

PROFESSIONAL SOLUTIONS

Mentalità e gestione del gruppo.

A cura di **WALTER ZENGA**

Conseguire la mentalità vincente attraverso una corretta gestione del gruppo.

Walter Zenga è nato a Milano il 28/04/1960. Dopo una carriera ad altissimo livello a difesa della porta dell'Inter, della Samp e della Nazionale italiana (prima con l'Under 21 e poi con quella maggiore) l'ex portiere nerazzurro ha intrapreso la carriera di tecnico allenando prima nel campionato statunitense (New England Revolution) poi in quello rumeno (FC National e Steaua Bucarest). Attualmente è alla guida della classifica del campionato Serbo con la Stella Rossa....in attesa che uno dei più prestigiosi clubs della serie A voglia mettere alla prova le capacità di un tecnico e di un uomo che negli ultimi 3 anni ha portato prima il F.C National Bucarest alla finale di Coppa Nazionale quindi lo Steaua a vincere il campionato dopo quattro anni di astinenza ed infine, come detto, la Stella Rossa in vetta alla classifica. Con questo secondo contributo Walter ci aiuta a capire gli aspetti gestionali che si celano dietro alla conduzione di un gruppo.

Il buonsenso prima di tutto.

Premessa: per gestire un gruppo non esistono delle regole vincenti ed applicabili con efficacia in tutte le situazioni.

A mio avviso l'allenatore non può pensare di avere un proprio metodo di lavoro e di riuscire ad imporlo o metterlo in pratica a tutte le latitudini.

Da una stagione all'altra possono cambiare tante situazioni ed è necessario cercare di riuscire ad intuire quello che è lo stato emotivo del gruppo per approcciarsi ed intervenire con il giusto criterio.

Le esperienze che ho fatto in Stati Uniti, Romania e Serbia mi hanno convinto che ogni gruppo ha una propria fisionomia, diversi possono essere gli obiettivi stagionali da raggiungere e nel mio modo di guidare la squadra non posso non tenere conto della cultura, delle abitudini, del diverso stile alimentare che ogni nazione possiede.

Specialmente nel periodo iniziale è utopistico credere di poter rivoluzionare tutto ciò che la squadra ha fatto fino ad un giorno prima senza incontrare lo scetticismo di chi è abituato ad allenarsi in un certo modo.

L'allenatore, in tali casi, deve "cercare di proporre" più che di imporre dando la sensazione al gruppo di poter tornare sulla vecchia strada qualora la nuova direzione non portasse a quei vantaggi preventivati.

Ritengo deleterio il fatto che i giocatori, specialmente nel periodo iniziale, debbano sentirsi obbligati e costretti a seguire ed accettare passivamente le regole imposte dall'allenatore.

E' fondamentale arrivare ad avere una squadra che crede in quello che fa e non che fa quello che gli viene imposto.

L'allenatore per arrivare a ciò non può pensare di utilizzare esclusivamente la propria forza ed il potere conferitogli dal proprio ruolo.

Anzi, il tecnico deve esser bravo nel riuscire a convincere la squadra a provare con entusiasmo una nuova metodologia di lavoro non precludendosi la possibilità di tornare indietro qualora non emergessero reali benefici per il gruppo.

Il fatto che io abbia giocato ad altissimo livello è indubbiamente un vantaggio nel rapporto con la squadra.

I giocatori sono più predisposti ad ascoltarti e meno scettici su ciò che proponi loro.

Tale vantaggio si esaurisce però velocemente ed i giocatori continuano a seguirti solo se sei bravo a coinvolgerli in un progetto ritenuto valido.

E' il campo che determina il successo o l'insuccesso di un programma e conta molto più l'abilità e la capacità dell'allenatore di metterci del suo che non un passato più o meno illustre.

Creare il gruppo.

Per riuscire a dare alla squadra la mentalità vincente, oltre che un progetto valido e condivisibile, è fondamentale riuscire a creare il "gruppo".

Non penso sia possibile formare il gruppo con delle regole o un regolamento interno.

La mia "regola" principale è quella di responsabilizzare e dare importanza ad ogni elemento del gruppo per le competenze che gli spettano.

Ogni singolo componente dello Staff deve sapersi assumere le proprie responsabilità nell'ambito del ruolo ricoperto e sentirsi coinvolto nel progetto comune.

