all’interno di un collettivo e da queste trarne le linee guida per raggiungere un fine comune e condiviso.

Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, <https://core.ac.uk/download/pdf/53859512.pdf>

Essa assume anche un peso maggiore delle competenze tecniche, poiché queste ultime valgono poco se le capacità relazionali di un individuo sono basse:” Tizio è un ottimo tecnico, peccato che non riesca ad avere buoni rapporti con le persone con le quali si rapporta”.¹⁶⁷ Allora, a queste condizioni Tizio non può neanche essere considerato un buon tecnico, dal momento che la comunicazione organizzativa, ed in questo caso quella interpersonale, è la base per operare con efficacia e raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Un altro strumento di cui le organizzazioni dispongono in tema di comunicazione organizzativa è rappresentato dalle riunioni, che hanno luogo più o meno regolarmente, tra i membri di uno o più gruppi per discutere di una serie di tematiche che li riguardano.

È possibile individuare alcune tipologie di riunione in base alle caratteristiche che le contraddistinguono:¹⁶⁸

- decisionali: l’obiettivo è arrivare ad una scelta tra alcune opzioni percorribili;
- creativo-analitiche: si cerca di cogliere le cause che hanno determinato un problema ed elaborare idee e soluzioni innovative per la sua risoluzione;
- informativa a due vie: ampio spazio viene dato al dibattito ed alle discussioni costruttive tra i soggetti;

¹⁶⁷ Emanuele Invernizzi, *La comunicazione organizzativa nel governo dell’impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1996, pp 294

¹⁶⁸ Massimo Franco, I livelli dell’attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

-informative ad una via: il coordinatore comunica unilateralmente ai partecipanti delle informazioni circa un determinato tema.

Per far sì che la riunione venga percepita positivamente dai membri della stessa è opportuno pianificare attentamente lo svolgimento dell'evento. In particolare, sarà necessario dare una comunicazione chiara e puntuale della data nella quale la riunione avrà luogo, accertandosi che tutti saranno liberi da altri impegni e quindi abili a partecipare, poi stabilire un ordine del giorno e i ruoli ed i tempi di intervento di ciascun partecipante, oltre che fornire documentazione utile in sede di dibattito. È importante che la riunione si svolga in modo da coinvolgere tutti i partecipanti, che sia orientata al dialogo ed al confronto costruttivo, perché possa veramente rappresentare uno strumento efficace di comunicazione piuttosto che una mera perdita di tempo.¹⁶⁹

Proseguendo, gli eventi socializzanti interni¹⁷⁰ costituiscono un altro importante mezzo a disposizione dell'organizzazione per favorire l'interazione tra gli individui. Momenti come cene aziendali, feste o altri eventi ufficiali celebrativi rappresentano l'occasione per la socializzazione degli individui, rafforzandone l'unione, il senso di appartenenza e la solidarietà tra gli stessi.

¹⁶⁹ Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, <https://core.ac.uk/download/pdf/53859512.pdf>

¹⁷⁰ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Ancora, il layout e l'arredamento degli uffici, degli spazi e dei luoghi dell'organizzazione comunicano e trasmettono i tratti distintivi dell'organizzazione ai propri dipendenti, i quali percepiranno così dei segnali di comportamento da tenere nei rapporti con gli altri.¹⁷¹

Poi, anche la corrispondenza¹⁷² è una modalità di comunicazione di informazioni ai membri interni dell'organizzazione, che risulterà tanto più efficace quanto più i messaggi saranno sintetici ed essenziali, tramite l'utilizzo di un linguaggio chiaro e comprensibile.

In ultimo, facciamo riferimento all'importanza di quelle tecniche di narrazione interna all'organizzazione che si concretizzano attraverso differenti modalità.

Ad esempio, i miti sono dei racconti che permettono la trasmissione orale di informazioni ritenute importanti per la storia passata dell'organizzazione, tramite la narrazione di eventi ed il riferimento a personaggi che hanno avuto un ruolo decisivo all'interno dell'impresa e che di conseguenza inculcano modalità di comportamento che siano da esempio per i membri di oggi.

Sulla stessa lunghezza d'onda dei miti si pongono le storie, connesse ad aspetti della vita quotidiana ed ordinaria dell'organizzazione, che facendo cenno a particolari episodi intercorsi in passato tra figure operanti all'interno della

¹⁷¹ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹⁷² Andrea Volterrani, *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, <https://core.ac.uk/download/pdf/53859512.pdf>

struttura (ad esempio discussioni tra capi e subordinati), rappresentano un valido riferimento per comprendere i codici di comportamento opportuno da adottare.¹⁷³

I mezzi di comunicazione analizzati sono quelli più comunemente presi in considerazione dalle teorie organizzative, ma bisogna considerare che essi vanno applicati in virtù delle necessità e delle caratteristiche di ciascuna organizzazione e dei membri che vi operano all'interno, visto che come abbiamo spiegato, essi tengono molto in considerazione aspetti legati alla psicologia umana.

Passati in rassegna i principali mezzi di comunicazione interna di cui un'organizzazione dispone, faremo un rapido riferimento a quelli che le permettono di entrare in contatto con l'ambiente esterno. In particolare, le forme di cui diremo a breve consentono all'organizzazione di far conoscere al pubblico la sua identità, cioè la mission, i valori, la vision e le strategie attuali e future e, anche di aumentare e migliorare le sinergie ed i rapporti con queste entità esterne, cercando di soddisfarne le esigenze.¹⁷⁴

¹⁷³ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹⁷⁴ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

Partendo dai più tradizionali mezzi di comunicazione esterna troviamo la lettera¹⁷⁵, che deve garantire comprensione e chiarezza nei contenuti indicati al suo interno, oltre che trasmettere lo stato d'animo e le emozioni di chi scrive, non potendo far leva sui tratti tipici della comunicazione verbale e para-verbale; l'opuscolo¹⁷⁶, un manuale didattico breve che informa un determinato pubblico circa le modalità di utilizzo di un prodotto/servizio dell'organizzazione.

Il questionario¹⁷⁷, ancora, è sicuramente un altro mezzo utilizzabile per indagare le opinioni, le preferenze, i gusti, gli orientamenti di una data popolazione circa un preciso fenomeno sociale o un tema particolarmente rilevante.

Poi, il comunicato stampa¹⁷⁸ è un mezzo di comunicazione che l'organizzazione impiega per entrare in contatto con i media, al fine di propagare una specifica iniziativa o trasmettere una notizia importante al pubblico di riferimento.

La conferenza stampa¹⁷⁹, poi, è una modalità di comunicazione di grande tradizione ed ancora oggi diffusissima, con la quale un'organizzazione

¹⁷⁵ Andrea Perna, Gian Luca Gregori, *BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019

¹⁷⁶ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

¹⁷⁷ Carla Rampichini, *Introduzione alla costruzione del questionario*, Università di Firenze,
https://local.disia.unifi.it/concorsoscuole/materiale/intro_al_questionario.pdf

¹⁷⁸ Stella Romagnoli, *Comunicazione d'impresa-Laboratorio di strategie pubblicitarie*, Università Sapienza, Roma, 2019/2020,
https://www.stellaromagnoli.com/Sapienza_2020/lezioni/Lezione_12_PR/Sapienza_12_PR_2019-20.pdf

¹⁷⁹ Carla Benzi, *La comunicazione organizzativa*, 2008,
https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

attraverso un comunicato stampa annuncia data, orario e sede di un incontro tra alcuni suoi esponenti e gli organi di informazione di massa, quindi giornali, tv, radio, riviste, per esporre loro notizie importanti circa un determinato argomento e rispondere alle curiosità ed alle domande dei giornalisti presenti. È un mezzo di comunicazione di particolare valore perché permette all'organizzazione di rendere pubbliche e quindi conoscibili notizie di rilievo, grazie al contatto con i mass media.

Concludiamo facendo cenno all'intervista, il mezzo di raccolta delle informazioni più utilizzato nelle scienze sociali,¹⁸⁰ ma che non assume un peso rilevante nella trattazione in oggetto, che, come vedremo nell'ultimo capitolo e come già ripetuto più volte, è incentrata sul processo di comunicazione che vede protagonista il ruolo di allenatore.

¹⁸⁰ Roberto Fideli, *Intervista*, Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1996, https://www.treccani.it/enciclopedia/intervista_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

CAPITOLO 4

L'ALLENATORE DI CALCIO COME LEADER E COMUNICATORE

4.1 LA FUNZIONE DI LEADER DELL'ALLENATORE

Abbiamo analizzato accuratamente per lunga parte della trattazione le tematiche concernenti la leadership ed i suoi risvolti all'interno delle organizzazioni, e nel capitolo 2, con riferimento specifico alle società di calcio, avevamo dato grande spazio alla descrizione della figura dell'allenatore, ruolo-chiave nella gestione tecnico-tattica della squadra e sulla sua capacità di condurla verso gli obiettivi prefissati per mezzo di soft skills quali leadership e comunicazione, tra le altre.

