



**Joan Vives Ribó**

Psicòleg de l'esport i del rendiment  
Entrenador Superior de Basquetbol  
Soci número 1304

<http://joanvives.wordpress.com>

## Metodologia i Comunicació

### IDEES I ACTIVITATS PER CONSTRUIR EQUIP

# Construir confiança

*Aquest article forma part d'una sèrie de 10 articles dedicats a la construcció d'equips, des d'una perspectiva pràctica i aplicable per a tots els nivells, d'esport escolar a lligues professionals, presentant els conceptes que cal tenir en compte i ensenyant activitats o jocs útils per treballar els diferents processos presents dintre de la vida de l'equip.*

Acabem aquesta sèrie d'articles sobre com construir equip amb el que pot ser el punt culminant, la confiança entre els membres de l'equip. Aquest aspecte determina si un equip es pot considerar o no com a un equip d'alt rendiment, des de la perspectiva de la dinàmica grupal.

La confiança entre els membres de l'equip és **condicional** quan els jugadors confien en els altres en relació als resultats o l'eficàcia que mostren. Es confia mentre no es falli. Aquesta és la condició. I això no és gens estrany, perquè en realitat, els jugadors acostumen a fer exactament això amb ells mateixos: si ho faig bé, confio en mi; si no ho faig bé, deixo de confiar.

Però aquesta és la pitjor trampa que un esportista es pot fer a si mateix. És una trampa perquè en realitat funciona: tots agafem confiança quan fem bé les coses. I com que funciona en un sentit, també funciona en l'altre: si no ho fem bé, perdem la confiança.

Per això els psicòlegs recomanem que la confiança no estigui basada en els resultats o en l'eficàcia, sinó en els recursos que tenim, en el que hem entre-

nat, en la forma de jugar, en la forma de competir... Aquesta confiança no ens traeix perquè està basada en aspectes estables, que no canvien pel fet de fallar o tenir una mala ratxa. Un jugador pot fer un 0 de 7 en triples, però no per això considerar que de cop i volta ha deixat de saber tirar. En el que ha de confiar és en la tècnica, o en la seva capacitat de concentració. I si segueix confiant en això (i no en les esperances de resultat) tindrà més opcions de poder mostrar de nou allò que sap fer. Això és el que fan els grans jugadors.

Doncs imagineu quan aquesta confiança "condicional" s'estableix en el si de l'equip. Si els jugadors deixen de confiar en un company seu perquè porta una mala ratxa, estan fent tot el possible perquè aquesta ratxa encara sigui més profunda i duradora. Si un jugador no fa una passada a un company ben desmarcat perquè desconfia d'ell, està perjudicant l'equip, perquè la decisió tàctica pot ser errònia i perquè pot ensorrar més encara el seu company. Està restant potencial per l'equip.

Si a sobre en aquesta dinàmica s'hi suma l'entrenador, doncs ja tenim la festa completa. Si els jugadors perceben que l'entrenador deixa de confiar en ells pels resultats o per l'eficàcia, l'entrenador sense voler (o volent) està fent que els jugadors pensin en el resultat, i per tant, pensin en la possibilitat de no arribar-hi, en la possibilitat de fallar. Un jugador que està pendent de les conseqüències en lloc del procés, està mal concentrat. I si està mal concentrat, té més opcions de fallar. I com que

sap que fallar implica un cert "càstig" o desconfiança, la pilota es va fent cada cop més grossa.

Les ratxes poden venir per aquí. Curiosament, escoltem molts entrenadors i molts jugadors dient coses com "aquesta mala ratxa, s'arregla amb una victòria". Segueixen instal·lats en la trampa. Segueixen funcionant amb el mateix mecanisme que els ha dut a la ratxa negativa, que és estar massa pendents de les conseqüències i no del procés. Segueixen dipositant els resultats com a base per a la confiança.

Els equips que són capaços de demostrar tot el seu potencial de forma estable, són els que aconsegueixen que la confiança estigui basada en els processos, en la forma de fer les coses, en els recursos entrenats i apresos. En això, l'entrenador hi té un paper prioritari. Tant pel que fa i diu a la pista i al vestidor, directament als jugadors, com pel que fa i diu públicament. La coherència comunicativa és primordial, però en aquest cas, el missatge ho és més. I el missatge ha de dir que...

La confiança no és l'esperança de fer-ho bé; la confiança saludable és la certesa que tenim a punt els millors recursos dels que podem comptar, que tenim eines, que sabem jugar d'una determinada manera.