Responsabilizzare significa "dare importanza" e "dare importanza" significa coinvolgere e quindi motivare.

Come detto, ogni singolo tassello dello Staff deve sentirsi importante per il ruolo e le competenze che gli spettano, ciò deve motivarlo, coinvolgerlo nel progetto comune e

deve far sì che nessuno possa nascondersi all'ombra della figura o del ruolo dell'allenatore.

Sono convinto che per poter guidare e gestire un gruppo sia necessario partire dal "noi".

Ogni singolo componente dalla squadra, dal giocatore, al medico, al massaggiatore, al magazziniere ect. deve mettere il "noi" davanti al proprio "io".

Non è il singolo ma il gruppo che può lavorare, sudare, lottare per raggiungere un obiettivo.

Imparare a mettere il "noi" davanti a tutto non è una cosa automatica e comunque di semplice acquisizione.

E' fondamentale avere la capacità di insegnare alla squadra a ragionare in modo collettivo attraverso ogni minimo dettaglio, anche quello dall'apparenza banale.

Il rispetto del gruppo e la presa di coscienza del "noi" avviene, ad esempio, quando colui che viene sostituito ha rispetto della scelta dell'allenatore e del compagno che sta prendendogli il posto mentre, colui è appena subentrato, sa mettersi a disposizione della squadra e non ha l'obiettivo egoistico di mettersi in mostra ad ogni costo.

Ma il rispetto del gruppo si realizza anche rispettando orari, indumenti o, ad esempio, avendo cura di parcheggiare la propria autovettura nello spazio assegnato senza invadere quello dei compagni.

La cura dei particolari fuori dal campo "fa la squadra sul campo".

Una squadra ordinata fuori dal campo è ordinata dentro.

Il rispetto del gruppo si avvera poi quando tutti i giocatori mettono lo stesso impegno e lo stesso entusiasmo durante le esercitazioni, quando la squadra è attenta e concentrata in ogni suo elemento.

Come detto, credo che il rispetto del gruppo e la capacità di mettere il "noi" davanti ad ogni cosa non possa essere insegnato con le multe o con un rigido regolamento interno.

E' il gruppo stesso, che con intelligenza ed altruismo, deve riuscire a percepire l'importanza del "noi" ed a respingere i comportamenti e gli atteggiamenti egoistici.

All'allenatore spetta il compito di facilitare questo passaggio fondamentale avendo cura di enfatizzare i comportamenti corretti ed evidenziare in modo deciso quelli contrari alla logica del "noi".

L'allenatore deve porsi l'obiettivo di passare da "guida istituzionale" (ovvero imposta dalla società) a "guida carismatica" (ovvero accettata dal gruppo) aspirando a divenire, nel rispetto dei ruoli, un ingranaggio fondamentale del gruppo e non un semplice gestore di giocatori.

L'allenatore deve esser bravo a defilarsi quando la squadra vince e capace di assumersi ogni responsabilità in caso di sconfitta.

Naturalmente ciò vale nei rapporti con stampa e media e, soprattutto quando la squadra perde, è necessario che, nel chiuso dello spogliatoio, ognuno sappia riconoscere le proprie responsabilità, i propri errori e le proprie manchevolezze nei riguardi del gruppo.

Per ricoprire il ruolo di guida carismatica è importante che l'allenatore si sappia mettere in discussione avendo l'abilità e l'intelligenza di dimostrarsi "guida per la squadra" e non "guida della squadra".

Naturalmente, per arrivare a ciò, occorre avere la piena fiducia del gruppo e dei giocatori, e di conseguenza i risultati diventano fondamentali.

Non è detto però che la vittoria sia indispensabile, anzi, a volte è più importante il gioco e la riprova che quello per cui abbiamo lavorato e sudato in allenamento funziona.

La mentalità vincente.

Una volta definito il progetto ed instaurate le basi per la creazione di un gruppo solido l'attenzione va spostata su quella che viene definita "mentalità vincente".

E' difficile spiegare brevemente il significato di mentalità vincente.

La mentalità vincente non è un aspetto circoscritto ai 90' della partita.

La mentalità vincente viene fuori sia nei momenti positivi, sia in quelli negativi di una stagione.