In questo paragrafo ci soffermeremo sull'analisi del binomio allenatore-leadership, prendendo anche spunto da riferimenti concreti che hanno portato alcuni allenatori ad essere riconosciuti oltre che per i successi sportivi raggiunti, anche per le abilità manageriali mostrate, evidenziando modalità di comportamento esemplari per i manager e gli studiosi di organizzazione aziendale.

Abbiamo visto nel capitolo precedente come uno dei sei stili di leadership basati sull'intelligenza emotiva, indicati da Goleman, sia stato proprio definito come "stile coach", nel quale appunto il leader viene assimilato ad un allenatore, attento a

costruire un clima positivo all'interno del team, privilegiando la costituzione di rapporti e relazioni umane forti prima di ogni altra cosa.

In questa fattispecie l'allenatore di calcio deve essere leader sotto diversi profili.¹⁸¹ in primo luogo funge da insegnante, cioè come soggetto impegnato a trasmettere ai calciatori le abilità tecnico-tattiche del gioco, aiutandoli a far emergere le personali capacità di cui essi sono dotati, in relazione al talento naturale di ciascuno (leader tecnico), poi l'allenatore riveste anche un ruolo di educatore, definendo il codice di comportamento che la squadra deve adottare nel contesto sportivo, durante gli allenamenti e nello spogliatoio, il luogo tradizionalmente "sacro" per una squadra di calcio, ove i rapporti interpersonali la fanno da padrone (leader morale), in ultimo l'allenatore simbolicamente rappresenta un modello da seguire per la squadra nel suo complesso e soprattutto per quei giovani calciatori che vedono in lui una figura fondamentale per il raggiungimento delle proprie ambizioni e soddisfazioni personali (leader idealizzato).

Fatto cenno alle funzioni di leadership generalmente riconoscibili agli allenatori di calcio, in questa sede risulta utile esaminare un modello teorico di grande successo

¹⁸¹ Lee Crust, Ian Lawrence, *A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management*, dicembre 2006, https://www.researchgate.net/profile/Lee-Crust/publication/242102437_A_Review_of_Leadership_in_Sport_Implications_for_Football_Management/links/0f3175305e0a10cc2d000000/A-Review-of-Leadership-in-Sport-Implications-for-Football-Management.pdf

proposto da Chelladurai e Saleh, denominato “Leadership Scale for Sports”¹⁸², per valutare la leadership nello sport.

Esso si sviluppa misurando e considerando tre differenti aspetti:

- la percezione degli atleti circa il comportamento attuale dell’allenatore;
- lo stile di leadership ideale che i giocatori desidererebbero per il proprio coach;
- la percezione propria dell’allenatore circa il suo stile di leadership.

Da una combinazione di queste tre variabili si otterrà il comportamento effettivamente adottato dal leader, sulla base di questionari somministrati ai calciatori ed all’allenatore, chiamati a rispondere a domande riguardanti cinque differenti sfere:¹⁸³

- allenamento e istruzioni, riguardante le capacità dell’allenatore di insegnare alla propria squadra i fondamentali tecnico-tattici;
- comportamento democratico, ovvero quanto l’allenatore coinvolge la squadra nel prendere decisioni circa i metodi di allenamento, strategie e tattiche di gioco;

¹⁸² Chelladurai, Saleh, citati in Lorenzo Bragagnolo, Giampaolo Santi, Gabriele Prati, Luca Pietrantoni, *Uno studio sulla leadership degli allenatori in squadre di calcio e pallavolo maschili e femminili*, gennaio 2012,

file:///C:/Users/miky/Downloads/Bragagnolo_Santietal2012leadershipsportiva.pdf

¹⁸³ Melinda Pellizzari, Maurizio Bertollo, *La relazione tra allenatore e giovane calciatore: un’indagine utilizzando il test Leadership Scale for Sport*, Giornale Italiano di Psicologia dello Sport, 2005, https://www.researchgate.net/profile/Maurizio-Bertollo/publication/200807944_La_relazione_tra_allenatore_e_giovane_calciatore_un'indagine_utilizzando_il_test_Leadership_Scale_for_Sport/links/0046351b362411ee2000000/La-relazione-tra-allenatore-e-giovane-calciatore-unindagine-utilizzando-il-test-Leadership-Scale-for-Sport.pdf

- comportamento autocratico, il grado con il quale l'allenatore esercita un'autorità decisionale forte, indipendentemente dalle preferenze dei calciatori;
- supporto sociale, fa capo all'attenzione posta dall'allenatore alla cura delle relazioni interpersonali interne alla squadra;
- feedback positivo, la misura con la quale l'allenatore riconosce lo sforzo e l'impegno dei suoi atleti e li gratifica con la fiducia.

I risultati evidenziati da varie ricerche effettuate sul campo hanno fatto emergere una grande importanza attribuita da quei calciatori più “anziani” e con più anni di esperienza, al supporto sociale ed al comportamento autocratico dell'allenatore, tenendo in considerazione anche quei fattori situazionali legati ad un certo contesto ambientale. L'obiettivo del modello è quello di ricercare le discrepanze rilevate tra le tre grandezze relative allo stile di leadership del coach (quello attuale percepito dai calciatori e quello desiderato dagli stessi, e quello auto percepito dall'allenatore), consci del fatto che quanto minori saranno gli scarti, più alte potranno essere le performance della squadra e quindi la soddisfazione dei calciatori.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Weisheng Chiu, Fernando M. Rodriguez, Doyeon Won, *Revisiting the Leadership Scale for Sport: Examining Factor Structure Through Exploratory Structural Equation Modeling*, Agosto 2016, file:///C:/Users/miky/Downloads/Revisiting_the_Leadership_Scale_for_Sport_Examinin.pdf

Dunque, l'allenatore più "efficace" sarà quello in grado di adattare il suo comportamento in funzione del contesto nel quale opera, comprendendo le esigenze e le preferenze dei calciatori, ed in relazione a queste modificare il suo stile di leadership per aumentare il livello di coinvolgimento e di benessere della squadra. Al di là di questi significativi spunti emersi dall'analisi del modello "Leadership Scale for Sport", è possibile riconoscere delle qualità di base¹⁸⁵ che un allenatore dovrebbe possedere affinché possa essere considerato leader a tutti gli effetti: responsabilità, identificazione nella cultura, nei valori, nella mission del club, spiccate doti comunicative, essere un esempio costante, riprendere i calciatori in privato ma difenderli sempre in pubblico, mettersi in discussione e fare autocritica.

¹⁸⁵ Lee Crust, Ian Lawrence, *A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management*, dicembre 2006, https://www.researchgate.net/profile/Lee-Crust/publication/242102437_A_Review_of_Leadership_in_Sport_Implications_for_Football_Management/links/0f3175305e0a10cc2d000000/A-Review-of-Leadership-in-Sport-Implications-for-Football-Management.pdf

4.1.1 La “Ferguson’s Formula”

La leadership sembra essere un qualcosa che va oltre le semplici qualità e competenze di natura tecnico-tattica di un allenatore, il quale per distinguersi dagli altri deve saper essere psicologo, motivatore ed impattare fortemente nella mente dei suoi calciatori. A tal proposito sembra utile fare riferimento ad un allenatore di fama internazionale come Alex Ferguson. Il manager scozzese, che ha fatto la storia del Manchester United, disse: “allenare significa affrontare una serie infinita di sfide: la maggior parte di esse ha a che vedere con la fragilità dell’essere umano”¹⁸⁶. Egli si è contraddistinto per la capacità di saper sempre tirare fuori il massimo dai suoi calciatori nonostante le loro difficoltà emotive e le vicissitudini private.

Il modo con cui Ferguson ha interpretato il suo ruolo rappresenta un modello manageriale di riferimento per tante imprese e per gli studiosi ed appassionati della materia organizzativa. Egli riassume in otto punti chiave la cosiddetta “Ferguson’s formula”¹⁸⁷; gli otto punti sono ritenuti validi ed applicabili nei più variegati ambiti di business. Qui analizzeremo brevemente questi otto punti e vedremo come essi delineano la leadership adottata da Ferguson nella gestione quasi trentennale del Manchester United.

¹⁸⁶ Alex Ferguson citato in intervista a Renzo Ulivieri: “*Cambi panchina dimostrano che allenatori centrali*”, 18 dicembre 2015, Ansa, https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/2015/12/18/ulivieri-cambi-panchina-dimostrano-che-allenatori-centrali-_e1c299bc-9d7c-4ce8-9583-0f6b89f94938.html

¹⁸⁷ Anita Elberse, *Ferguson’s Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

Il primo punto può essere sintetizzato con l'espressione: "costruisci il club, non la squadra", e ci permette subito di scorgere un lato tipico di un leader, ovvero la pianificazione strategica a lungo termine, con una visione rivoluzionaria¹⁸⁸ per il calcio di allora (1986). Ferguson ebbe il coraggio di cambiare completamente le modalità gestionali di una squadra di calcio, andando contro le convinzioni dell'opinione pubblica generale del tempo, secondo cui: "you can't win anything with kids"¹⁸⁹, ovvero è impossibile vincere partite e quindi trofei con giovani calciatori. Egli diede grandissima importanza alla costruzione di un settore giovanile di altissimo livello, che negli anni sfornò talenti che sarebbero poi diventati futuri campioni e protagonisti dei successi del club. Molti allenatori si concentrano solo sull'ottenere risultati subito, nel breve termine, Ferguson ebbe la forza di aspettare, di subire degli iniziali insuccessi, (tanto che il primo trofeo lo vinse dopo sette anni)¹⁹⁰, di ricevere feroci critiche dalla stampa, prima di ottenere i frutti della sua visione e della sua strategia. Ecco la differenza tra gli allenatori "classici" che costruiscono una squadra e Ferguson, che costruì un club.

