



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

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.

2. CONCEPTES BÀSICS: COM L'ESTRUCTURA AFECTA LA DINÀMICA DE L'EQUIP

En el primer article de la sèrie parlàvem de l'estructura de l'equip, configurada pels rols, els subgrups i les normes. En aquest segon article de la sèrie repassarem com aquests elements influeixen en la **dinàmica d'equip**.

La dinàmica de l'equip ve a ser la vida dins de l'equip, tot allò que passa entre els seus components, el clima o l'ambient que es respira. Dintre del que considerem dinàmica d'equip podem incloure conceptes com el lideratge de l'entrenador, la cohesió, la confiança, el clima de treball i l'ambient social de l'equip. Certament, la majoria d'aquests aspectes poden estar condicionats per l'estructura de l'equip, i per tant cal estudiar detingudament la incidència de cada factor.

La forma com els integrants desenvolupin els rols dintre de l'equip (els formals i els informals), pot condicionar el clima de treball, l'ambient, i de forma especial la cohesió de l'equip. Comencem pel **rols formals**. És especialment important que els entrenadors informin convenientment els jugadors de quin rol han de tenir dins de l'equip, és a dir, de quines funcions s'han d'encarregar o quines responsabilitats han d'assumir. D'això en diem **claredat de rol**, i és fonamental tenir la certesa que el jugador ha entès a la perfecció el que li demanem. Si hi ha falta d'informació o mala interpretació, el problema saltarà tard o d'hora. El següent pas és assegurar-nos que el jugador **accepta el seu rol**. No n'hi ha prou amb què el jugador entengui la idea de l'entrenador, l'ha d'acceptar i fer-se-la seva. En cas que no sigui així, l'entrenador farà bé d'esforçar-se tot el que calgui per convèncer que el que es proposa al jugador és el millor per a ell i per a l'equip, tenint en compte les circumstàncies (la configuració de l'equip, els objectius que es persegueixen i la situació en cada moment). En cas de no convèncer-lo, l'entrenador haurà d'imposar la seva autoritat per decidir qui juga de què i com, i assegurar-se que el jugador es

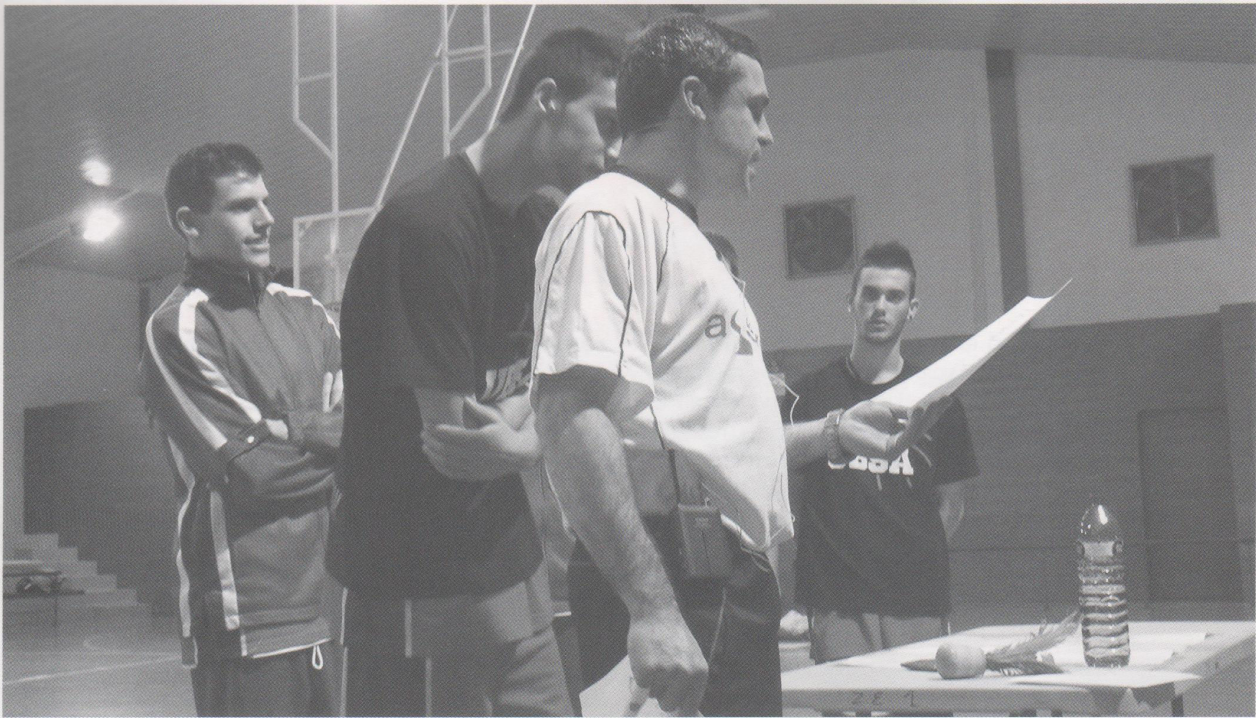
compromet a complir amb el seu rol. Aquest pas és fonamental, ja que no podem esperar que un jugador compleixi amb el seu rol si no l'accepta (ja sigui de bon grat, ja sigui per imperatiu de l'entrenador). Si el rol està clar i s'accepta, hi ha moltes possibilitats que s'acabi complint. El **compliment de rol** és la demostració que s'ha entès i s'ha acceptat el rol proposat per l'entrenador. Encara que hi ha ocasions en què l'incompliment és per una causa diferent; també pot ser per desconcentració, per alteracions puntuals de l'estat d'ànim o per accident. En aquests casos, l'entrenador senzillament haurà d'avisar el jugador i ajudar-lo a tornar estar centrat en la feina.