La mentalità vincente di una squadra può addirittura evidenziarsi in caso di sconfitta.

Avere la mentalità vincente significa proteggere il portiere quando vinciamo 3-0 o "incazzarsi" a 5' dalla fine quando stiamo conducendo largamente la gara e l'arbitro non ci riconosce una giusta punizione a favore.

Avere la mentalità vincente significa andare su ogni campo per provare a vincere la partita, saper distinguere positività da negatività, riuscire a metabolizzare sconfitte e vittorie, evitare di nascondere i difetti.

La mentalità vincente è propria di una squadra che non molla mai, che sa soffrire e cavare il massimo dal minimo quando non è possibile fare altrimenti.

La mentalità vincente è quella che ti accompagna in ogni momento della settimana, che ti spinge a migliorarti sempre di più e a non tralasciare i particolari, che non ti fa accontentare degli obiettivi raggiunti spingendoti verso nuovi e più ambiziosi traguardi.

La mentalità vincente è quella che ti permette di non perdere lucidità quando stai perdendo ne di esaltarti eccessivamente o, all'opposto, impaurirti quando stai vincendo.

La gestione del risultato.

Nel calcio, come tutti sappiamo, è consuetudine associare il risultato finale a ciò che la squadra ha saputo fare sul campo.

Il punteggio di una gara diventa l'unico metro di giudizio della prestazione di una squadra e comunque quello più importante ed a maggiore impatto emotivo.

Proprio in considerazione di ciò e dell'importanza che riveste l'equilibrio psicologico di una gruppo è necessario che l'allenatore sappia "gestire" i risultati.

Per me vale il vecchio detto "non dobbiamo esaltarci se vinciamo ne deprimerci se perdiamo".

Ovviamente tutto ciò va rapportato alla qualità della prestazione.

E' importante far vedere alla squadra "il bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto" a seconda delle reazioni percepite dopo la partita.

Per me è più frequente concedere 48 ore di riposo dopo una sconfitta che non dopo una vittoria.

Dopo un risultato negativo è importante allentare la tensione.

Più che la sconfitta o il risultato della gara deve assumere importanza l'errore e ciò che non siamo stati in grado di fare.

Solitamente analizzo gli errori rivedendomi il video della partita e cerco di correggere la squadra durante gli allenamenti settimanali senza calcare eccessivamente la mano nella prima seduta quando, in caso di sconfitta, elevato è il rischio di un contraccollo psicologico.

La gestione delle vittorie è importante quanto quella delle sconfitte.

Dopo una gara vinta è più facile far notare gli errori commessi ed allenare i giocatori a non ripeterli.

Dopo una vittoria c'è entusiasmo ed occorre fare attenzione affinché la squadra possa mantenere il giusto equilibrio e la giusta dose di autostima.

Il rapporto con i giocatori ed il contributo della società.

Un ultimo fondamentale aspetto da curare è quello relativo al rapporto con i giocatori.

A mio avviso l'allenatore deve avere la capacità di dare la giusta importanza a tutto il gruppo non pensando esclusivamente alla gara da affrontare ma al campionato nel suo insieme.

Può accadere che il giocatore che oggi deve accomodarsi in tribuna sia indispensabile un domani per la "gara dell'anno" e di ciò va tenuto conto in ogni momento della stagione.

L'allenatore deve saper essere lungimirante e porsi l'obiettivo di dare spazio a tutti i giocatori della rosa approfittando dei molti impegni che si susseguono durante l'anno.

E' impensabile poter "contare" su un giocatore se lo si è tenuto ai margini per tutta una stagione.

Nel rapporto individuale prediligo la chiarezza ed il rispetto dei ruoli.

Il mio obiettivo è quello di tenere tutti i giocatori nella medesima considerazione senza promettere niente a nessuno.

E' fondamentale far capire ai singoli che conta il gruppo e che la voglia di migliorarsi in ogni circostanza è un aspetto importantissimo.

Ovviamente l'allenatore potrà far valere la propria personalità ed il proprio modo di concepire il gruppo solo se la società che avrà alle spalle sarà forte ed in grado di sostenerlo nei momenti in cui "gira male" avendo sempre rispetto del suo ruolo di tecnico e delle sue mansioni. ♦