¹⁸⁸ Tonino Pencarelli, *Leadership e gestione delle emergenze: lungimiranza, ottimismo, determinazione e coraggio per strategie ambidestre*, 19 maggio 2020, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leadership-e-gestione-delle-emergenze-lungimiranza-ottimismo-determinazione-e-coraggio-per-strategie-ambidestre/>

¹⁸⁹ Anita Elberse, *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

¹⁹⁰ David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007

Il secondo punto emerso dall'intervista evidenzia un'altra abilità di un buon leader, che Ferguson dimostrò di avere, ovvero quello di rinnovare la squadra, lasciando da parte la riconoscenza e i rapporti affettivi maturati negli anni trascorsi insieme a determinati calciatori. Egli aveva la capacità di guardare sempre al futuro e di compiere le migliori scelte possibili, anche dolorose, per ottenere successi anche negli anni a venire. Dunque, il detto "squadra vincente non si cambia"¹⁹¹, non fu mai preso in considerazione dal manager scozzese, attento sempre a creare un mix di giovani calciatori accompagnati dai più esperti in grado di trasmettere la mentalità vincente, vendendo di volta in volta giocatori maturi in grado di garantire buoni ricavi, ma ormai a fine ciclo con il club.¹⁹²

Il terzo punto riguarda la fissazione di obiettivi sempre stimolanti e faticosi da perseguire, tema già trattato nel capitolo precedente. In particolare, Ferguson pretendeva il massimo dalle "star" della squadra, per incentivarle a dare sempre l'esempio, anche dopo aver ottenuto plurimi successi nelle loro carriere. Egli cercava di trasmettere la sua continua fame di vittorie ai giocatori più forti, convinto che solo continuare a vincere negli anni futuri potesse essere fonte di appagamento: "vincere un trofeo non significa niente per me dopo che è finita. In quel momento

¹⁹¹ Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005, pp 279

¹⁹² Anita Elberse, *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

è la cosa più importante, ma non appena è finita, la dimentico. La fase successiva è quella che importa.”¹⁹³

Il quarto punto ricalca il pensiero di Goleman, secondo il quale un leader deve essere in grado di adottare stili differenti e con flessibilità a seconda della situazione che si viene a creare nell’ambiente di riferimento. Pertanto, il leader deve anche esercitare la sua autorità con forza, se necessario, per non perdere mai il controllo e rimanere sempre punto di riferimento stabile per il gruppo. Cosa che fece lo stesso Ferguson anche con calciatori del calibro di Roy Keane, storico capitano della squadra, ed il grande attaccante olandese Ruud Van Nistelrooy, allontanati dal club non appena questi hanno cominciato a creare problemi nel gruppo.¹⁹⁴ Procedendo, anche il quinto punto si riferisce ad un aspetto essenziale per l’attuazione di una leadership efficace, ovvero la comunicazione, specialmente quella interpersonale (anche questa già analizzata), che Ferguson utilizzò per trasmettere messaggi ai calciatori per stimolarli e ricevere una risposta.¹⁹⁵

Non andiamo oltre per il momento, perché vedremo nel paragrafo successivo gli aspetti legati alla comunicazione per gli allenatori di calcio.

Il sesto punto dell’intervista ha messo in evidenza il lavoro maniacale e la cura di ogni particolare dettaglio per preparare la squadra al massimo in occasione delle

¹⁹³ Alex Ferguson, citato in David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007, pp 51

¹⁹⁴ Anita Elberse, *Ferguson’s Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

¹⁹⁵ Agostino La Bella, *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005

partite, aspetto anche questo importante soprattutto per un leader tecnico come Ferguson. In particolare, il tecnico del Manchester United allenava con metodi ed idee ben precise la squadra, al fine di dare una via concreta ed efficace per trovare un goal nei minuti finali di una partita, a differenza degli altri allenatori che rischiavano di essere presi dal panico dovendo risolvere una situazione complicata in un tempo ristretto, e la conseguenza poteva essere quella di mandare messaggi confusi e isterici alla squadra.¹⁹⁶

Il settimo punto è un altro elemento di cui un leader può servirsi per svolgere efficacemente il proprio ruolo: parliamo della capacità di delegare¹⁹⁷, cioè attribuire a qualcuno la responsabilità dello svolgimento di determinati compiti e dei risultati ottenuti. Oltre a motivare e coinvolgere maggiormente i membri del suo staff, Ferguson, delegando ad essi alcune mansioni che aveva sempre svolto personalmente, poté concedersi più tempo per osservare con più attenzione aspetti che sfuggivano ai suoi occhi, quali l'impegno, gli stati d'animo e le sfaccettature più sottili che caratterizzavano i suoi calciatori durante le sedute di allenamento.¹⁹⁸

¹⁹⁶ Lionel Barber, Malcolm Moore, *Io, Sir Alex Ferguson, vi insegno i segreti della leadership*, 17 maggio 2016, Il Sole 24 Ore, <https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-04-30/io-sir-alex-ferguson-vi-insegno-segreti-leadership-123551.shtml?uuid=ACLvUtID>

¹⁹⁷ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

¹⁹⁸ Ferguson, citato in Lionel Barber, Malcolm Moore, *Io, Sir Alex Ferguson, vi insegno i segreti della leadership*, 17 maggio 2016, Il Sole 24 Ore, <https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-04-30/io-sir-alex-ferguson-vi-insegno-segreti-leadership-123551.shtml?uuid=ACLvUtID>

Arriviamo così all'ultimo punto della Ferguson's formula, dal quale possiamo estrapolare un altro tratto peculiare della sua leadership, ovvero la capacità di adattarsi continuamente ai cambiamenti, ed anzi cercare proattivamente di prevederli ed anticiparli. Interpretare il cambiamento come strumento per la crescita e saper convincere i propri collaboratori degli effetti positivi dell'abbandonare vecchi schemi ed idee in favore di visioni innovative è sintomo di grande intelligenza ed apertura mentale.¹⁹⁹ Ferguson è stato sulla panchina del Manchester United dal 1986 al 2013, ed in un periodo così lungo ha vissuto sulla propria pelle le trasformazioni che hanno interessato la società moderna, soprattutto in ambito tecnologico.

“Abbiamo dovuto avere successo, non c'era altra opzione per me, e ho esplorato qualsiasi mezzo di miglioramento”²⁰⁰, afferma Ferguson, che a tal fine fece ricorso ad una squadra di scienziati dello sport per monitorare costantemente lo stato di salute dei suoi calciatori, utilizzò sensori GPS per valutare le loro prestazioni fisiche negli allenamenti, inserì nello staff tecnico insegnanti di yoga, optometristi ed altre figure allora assenti nelle strutture delle squadre di calcio.²⁰¹

¹⁹⁹ Patrizia Silvestrelli, *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma “Tor Vergata”, ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf

²⁰⁰ Ferguson, citato in Alberto Cei, *Le regole vincenti di Alex Ferguson*, 19 settembre 2016, <http://www.albertocei.com/2016/09/le-regole-vincenti-di-alex-ferguson/>

²⁰¹ Anita Elberse, *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

In questo breve percorso che ci ha portato a conoscere un esempio concreto di un grande leader, abbiamo potuto osservare da vicino come Ferguson sia stato oltre che un grande allenatore, un manager a tutto tondo, servendosi di qualità come fiducia, motivazione, comunicazione ed altre ancora.

4.1.2 Altri esempi di allenatori leader

In questa parte del capitolo cercheremo di analizzare la leadership e le filosofie gestionali di altri allenatori di successo dell'era contemporanea, trovando un nesso logico con le forme di leadership sviluppatesi nelle teorie organizzative già affrontate precedentemente.