I també, els equips que són capaços de demostrar tot el seu potencial, són



aquells equips que generen un ambient entre els seus components (entrenadors inclosos) que facilita estar centrat en aquesta confiança saludable.

Aquesta manera d'entendre la confiança, per posar un exemple molt quotidià, permet l'entrenador explicar perquè confia en un jugador a qui no fa jugar molt. L'entrenador hi confia perquè sap que aquell jugador té uns recursos concrets i pot ajudar l'equip en certes coses. Això no treu que l'entrenador decideixi en quins moments o en quines situacions s'aprofitarà d'aquests recursos que ofereix el seu jugador. Potser són recursos que l'entrenador fa servir en molt pocs minuts (pel repartiment de rols, per la situació tàctica, per les necessitats de partit...), o en feines molt específiques (per scouting), o potser només en entrenaments (per tenir ritme d'entrenament). Però si els utilitza, és perquè hi confia. I és bo que el jugador també hi confiï, independentment dels minuts que tingui.

A nivell d'equip, aquesta confiança saludable té la seva màxima expressió quan es converteix en **confiança incondicional**.

Un equip mostra confiança incondicional quan cap dels seus membres en jut-

ja cap altre pel seu rendiment. Hi ha la confiança absoluta que aquell membre ha fet tot el possible en busca de fer-ho el millor del que és capaç. I si, fins i tot així, ha comès un error, cap membre de l'equip deixarà de confiar en ningú pel fet d'haver fallat, perquè saben que l'error no és en si mateix dolent, sinó una possibilitat (bastant freqüent a més) en el joc. També saben que si es fa el contrari, si es jutja el company per l'error o si es deixa de confiar-hi, acabaran provocant exactament allò que volen evitar, fallar encara més, restar potencial. Tots tenen clar que si segueixen confiant en les seves capacitats a pesar de l'error, ¿per què no ho han de fer amb els seus companys?

Quan aconseguim que aquesta mentalitat s'instal·li en la totalitat dels components de l'equip, podem dir que tenim un equip d'alt rendiment, un equip que estarà en disposició de demostrar de forma estable el seu millor potencial.

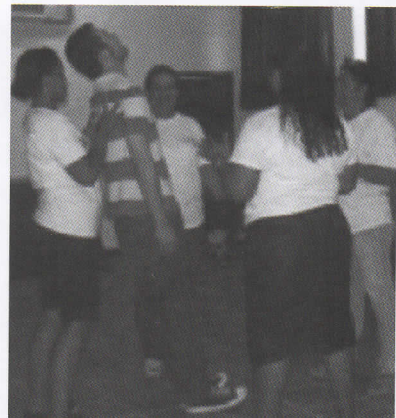
A part de la feina del dia a dia de l'entrenador, gestionant la forma com es construeix aquesta confiança (individualment i grupal), també podem fer algunes activitats per ajudar els jugadors a adonar-se de què vol dir això de la confiança incondicional.

## Activitats per treballar la confiança incondicional

### "El rellotge"

Els jugadors (i també els entrenadors) es posen en rotllana, espatlla amb espatlla. Un d'ells (que anirà canviant cada 30 segons), es posa al mig de la rotllana. Les instruccions són que el del mig ha de mantenir els peus a terra, el cos recte, els braços plegats, i deixar-se anar. A partir d'aquí, de forma espontània, el grup el farà anar d'una banda a l'altra, el farà rodar, etc.

Què veiem en aquesta activitat? Curiosament, qui més confia en els seus companys, qui realment es manté



recte, els peus fixats, els ulls tancats, i es deixa anar de veritat, a part de passar-s'ho bé ell, rep el major respecte per parts dels companys a la rotllana, que el fan gaudir de l'estona. Però qui no confia, qui es protegeix, qui mou els peus per aguantar-se, etc., aquest rep dels seus companys una cosa ben diferent. Els companys s'hi tornen, i el fan "patir" molt més, i potser fins i tot el poden deixar caure. Això és molt visible quan aquesta activitat és mixta (és una cosa que he experimentat treballant amb grups de treball en grans empreses). Quan una noia confia totalment en els seus companys, els seus companys la fan gaudir de l'estona amb absolut respecte. Aquella noia ha entès (ha viscut!) què és la confiança incondicional: donar-se sense condicions, sense esperar res a canvi. I ho haurà rebut tot a canvi. Per contra, la noia que no s'atreveix a fer això, no té cap retorn. Quan al mig de la rotllana s'hi posa l'entrenador, passa el mateix. Si fent cas omís dels comentaris tipus "ara veurà el que és bo!", l'entrenador s'entrega totalment, només rep que coses bones a canvi.