Partiamo dall'allenatore spagnolo del Manchester City Josep Guardiola, forse il massimo esponente moderno di una filosofia di calcio proattivo²⁰², cioè di un calcio, che, come il termine utilizzato in ambito psicologico-organizzativo suggerisce, si basa sulla capacità di anticipare le necessità future seguendo e promuovendo il cambiamento. Traducendo questa considerazione teorica nell'ambito del calcio, Guardiola mira all'autosufficienza, senza considerare troppo strategie ed intenzioni degli avversari, proponendo un calcio votato ad un possesso di palla duraturo e ad un recupero della stessa con un pressing ossessivo che sfinisce fisicamente e

²⁰² Andrea Romano, *Pep Guardiola, il rivoluzionario compie 50 anni: la sua idea di calcio è il calcio come Idea*, il Fatto Quotidiano, 18 gennaio 2021, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/01/18/pep-guardiola-il-rivoluzionario-compie-50-anni-la-sua-idea-di-calcio-e-il-calcio-come-idea/6068718/>

mentalmente gli avversari. Guardiola vuole avere il destino di una partita nelle proprie mani, senza aspettare le mosse della squadra rivale. Possiamo quindi parlare di Guardiola come di un leader trasformatore²⁰³, che ricerca la perfezione in ogni calciatore e che guida la squadra verso mete inesplorate con idee e metodologie rivoluzionarie, basti pensare alla sua concezione del ruolo di portiere, primo costruttore di gioco della squadra, che deve essere abile tecnicamente e perfettamente inserito nei meccanismi di possesso palla sopracitati, superando la classica e tradizionale funzione del portiere visto unicamente come il giocatore preposto a parare e difendere la propria porta.²⁰⁴

Sul lato opposto rispetto a Guardiola si colloca la visione e l'approccio di José Mourinho, un "reattivo eccellente", un allenatore cioè che da un punto di vista tecnico-tattico ha sempre cercato di ottenere il risultato sfruttando punti deboli ed errori delle squadre avversarie, allenando mentalmente e fisicamente i suoi calciatori alla fatica e stimolandoli sempre a non mollare mai. Pertanto, può essere considerato un leader pragmatico e orientato al confronto, che ha fatto della

²⁰³ Giuseppe Di Pedè, *Quattro allenatori, quattro stili di leadership: quali spunti per le realtà aziendali?* 18 marzo 2021, <https://it.linkedin.com/pulse/quattro-allenatori-stili-di-leadership-quali-spunti-per-di-pede>

²⁰⁴ Andrea Romano, *Così il guardiolismo è diventato una guerra di religione: Pep santo o eretico tra ammiratori e detrattori che litigano per le sue sconfitte*, il Fatto Quotidiano, 2 giugno 2021, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/06/02/cosi-il-guardiolismo-e-diventato-una-guerra-di-religione-pep-santo-o-eretico-tra-ammiratori-e-detrattori-che-litigano-per-le-sue-sconfitte/6217851/>

comunicazione e del confronto appunto il suo forte, anche provocando e stuzzicando i propri calciatori al fine di ottenere risposte e reazioni di carattere.²⁰⁵

Proseguendo, concentriamo l'attenzione su un altro allenatore, attualmente sulla panchina del Real Madrid ed in passato di altre società quali Milan, Chelsea e Paris Saint Germain, tra le altre, ovvero Carlo Ancelotti. Egli stesso si è definito come "leader calmo", cercando di instaurare in tutte le squadre nelle quali ha allenato un clima piacevole e sereno, ponendo al primo posto le persone e le relazioni interpersonali, i valori, le emozioni, l'armonia; mezzi attraverso i quali è quasi sempre riuscito a conquistare la fiducia e la stima incondizionata dei suoi calciatori. Per queste caratteristiche della sua leadership, Ancelotti può essere considerato un leader affiliativo, cioè può essere assimilato ad un "premuroso e buon padre di famiglia che cerca di indirizzare i propri figli (i calciatori) a comportarsi nel miglior modo possibile, senza imporre loro un determinato atteggiamento".²⁰⁶

In ultimo facciamo cenno ad uno stile di leadership adottato dall'attuale tecnico della Juventus, Massimiliano Allegri, figura di spicco del calcio italiano attuale.

Allegri, a differenza di Guardiola, non cerca di trasformare e rivoluzionare la cultura e l'ambiente di lavoro nel quale egli è chiamato a svolgere la sua attività, ma anzi cerca di adattarvisi, comprendendo sin da subito le caratteristiche non solo

²⁰⁵ José Mourinho, intervistato da Paolo Briscese, *"Io, quello speciale"*, Il Sole 24 ore, 16 novembre 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/io-quello-speciale-ADbt2d2>

²⁰⁶ Domenico Bodega, *Le forme della leadership*, Etas Editore, Milano, 2002, pp 45

tecniche e naturali dei propri calciatori, ma anche i lati psicologici ed umani degli stessi. Da un punto di vista tattico, infatti, l'allenatore toscano cerca di rimanere attaccato alle situazioni che si possono creare durante una partita ed il suo credo può essere sintetizzato così: "il calcio è semplice: devi fare l'opposto di quello che fanno i tuoi avversari".²⁰⁷ Per questa sua capacità nell'immedesimarsi e comprendere appieno il mondo che lo circonda senza volerlo modificare a suo piacimento, ma anzi cercando egli stesso di integrarcisi per come è, Allegri può senza dubbio essere considerato un leader situazionale, abile a comprendere i momenti di forma non esaltanti della squadra nel suo complesso e di singoli calciatori in alcuni periodi della stagione, e a saper staccare la spina concedendo svago e libertà, per non appesantire troppo la mente e "ricaricare le pile".²⁰⁸

²⁰⁷ Massimiliano Allegri, citato in Giuseppe Di Pedè, *Quattro allenatori, quattro stili di leadership: quali spunti per le realtà aziendali?* 18 marzo 2021,

<https://it.linkedin.com/pulse/quattro-allenatori-stili-di-leadership-quali-spunti-per-di-pede>

²⁰⁸ Allegri: "Sto fermo un anno, devo riprendere in mano la vita privata", La Stampa, 13 giugno 2019, <https://www.lastampa.it/sport/calcio/2019/06/13/news/allegri-sto-fermo-un-anno-devo-riprendere-in-mano-la-vita-privata-1.36540876>

4.2 LA COMUNICAZIONE PER LA GUIDA DEL TEAM

In questa parte del capitolo discuteremo dell'importanza rivestita da un altro fattore di natura gestionale per un allenatore di calcio, ovvero la comunicazione.

Come abbiamo visto anche nel paragrafo precedente, la modalità di comunicazione adottata da un allenatore è un aspetto che consente di definire la sua leadership, ed in questa sede ci soffermeremo attentamente ad analizzare le competenze comunicative di un allenatore e porteremo alcuni esempi di allenatori divenuti celebri per le loro particolari abilità in questo ambito.

Un allenatore di calcio non solo deve essere preparato dal punto di vista delle conoscenze tecniche del gioco, ma deve anche essere in grado di insegnare e trasmettere il suo credo alla squadra, e questo non è assolutamente scontato, poiché “chi sa fare una cosa non è detto che sappia spiegare ad altri come farla”²⁰⁹.

Questo è particolarmente vero per quei grandi ex calciatori che decidono di intraprendere la carriera di allenatore, sicuramente avvantaggiati dall'acquisizione di conoscenze nel corso degli anni e dall'aver osservato in prima persona i metodi di allenamento e le personalità degli allenatori avuti sul campo di gioco, ma non per questo poi automaticamente in grado di trasmettere gli insegnamenti ricevuti.

²⁰⁹ Felice Accame, *Come dice il mister-Manuale per la comunicazione dell'allenatore*, Correre Editore, Milano, 2007, pp 7

Infatti, un grande calciatore è riconosciuto come tale principalmente per le proprie abilità tecniche, superiori alla media e per la fame di successi sul campo, senza che esso debba essere per forza dotato di capacità comunicative o di altro genere, di cui un allenatore dovrebbe essere provvisto.

“Un’eccessiva abilità come giocatore talvolta può infatti diventare uno svantaggio quando il giocatore diventa allenatore. Se qualcosa ci viene spontaneo e naturale, può essere difficile spiegare come farlo a qualcuno che non possiede questa capacità innata”²¹⁰.

Detto ciò, l’allenatore si trova a doversi relazionare in primis con un gruppo, ovvero la squadra, poi con gli altri ruoli societari e con l’ambiente esterno, in primo luogo i media, prestando sempre attenzione ai messaggi trasmessi a questi differenti stakeholders.

In riferimento al rapporto allenatore- squadra, il primo privilegia normalmente una comunicazione al gruppo, piuttosto che al singolo, dato che siamo proprio in ambito di gestione di un collettivo piuttosto che di un singolo individuo. È importante per un allenatore impostare una comunicazione di tipo bidirezionale con il proprio

²¹⁰ David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-Gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007, pp 24.

Tra i tanti esempi possibili, quello più significativo ha come protagonista Diego Armando Maradona, forse in assoluto il più forte calciatore di sempre, ma con una a dir poco negativa carriera da allenatore alle spalle. Tratto da Carlotta Betti, *Henry out: giocatori che hanno fallito da allenatori*, 30 gennaio 2019, <https://www.thewisemagazine.it/2019/01/30/henry-out-giocatori-fallito-allenatori/>

team, per accertarsi che i propri principi, la propria filosofia e le proprie convinzioni non solo siano state recepite, ma anche accettate dai calciatori, disposti quindi a seguire quanto assorbito.

Questo aspetto non va assolutamente trascurato, poiché spesso i calciatori, anche se stimolati dal proprio allenatore a partecipare ed esprimere le proprie opinioni circa le visioni e le idee offerte dal tecnico, fanno difficoltà ad intervenire per alcuni motivi rilevanti.²¹¹ In primo luogo lo stile di leadership adottato dall'allenatore può rappresentare un ostacolo allo scambio di vedute con la squadra, se la conduzione della stessa è impostata con una modalità molto rigida e pragmatica, dove c'è poco spazio per le parole, a discapito dell'azione. Poi, la squadra riconosce nell'allenatore una figura di potere, posta su di un livello gerarchico superiore, che quindi può suscitare paura o preoccupazione circa la sua predisposizione ad ascoltare o accettare pensieri diversi ed in contrasto con i propri. Inoltre un singolo calciatore oltre a doversi esprimere di fronte all'allenatore, lo fa anche davanti a tutti gli altri compagni, correndo il rischio di essere disapprovato sia dall'uno che dagli altri. In ultimo risulta esserci ancora una scarsa cultura comunicativa nell'ambiente calcistico, dove alle buone intenzioni di coinvolgere attivamente la squadra nei rapporti comunicativi con l'allenatore, spesso non seguono i fatti.

²¹¹ Felice Accame, *Come dice il mister-Manuale per la comunicazione dell'allenatore*, Correre Editore, Milano, 2007

Dunque, alla fine rischia di crearsi una situazione nella quale passivamente i calciatori e la squadra nel suo complesso pensano una cosa e l'allenatore un'altra, perseguendo così risultati poco soddisfacenti.

Per evitare tutto ciò, tenendo sempre presente che l'allenatore di una squadra di calcio gestisce e si interfaccia con un gruppo, possiamo soffermare l'attenzione su alcune tecniche di comunicazione adottabili da chi, come l'allenatore, si rapporta con un team. In particolare, Daniele Trevisani individua delle abilità comunicative che un leader dovrebbe possedere a vari livelli:²¹²

- comunicazione top-down per dirigere, assegnare compiti, istruire, delegare;
- empowerment, per far crescere consapevolezza, responsabilità, autonomia nei singoli e nel collettivo;
- ricerca di un trade-off tra disponibilità ad ascoltare ed imporre una propria linea d'azione nei rapporti relazionali;
- comunicazione persuasiva, per stimolare, motivare, incoraggiare i membri del team;
- capacità di comunicare al fine di esercitare la propria leadership, soprattutto in quei momenti di difficoltà o di emergenza;

²¹² Daniele Trevisani, *Tecniche di comunicazione per la gestione dei team*, 8 marzo 2018, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/tecniche-comunicazione-la-gestione-dei-team/>

Figura 1: Le abilità comunicative per la gestione di un team



Fonte: Daniele Trevisani, 2018

Dunque un bravo allenatore saprà esercitare la sua leadership ed ottenere quindi il massimo dalla sua squadra anche e soprattutto se sarà in grado di gestire efficacemente le leve di comunicazione appena illustrate.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente vi sono varie forme di comunicazione per perseguire gli obiettivi dell'organizzazione, utilizzabili anche nel calcio dall'allenatore.

L'allenatore, a prescindere dalle forme di comunicazione, deve cercare di perseguire un'elevata qualità della comunicazione: attraverso messaggi chiari e coerenti tra loro, riducendo al minimo le incertezze e la confusione (servendosi di riferimenti concreti), cercando di essere empatico e sensibile con messaggi utili e motivanti (sensibilità emotiva) e capendo quando occorre dare ordini, istruzioni e

comandi piuttosto che ascoltare, comprendere ed abbassare i toni (sensibilità situazionale).²¹³

Parlando di comunicazione interpersonale, abbiamo visto nel capitolo precedente come essa rappresenti una modalità di comunicazione fondamentale per la costruzione di rapporti umani e relazioni forti all'interno di un'organizzazione.

Naturalmente in una squadra di calcio l'allenatore è il principale responsabile della formazione di un gruppo coeso ed unito, la base per ottenere successi sul campo.

Nella realtà del calcio possono essere individuati dei validissimi esempi di comunicazione di qualità, uno di questi è quello del tecnico portoghese José Mourinho, che al di là delle competenze tecnico-tattiche dimostrate, ha conseguito importanti traguardi sportivi grazie soprattutto alle notevolissime abilità comunicative nel rapporto con i campioni allenati nelle altrettanto importanti squadre ove ha svolto il suo lavoro.

Mourinho nella sua brillante carriera da allenatore ha saputo personalizzare la comunicazione in relazione alle persone che aveva di fronte, riuscendo a scavare e stimolare le emozioni più profonde dei suoi calciatori.²¹⁴ Per questa sua capacità, Mourinho ha dimostrato di saper far leva su di una comunicazione emotivamente

²¹³ Daniele Trevisani, *La comunicazione di un buon leader*, 23 maggio 2017,

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-comunicazione-un-buon-leader/>

²¹⁴ Mourinho, citato in Gianluca Lengua, *Roma, Mourinho allenatore psicologo: "Io miglioro la mentalità dei giocatori*, Il Mattino, 20 giugno 2021,

https://www.ilmattino.it/sport/calcio/mourinho_risposta_shaw_roma_calciomercato_ultime_news_2021-6033948.html

intelligente, dato che lo stesso Goleman sostiene: “La grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni”.²¹⁵

In un’ottica di comunicazione al gruppo Mourinho è sicuramente uno dei più abili nel saper trasmettere fiducia, autostima e coraggio a tutti i calciatori della squadra, dal primo fuoriclasse al giovanissimo appena entrato nel gruppo, tanto che lo stesso calciatore inglese John Terry, capitano del Chelsea disse: “quando hai un allenatore che ti ripete ogni giorno che siete i migliori, che non ci sarà nessuno meglio di voi, che ti trasmette il suo entusiasmo, alla fine ci credi”.²¹⁶

Mourinho ha anche avuto nel corso della sua carriera rapporti burrascosi e conflittuali soprattutto con dei grandi campioni, stuzzicandoli e provocandoli con una comunicazione severa e forte, che cercasse di suscitare reazioni emotive e l’orgoglio dei destinatari.²¹⁷ Non solo i calciatori venivano ripresi in privato nello spogliatoio o sul campo di gioco, ma anche nelle conferenze stampa e nei rapporti con i media. A questo punto i calciatori avevano due possibilità: abbattersi e

²¹⁵ Goleman, citato in Simona Recupito, *Comunicazione emotivamente intelligente: dalla leadership al cuore con l’Intelligenza Emotiva*, 26 settembre 2019, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/comunicazione-emotivamente-intelligente-dalla-leadership-al-cuore-con-lintelligenza-emotiva/>

²¹⁶ Mourinho, citato in David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007, pp 182

²¹⁷ *Manchester United, Pogba attacca Mourinho: “Va contro i giocatori, Solskjaer no”*, *La Repubblica*, 16 aprile 2021, https://www.repubblica.it/sport/calci/esteri/2021/04/16/news/manchester_united_pogba_attacca_mou_va_contro_i_giocatori_solskjaer_no_-296774572/

mostrarsi deboli, oppure tirare fuori il meglio di loro stessi e reagire, scopo che si prefiggeva il tecnico adottando tale metodo.

Sempre parlando di Mourinho, celebri sono le sue conferenze stampa, altra forma comunicativa già trattata precedentemente, nelle quali, oltre ad aver pubblicamente ripreso e bacchettato i suoi calciatori, ha sempre cercato di creare unione e compattezza nella propria squadra e nell'ambiente in generale, evidenziando la presenza di un nemico esterno, non sempre reale, anzi spesso immaginario, responsabile del clima ostile e freddo all'interno della squadra nei momenti di difficoltà e di crisi.²¹⁸

Se spostiamo il focus su Alex Ferguson, del quale abbiamo già ampiamente detto nella prima parte di questo capitolo, vediamo come anche lui si sia servito nella sua lunghissima carriera da allenatore di una comunicazione efficace per esercitare al meglio la sua leadership.

Abbiamo parlato poco prima di aspetti come sensibilità emotiva e sensibilità situazionale, doti queste che sembrano far parte delle abilità comunicative dell'allenatore scozzese nei rapporti con i suoi calciatori. Se da un lato infatti egli

²¹⁸ Sempre ai tempi del Chelsea, si rivolse ad un giornalista che il giorno prima aveva fatto la telecronaca di una partita del Manchester United in questo modo: "Secondo me, lei cerca di fare di tutto per preoccupare il Chelsea, ha parlato più del Chelsea che del Manchester United, ed è tutto soddisfatto perché il distacco si è ridotto", Mourinho citato in David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007, pp 148; riferendosi alla lotta scudetto tra queste due squadre in un campionato.

sembra privilegiare una comunicazione volta ad incoraggiare i calciatori nei momenti o nei periodi di difficoltà, dall'altra parte non si lascia troppo andare a complimenti esagerati per riconoscere i buoni livelli di performance dei propri giocatori, sostenendo che la miglior espressione utilizzabile a tal fine è: “ben fatto”.²¹⁹ Questo per cercare sempre di mantenere un giusto equilibrio tra esaltazione e depressione, trasmettendo alla squadra energia positiva duratura nel tempo. Ancora, abbiamo detto di Ferguson come di un personaggio con una spiccata mentalità vincente, desideroso di ottenere sempre il massimo impegno dai suoi calciatori nelle prestazioni tanto negli allenamenti, quanto nelle partite. Testimonianze di alcuni suoi giocatori avuti al Manchester United ci dicono che Ferguson sapeva accettare le sconfitte se la squadra e i singoli avevano dato comunque il massimo; in caso contrario a fine partita nello spogliatoio utilizzava una comunicazione aggressiva e iracunda, da qui il famoso metodo noto come “metodo dell’asciugacapelli”²²⁰: gli strepiti ravvicinati ai calciatori erano così forti da asciugare loro i capelli.