Amb aquesta activitat aprenem que hem de confiar en l'altre sense condicions, sense esperar res a canvi, sense esperar que encerti sempre. Si això ho traslladem al camp, el que aconseguim treballant d'aquesta manera és que la persona que rep aquesta confiança, no tingui por de fallar, no reaccioni negativament després de l'error, segueixi atrevint-se i per tant, acabi mostrant tot el seu potencial.



### "Ajuda sí, retrets no"

Per fer aquesta activitat cal dividir l'equip en dos grups, que es posaran un davant de l'altre, a certa distància (poden estar drets o asseguts). Cada grup

prepararà 5 frases amb retrets com "passa la pilota d'una vegada, collons!", "ets un xupon!" o "no defenses una p... merda!". Un cop estan preparats, de forma alternativa, cada grup llegeix una frase i l'altre grup té uns 10 - 15 segons per respondre amb una frase que en el fons busqui el mateix objectiu però que enlloc d'un retret sigui una frase d'ajuda, tal com veieu tot seguit:

#### Retret

**"Passa la pilota d'una vegada, collons!"**

#### Ajuda

**"Fixa't en l'extrapassada"**

#### Retret

**"Ets un xupon!"**

#### Ajuda

**"Si tens defensa a sobre, busca passar-la"**

#### Retret

**"No defenses una p... merda!"**

#### Ajuda

**"Estigues atent: triangle!"**

Aquesta activitat permet que els jugadors assumeixin que a vegades la tensió fa que els missatges siguin negatius, però que poden aprendre generar missatges diferents, en positiu, que ajudin més al company a fer allò que volem que faci. D'aquesta forma, el company no se sent ferit, ja que no parlem d'ell sinó de la tasca a fer, i no parlem en negatiu del que volem evitar, sinó en positiu, del que sí s'ha de fer.

Podríem dir que els equips amb confiança incondicional, fan servir amb molta més freqüència aquest tipus de missatges centrats en l'ajuda i no en el retret.

## REPROCHES

\* PORQUE NO LA PASAS JODER!

\* DEJA DE TIRARTE LAS TODAS!

\* TE UNO A PONER A DEFENDER O QUE?

### "Barra lliure"

L'última activitat és adequada per fer durant un stage de pretemporada, quan tot just estem posant les bases per a la construcció de l'equip. Cal adaptar-la a l'edat dels jugadors, i tenir en compte els llocs disponibles per fer-la.

Consisteix a programar una nit d'oci per a què els jugadors puguin gestionar-la al seu aire, sense restriccions. D'aquesta forma, donant tota la confiança als jugadors sense posar condicions, podem veure quin retorn en tenim. És un molt bon test per valorar el nivell de maduresa o de seny dels jugadors, i veure com actuen quan se'ls dona la confiança.

Per fer aquesta activitat, cal que tingueu en compte una sèrie de punts:

- Cal que l'endemà no hi hagi activitat (o sigui lleu).
- Cal buscar un lloc d'inici de la vetllada, on poder compartir els primers moments. Si estem en un nucli urbà, podem buscar un bar o un pub on a part de fer una copa i escoltar música, es pugui jugar o compartir activitats (dards, futbolí, màquines de video-joc, etc.). Si estem aïllats en un hotel, podem habilitar alguna sala o aprofitar algun dels espais de l'hotel que puguin ser equivalents al que podem trobar fora.
- Cal començar l'activitat tots junts, equip tècnic inclòs. Després d'un temps, l'equip tècnic ha de marxar deixant els jugadors sols i al seu aire, sense restriccions.
- Només podem deixar algun "infiltrat" o avisar el capità de l'objectiu de l'activitat, per a què a l'endemà ens expliquin com ha anat la vetllada, i per tant, quina ha estat la resposta dels jugadors a la confiança dipositada en ells.

Amb aquesta activitat diagnosticuem com responen els jugadors a la confiança rebuda. Passi el que passi ho podem aprofitar, ja sigui per saber i valorar si en aquests temes hem de posar límits, ja sigui per donar un missatge clar i exemplificant als jugadors sobre quina és la relació que volem tenir amb ells, basada en aquesta confiança.