²¹⁹ Alex Ferguson, citato in Anita Elberse, *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

²²⁰ Alex Ferguson, citato in Adam Shergold, *Reducing Ronaldo to tears, blasting Ruud van Nistelrooy for swapping shirts and Gerard Pique's hungry rabbit... After Patrice Evra recalled Sir Alex Ferguson's legendary 'hairdryer' treatment, here are other times he famously let rip*, Daily Mail, 4 Maggio 2020, <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-8284253/The-best-examples-Sir-Alex-Fergusons-hairdryer-treatment-Manchester-United.html>

Restando sempre legati alla figura di Alex Ferguson, vediamo come questi abbia adottato in carriera anche un'altra modalità di comunicazione già analizzata precedentemente, ossia quelle tecniche di narrazione interne alla squadra che si concretizzano con forme diverse. In particolare, il racconto di storie può sensibilizzare, motivare, ispirare un gruppo, coinvolto ed assortito ad ascoltare attentamente episodi o eventi strettamente connessi alla vita dell'organizzazione o alle vicende legate a qualcuno o qualcosa di apparentemente vicino ai vissuti dei membri del team. Lo storytelling sembra riesca a creare compattezza, coesione all'interno di un gruppo, facilitando e stimolando l'azione per raggiungere un obiettivo comune e condiviso.²²¹

In riferimento a quanto appena detto, Ferguson, nello spogliatoio, poco prima dell'inizio di una partita, raccontava ai suoi calciatori la sua storia personale (iniziata nei cantieri navali nella sua cittadina di origine vicino Glasgow, in Scozia) ed i valori della working class operaia, nella quale molti suoi calciatori inglesi e non, avevano le proprie radici. Questo per ricordare ad ognuno di essi quale fosse la propria provenienza e la propria storia e per renderli consci di dove erano arrivati, grazie ad un'etica del lavoro e del sacrificio molto forte. Era uno strumento di cui l'allenatore scozzese si serviva per tirar fuori l'orgoglio dei suoi calciatori prima di

²²¹ Diego Ingrassia, *Storytelling for leader: La comunicazione persuasiva*, 18 maggio 2017, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/storytelling-for-leader-la-comunicazione-persuasiva/>

scendere in campo, convinto che questi racconti li potessero motivare ancora di più.²²²

Strettamente legato a questo aspetto, vi è il fatto che Ferguson, era abituato a far visitare il museo della società, con tutti i trofei e le riconoscenze per quei personaggi che avevano reso grande il club nel corso degli anni, ai nuovi calciatori da lui ingaggiati, comunicando loro l'importanza del luogo ove erano giunti e i codici di comportamento da tenere per non deludere le aspettative e la tradizione del club.²²³

Un'ultima forma di comunicazione di questo tipo, utilizzata da Ferguson, che vale la pena di menzionare, fa riferimento ad “espressioni simboliche di tipo comportamentale, basate cioè su un insieme complesso di gesti, di azioni, di simboli materiali veri e propri (bandiere, inni, colori aziendali, logo, ecc.) che trasmettono informazioni e vincoli comportamentali, come i riti, le cerimonie e i rituali”.²²⁴

In particolare un rituale di Alex Ferguson era quello di mostrare, durante i minuti finali di una partita, l'orologio all'arbitro, non solo per chiedergli quanto tempo effettivamente mancasse alla fine del match, ma per scatenare la spinta dell'Old Trafford (lo storico stadio del Manchester United), che avrebbe trascinato la squadra per cercare di trovare un goal nel tempo rimanente: “segnare un gol

²²² Anita Elberse, *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

²²³ David Bolchover, Chris Brady, *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007

²²⁴ Marcello Martinez, I livelli dell'attore organizzativo: azienda, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007, pp 153

importante agli ultimi minuti riversava addosso ai giocatori e a noi dello staff la scossa adrenalinica di tutto lo stadio, un'incredibile mareggiata di energia positiva che avrebbe alimentato il morale e l'umore di tutti per i giorni e le sfide successive".²²⁵

Tutto quanto detto in questo capitolo su Ferguson ci fa comprendere come egli sia stato manager a tutto tondo, da esempio per le sue grandi doti comunicative che gli hanno permesso di esercitare una leadership nella vita di tutti i giorni, nella gestione di un club storico e blasonato come il Manchester United, servendosi di spiccate qualità ed abilità tipicamente proprie di manager e specialisti che operano in ambiti molto lontani da quello che è il mondo del calcio.

²²⁵ Alex Ferguson, citato in Francesco Marcon, *Super Tele: Alex Ferguson, maestro dell'evoluzione*, 10 dicembre 2020, <https://www.ideacalcio.net/super-tele-di-francesco-marcon/super-tele-alex-ferguson-maestro-dellevoluzione-di-francesco-marcon.html>

CONCLUSIONI

Arrivati al termine di questo lavoro possiamo concludere che anche in un ambito come quello delle società di calcio, come per qualsiasi realtà organizzativa che si voglia studiare, risultano indispensabili quelle competenze ed abilità più soft per ottenere successo e dunque soddisfazione. Infatti, come emerso durante la trattazione, le capacità tecnico-specialistiche degli individui che operano in un'organizzazione non sono sufficienti se all'interno dell'ambiente di lavoro non vi è un clima piacevole e sereno, se non vi sono soggetti disponibili ad assumersi la responsabilità delle attività che svolgono e dei risultati conseguiti, se non vi sono leader in grado di orientare l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi desiderati e una cultura forte che permei tutta l'organizzazione.

Dunque, anche il calcio rappresenta un contesto valido per applicare concetti teorici che si è soliti utilizzare nei più variegati ambiti di business. Si tratta di un contesto particolare ove grande importanza assumono senza dubbio le qualità tecniche e fisiche dei calciatori, i principali protagonisti del gioco; ma un peso rilevante è ricoperto da tutte quelle figure, a partire dall'allenatore, passando per i vari ruoli manageriali impegnate a garantire stabilità e compattezza ai vari livelli nella società, in primo luogo attraverso meccanismi di relazione e di comunicazione efficaci e forti. In particolare, con specifico riferimento all'allenatore, ormai in epoca contemporanea assimilabile a tutti gli effetti ad un vero e proprio manager,

abbiamo osservato come esso rappresenti il trait d'union tra la squadra e la società/proprietà.

Dunque, possiamo definitivamente concludere con un motto riassuntivo la tesi che ho voluto scrivere: “persone e non macchine alla base dei successi”.

BIBLIOGRAFIA

Accame F., *Come dice il mister-Manuale per la comunicazione dell'allenatore*, Correre Editore, Milano, 2007

Armanini G., *Carta di Viareggio, 90 anni fa nasceva il professionismo nel calcio italiano*, Calcio e Finanza, 1° luglio 2016,

<https://www.calcioefinanza.it/2016/07/01/professionismo-nel-calcio-italiano-problemi-irrisolti/>

Armanini G., *Il grande bluff del manager all'inglese: in Premier sempre più direttori sportivi*, Calcio e Finanza, 28 dicembre 2016,

<https://www.calcioefinanza.it/2016/12/28/direttori-sportivi-calcio-inglese-manager-esoneri/>

Augias C., *Le due verità intorno a Bosman*, La Repubblica, 27 novembre 1995,

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1995/11/27/le-due-verita-intorno-bosman.html>

Barber L., Moore M., *Io, Sir Alex Ferguson, vi insegno i segreti della leadership*, Il Sole 24 Ore, 17 maggio 2016,

<https://st.ilsole24ore.com/art/management/2016-04-30/io-sir-alex-ferguson-vi-insegno-segreti-leadership-123551.shtml?uuid=ACLvUtID>

Belbin M., *The Nine Belbin Team Roles*, <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

Bellagamba A., *Fattori di competitività dell'impresa industriale*, Giappichelli Editore, Torino, 2017

Benzi C., *La comunicazione organizzativa*, 2008,

https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf

Betti C., *Henry out: giocatori che hanno fallito da allenatori*, 30 gennaio 2019,

<https://www.thewisemagazine.it/2019/01/30/henry-out-giocatori-fallito-allenatori/>

- Bodega D., *Le forme della leadership*, Etas Editore, Milano, 2002
- Bodrero L., *Da locale a offshore, la metamorfosi del calcio italiano in 30 anni*, IrpiMedia, 14 aprile 2021, <https://irpimedia.irpi.eu/fuorigioco-calcio-evoluzione-proprieta/>
- Bolchover D., Brady C., *Il manager come allenatore-gestire il team in azienda*, Pearson, novembre 2007
- Braga A., “*Comunicazione organizzativa: relazioni e comportamenti organizzativi*”, Università degli studi di Teramo, 2019/2020, https://elearning.unite.it/pluginfile.php/156559/mod_resource/content/0/Braga_Dispensa%20comunicazione.pdf
- Braga A., *Comunicazione organizzativa*, Università degli studi di Teramo, 2019/2020, https://elearning.unite.it/pluginfile.php/158207/mod_resource/content/0/1%20Lezione_Presentazione%20corso_5%20novembre%202019.pdf
- Bragagnolo L., Santi G., Prati G., Pietrantoni L., *Uno studio sulla leadership degli allenatori in squadre di calcio e pallavolo maschili e femminili*, gennaio 2012, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/Bragagnolo_Santietal2012leadershipsportiva.pdf
- Brescia calcio S.P.A., https://www.bresciacalcio.it/media/41/81271854055945/brescia-modello_organizzazione_gestione_e_controllo_parte_generale.pdf
- Briscese P., “*Io, quello speciale*”, Il Sole 24 ore, 16 novembre 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/io-quello-speciale-ADbt2d2>
- Calcio & Legge: “Ecco i modelli per fare business con le squadre di calcio”*, 26 giugno 2012, <https://www.calciomercato.com/news/calcio-legge-ecco-i-modelli-per-fare-business-con-le-squadre-di--921549>
- Carrà M., *Perché i fondi di investimento puntano il calcio e la Serie A*, Forbes, 26 giugno 2020, <https://forbes.it/2020/06/26/perche-i-fondi-di-investimento-vogliono-investire-nel-calcio-e-nella-serie-a/>
- Cassardo M., *Cosa fa il mental coach*, <http://cassardomentalcoach.it/cosa-fa-il-mental-coach/>

Cataliotti J.C., Fabretti T., *Il business nel pallone-Analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*, Mursia Editore, Milano, 2015

Cavalli L., *Carisma*, Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1991,
https://www.treccani.it/enciclopedia/carisma_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

Cei A., *Le regole vincenti di Alex Ferguson*, 19 settembre 2016,
<http://www.albertocei.com/2016/09/le-regole-vincenti-di-alex-ferguson/>

Chiu W., Rodriguez F.M., Won D., *Revisiting the Leadership Scale for Sport: Examining Factor Structure Through Exploratory Structural Equation Modeling*, Agosto 2016,
file:///C:/Users/mikyl/Downloads/Revisiting_the_Leadership_Scale_for_Sport_Examinin.pdf

Cola S., *L'uomo nel pallone-Storie di uomini e di calcio*, <http://www.uomonelpallone.it/da-foot-ball-a-calcio-storia-del-primo-campionato-di-calcio-in-italia/>

Colonna A., *Potere e leadership: qual è la differenza?* 1° agosto 2018,
<https://dirigentindustria.it/management/potere-e-leadership-qual-e-la-differenza.html>

Cresto-Dina D., *Prandelli e la solitudine dell'allenatore*, La Repubblica, 22 agosto 2010,
https://www.repubblica.it/rubriche/la-storia/2010/08/22/news/prandelli_solitudine_allenatore-6429567/

Crust L., Lawrence I., *A Review of Leadership in Sport: Implications for Football Management*, dicembre 2006,
https://www.researchgate.net/profile/Lee-Crust/publication/242102437_A_Review_of_Leadership_in_Sport_Implications_for_Football_Management/links/0f3175305e0a10cc2d000000/A-Review-of-Leadership-in-Sport-Implications-for-Football-Management.pdf

De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Di Pede G., *Quattro allenatori, quattro stili di leadership: quali spunti per le realtà aziendali?* 18 marzo 2021,
<https://it.linkedin.com/pulse/quattro-allenatori-stili-di-leadership-quali-spunti-per-di-pede>

Domenichelli O., *Funzionamento, scelta e gestione dei fondi comuni d'investimento-L' approccio dell'investitore*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Elberse A., *Ferguson's Formula*, ottobre 2013, <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>

Ferzini F., *Leader si nasce, ma poi veniamo educati a non esserlo*, 20 giugno 2019, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leader-si-nasce-ma-poi-veniamo-educati-a-non-esserlo/>

Fideli R., *Intervista*, Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani, 1996, https://www.treccani.it/enciclopedia/intervista_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/

FIFA 2007, Big Count 2006: Statistical Summary Report, FIFA Communications Division 2007, <https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema.pdf.pdf>

Fracchiolla D., *Project management- Organizzazione e gestione società sportive*, UniBa, <https://www.uniba.it/ricerca/dipartimenti/demdi/didattica/short-master/ProjectmanagementorganizzazioneegestionedellesocietsportiveD.FRACCHIOLLA.pdf>

Franco M., I livelli dell'attore organizzativo: gruppo, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Furnari N., Delton T., Funaro A., Gagna R., *Il dirigente sportivo, funzioni e problematiche*, Edizioni notizie sul calcio, Torino, http://admin.onedit.it/OnEditAdmin/upload/2/MP-Dirigente-02-Capit_I-Figura_Dir.pdf

Gatti M., *Balanced Scorecard e Cost Management*, Esculapio Editore, Bologna, 2011

Goleman D., *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, https://command.columbusstate.edu/docs/readingassignments/auxiliaryreadinglists/leadership_thatgetsresults.PDF

Gravina G., *Caratteristiche delle società di calcio*, Università degli studi di Teramo, 2012, http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPU NTI DI ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE_2.pdf

Gravina G., *La struttura organizzativa*, Università degli studi di Teramo, 2012,
http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPU NTI DI ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 1.pdf

Gravina G., *Ordinamento e organizzazione dello sport in Italia e all'estero*, Università degli studi di Teramo, 2012,
http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/GRAVINA_1398/APPU NTI DI ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT DELLE AZIENDE SPORTIVE - PARTE 2.pdf

Ingrassia D., *Storytelling for leader: La comunicazione persuasiva*, 18 maggio 2017,
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/storytelling-for-leader-la-comunicazione-persuasiva/>

Ingrassia R., *La leadership nell'organizzazione. Riflessioni sulla valutazione e formazione dei leader*, prospettive in organizzazione, <http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/la-leadership-nellorganizzazione-riflessioni-sulla-valutazione-e-formazione-dei-leader-ingrassia/>

Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 1996

Kenton W., *Hersey-Blanchard Model*, 28 settembre 2020,
<https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>

Kuhnert K.W., Lewis P., *Transactional and Transformational leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, Auburn University, 1987,
file:///C:/Users/mikyl/Downloads/Transactional_and_Transformational_Leade.pdf

La Bella A., *Leadership*, Apogeo Editore, Milano, 2005

Le origini in *La storia della Federazione*, sito ufficiale Figc,
<https://www.figc.it/it/federazione/la-storia/la-storia-della-federazione/>

Leali G., Le tecniche di allenamento in *Calcio-La storia del calcio*, Treccani, Enciclopedia dello sport, 2002,
https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_%28Enciclopedia-dello-Sport%29/

- Lencioni P., *The Five Dysfunctions of a Team*, marzo 2009, https://www.american.edu/spa/key/upload/execsummaries-five_dysfunctions_of_a_team.pdf
- Lengua G., *Roma, Mourinho allenatore psicologo: "Io miglioro la mentalità dei giocatori*, Il Mattino, 20 giugno 2021, https://www.ilmattino.it/sport/calcio/mourinho_risposta_shaw_roma_calciomercato_ulti_me_news_2021-6033948.html
- Macit M., *Leadership and Bass transactional and transformational leadership theory*, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289660>
- Malaguti D., *Leadership. Modelli a confronto*, ACP Rivista di studio Rogersiani, 2001, http://www.acp-italia.it/rivista/2001/Daniele_malaguti_-_leadership_modelli_a_confronto.pdf
- Mancone P., Gobbi L., *Le dinamiche di investimento dei fondi nel sistema calcio*, Gazzetta dello Sport, 26 luglio 2018, https://regoledelgioco.gazzetta.it/2018/07/26/le-dinamiche-di-investimento-dei-fondi-nel-sistema-calcio/?refresh_ce
- Marchegiani R., *Il managerial grid di Blake e Mouton*, 2 ottobre 2009, <https://www.pmi.it/professionisti/psicologia-e-risorse-umane/197365/il-managerial-grid-di-blake-e-mouton.html>
- Marcon F., *Super Tele: Alex Ferguson, maestro dell'evoluzione*, 10 dicembre 2020, <https://www.ideacalcio.net/super-tele-di-francesco-marcon/super-tele-alex-ferguson-maestro-dellevoluzione-di-francesco-marcon.html>
- Marro E., *Sei stili di leadership per ogni stagione (e quando utilizzarli)*, Il Sole 24 Ore, 23 giugno 2016, <https://st.ilssole24ore.com/art/management/2016-06-21/sei-stili-leadership-coach-183746.shtml?uuid=ADdtDWg>
- Martinez M., *I livelli dell'attore organizzativo: azienda*, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007
- Medici A., *Arsenal, paradosso Wenger: quando la stabilità è più importante delle vittorie*, Calcio e Finanza, 3 ottobre 2016, <https://www.calcioefinanza.it/2016/10/03/wenger-20-anni-arsenal-risultati-economici-vittorie/>

Minelli E., *La leadership: modelli, applicazioni e implicazioni organizzative*, Università Carlo Cattaneo-LIUC, <https://slideplayer.it/slide/2587306/>

Moschera L., *Forme organizzative e contributi teorici*, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino, 2007

Papa A., Panico G., *Storia sociale del calcio in Italia*, Mulino Editore, Bologna, 2002

Pellizzari M., Bertollo M., *La relazione tra allenatore e giovane calciatore: un'indagine utilizzando il test Leadership Scale for Sport*, *Giornale Italiano di Psicologia dello Sport*, 2005,

https://www.researchgate.net/profile/Maurizio-Bertollo/publication/200807944_La_relazione_tra_allenatore_e_giovane_calciatore_un'indagine_utilizzando_il_test_Leadership_Scale_for_Sport/links/0046351b362411eee2000000/La-relazione-tra-allenatore-e-giovane-calciatore-unindagine-utilizzando-il-test-Leadership-Scale-for-Sport.pdf

Pencarelli T., *Leadership e gestione delle emergenze: lungimiranza, ottimismo, determinazione e coraggio per strategie ambidestre*, 19 maggio 2020, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leadership-e-gestione-delle-emergenze-lungimiranza-ottimismo-determinazione-e-coraggio-per-strategie-ambidestre/>

Perna A., Gregori G. L., *BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*, Egea, 2019

Plotczyk P., Murphy S., *Command and Control is OUT, Create and Engage is IN!*, <https://web.archive.org/web/20160317100006/http://www.wsa-intl.com/278-this-month-s-articles/command--control-is-out-engage-create-is-in/>

Politica, opportunità, prezzi: perché i cinesi investono nel calcio italiano, *Calcio e Finanza*, 10 maggio 2016, <https://www.calciofinanza.it/2016/05/10/ecco-perche-i-cinesi-investono-nel-calcio-italiano/>

Professione "Medico del calcio": in un libro le nuove sfide per la medicina sportiva, *Calcio e Finanza*, 12 ottobre 2018, <https://www.calciofinanza.it/2018/10/12/medico-del-calcio-manuale-volpi-inter/>

Rampichini C., *Introduzione alla costruzione del questionario*, Università di Firenze, https://local.disia.unifi.it/concorsoscuole/materiale/intro_al_questionario.pdf

Recupito S., *Comunicazione emotivamente intelligente: dalla leadership al cuore con l'Intelligenza Emotiva*, 26 settembre 2019,
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/comunicazione-emotivamente-intelligente-dalla-leadership-al-cuore-con-lintelligenza-emotiva/>

Romagnoli S., *Comunicazione d'impresa-Laboratorio di strategie pubblicitarie*, Università Sapienza, Roma, 2019/2020,
https://www.stellaromagnoli.com/Sapienza_2020/lezioni/Lezione_12_PR/Sapienza_12_P_R_2019-20.pdf

Romano A., *Così il guardiolismo è diventato una guerra di religione: Pep santo o eretico tra ammiratori e detrattori che litigano per le sue sconfitte*, il Fatto Quotidiano, 2 giugno 2021, <https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/06/02/cosi-il-guardiolismo-e-diventato-una-guerra-di-religione-pep-santo-o-eretico-tra-ammiratori-e-detrattori-che-litigano-per-le-sue-sconfitte/6217851/>

Romano A., *Pep Guardiola, il rivoluzionario compie 50 anni: la sua idea di calcio è il calcio come Idea*, il Fatto Quotidiano, 18 gennaio 2021,
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/01/18/pep-guardiola-il-rivoluzionario-compie-50-anni-la-sua-idea-di-calcio-e-il-calcio-come-idea/6068718/>

Rossi G., *La comunicazione aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009

Rubino F., *Un approccio manageriale alla gestione delle società di calcio*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004

Ruggieri C., *Mercato Juventus, ecco il nuovo organigramma societario*, 18 maggio 2010,
<https://www.calciomercatonews.com/2010/05/18/mercato-juventus-ecco-il-nuovo-organigramma-societario-foto/>,
<https://www.calciomercatonews.com/wp-content/uploads/GetAttachment20.jpg>

Shergold A., *Reducing Ronaldo to tears, blasting Ruud van Nistelrooy for swapping shirts and Gerard Pique's hungry rabbit... After Patrice Evra recalled Sir Alex Ferguson's legendary 'hairdryer' treatment, here are other times he famously let rip*, Daily Mail, 4 Maggio 2020,
<https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-8284253/The-best-examples-Sir-Alex-Fergusons-hairdryer-treatment-Manchester-United.html>

- Sigon G., *Calciomercato Story, la Sentenza Bosman*, 23 gennaio 2017, <https://sport.sky.it/calciomercato/2017/01/23/calciomercato-story--la-sentenza-bosman>
- Silvestrelli P., *Leadership e gestione del cambiamento d'impresa*, Università degli studi di Roma "Tor Vergata", ottobre 2006, file:///C:/Users/mikyl/Downloads/2007.%20Leadership%20e%20cambiamento_Direzione%20aziendale%20e%20organizzazione.pdf
- Spaziante M., *Ufficiale Oaktree presta 275 mln all'Inter: club in pegno*, Calcio e Finanza, 20 maggio 2021, <https://www.calcioefinanza.it/2021/05/20/ufficiale-oaktree-prestito-inter-pegno/>
- Trevisani D., *La comunicazione di un buon leader*, 23 maggio 2017, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-comunicazione-un-buon-leader/>
- Trevisani D., *Tecniche di comunicazione per la gestione dei team*, 8 marzo 2018, <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/tecniche-comunicazione-la-gestione-dei-team/>
- Valitutti M., *Le regole in Calcio-La storia del calcio*, Treccani, Enciclopedia dello sport, 2002, [https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_\(Enciclopedia-dello-Sport\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/calcio-la-storia-del-calcio_(Enciclopedia-dello-Sport))
- Vanni F., *Inter, Marotta: "Spero che Conte resti, non c'è un piano B"*, La Repubblica, 3 maggio 2021, https://www.repubblica.it/sport/calcio/serie-a/inter/2021/05/03/news/marotta_scudetto_conto_superlega-299188676/
- Volterrani A., *La comunicazione organizzativa come narrazione collettiva*, https://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf
- Allegri: *"Sto fermo un anno, devo riprendere in mano la vita privata"*, La Stampa, 13 giugno 2019, <https://www.lastampa.it/sport/calcio/2019/06/13/news/allegri-sto-fermo-un-anno-devo-riprendere-in-mano-la-vita-privata-1.36540876>
- Chiuderemo e ridurremo attività non strategiche*, Calcio e Finanza, 19 febbraio 2021 <https://www.calcioefinanza.it/2021/02/19/zhang-attivita-suning-non-strategiche/>

Manchester United, Pogba attacca Mourinho: “Va contro i giocatori, Solskjaer no”, *La Repubblica*, 16 aprile 2021,
https://www.repubblica.it/sport/calcio/esteri/2021/04/16/news/manchester_united_pogba_attacca_mou_va_contro_i_giocatori_solskjaer_no_-296774572/

Quanto vale il calcio in Italia: ecco tutte le cifre, *Calcio e Finanza*, 26 aprile 2020,
<https://www.calcioefinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>

Team manager, la persona dietro al ruolo, *Sport Luiss*, 3 luglio 2018,
<https://sport.luiss.it/2018/07/03/team-manager-la-persona-dietro-al-ruolo/>

Tottenham, è ufficiale l'arrivo di Fabio Paratici come nuovo direttore sportivo, *Sky sport*, 12 giugno 2021, <https://sport.sky.it/calciomercato/2021/06/12/tottenham-paratici-ufficiale>

Ulivieri: “Cambi panchina dimostrano che allenatori centrali”, *Ansa*, 18 dicembre 2015
https://www.ansa.it/sito/notizie/sport/2015/12/18/ulivieri-cambi-panchina-dimostrano-che-allenatori-centrali-_e1c299bc-9d7c-4ce8-9583-0f6b89f94938.html

SITOGRAFIA

<https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema-pdf.pdf>

<https://genoafc.it/it/club/organigramma/>

<https://www.acmonza.com/it/organigramma/>

<https://www.atalanta.it/organigramma/>

<https://www.sportune.fr/sport-business/psg-decouvrez-le-nouvel-organigramme-du-club-parisien-140682>