Si els components de l'equip entenen, accepten i compleixen amb el seu rol, l'efecte en la cohesió de l'equip és bestial i el potencial de l'equip augmenta exponencialment. Quan succeeix això passen coses que arriben fins i tot a anomenar-se "miracles" (com per exemple la victòria del llavors TDK Manresa a la lliga espanyola; temporada 97-98).

(Més endavant, quan la sèrie d'articles entri de ple en les activitats que es poden realitzar per construir equip, el fet d'aconseguir cohesió a partir de la gestió dels rols formals serà un aspecte destacable).

En canvi, quan parlem dels **rols informals** (aquells que es formen espontàniament a tots els grups) i dels **subgrups**, la incidència que tenen és a l'ambient de l'equip, a la part més social o de relacions humanes. Durant l'activitat programada o dirigida, l'entrenador distribueix els jugadors segons com millor convingui esportivament, però quan l'activitat de l'equip és lliure, la participació dels jugadors en la vida "social" de l'equip estarà marcada per les relacions espontànies que s'estableixen entre ells, ja sigui per afinitat, per idioma, per coneixença, etc. Aquestes relacions o la participació dins de la vida social de l'equip pot ser afavoridora i complementària a la cohesió aconseguida a través dels rols, i per tant, l'entrenador farà bé de potenciar l'activitat que pugui tenir efectes positius, així com gestionar les situacions en què un jugador es queda despenjat o apartat de l'activitat majoritària dins del grup.

(En propers articles comentarem més específicament com fomentar l'ambient saludable entre els jugadors de l'equip, o com fer que l'ambient dintre del grup sigui engrescador i fàcil que els jugadors estiguin contents de formar-ne part. De fet, millorar l'ambient és un objectiu secundari que acostuma



a estar present dins de qualsevol activitat que es dissenyi per a qualsevol objectiu – primari -, ja que normalment són activitats divertides, inesperades, amb un component lúdic important).

Finalment, les **normes** són un altre component estructural que incideix en la dinàmica de l'equip. El reglament intern de l'equip ens pot ajudar a configurar una dinàmica de treball seriosa i responsable i una convivència respectuosa. Perquè així sigui, és important integrar els jugadors en la construcció del reglament, ja sigui fent-los participar en l'elaboració de les diferents normes, ja sigui sotmetent aquestes a la seva valoració. Sigui com sigui, cal que les normes ens ajudin a prevenir o a solucionar problemes habituals (manca d'assistència o puntualitat, mal comportament a la pista, etc.) que es poden tractar de forma específica (amb sancions preestablertes), però que també siguin útils en cas que aparegui qualsevol incidència no prevista inicialment i que per la seva naturalesa es consideri negativa o sancionable (amb avisos de sancions que es prendrien puntualment si es donés el cas).

Sovint aquestes normes no existeixen o bé són implícites i no estan escrites. Doncs bé, sigui quina sigui l'edat del col·lectiu, tenir un reglament intern escrit i acceptat per tots és una cosa recomanable perquè és un molt bon instrument per marcar la línia conductual desitjable. Només cal ajustar-lo a l'edat i a les condicions de cada equip.

Un complement del reglament intern és el **sistema per punts**. Funciona igual com el carnet per punts que hi ha a Espanya des de fa uns anys. Els jugadors mantenen els punts si no cometen cap falta de les estipulades. En cas contrari, es van retirant els punts segons la falta. Això permet recordar cada

dia què és el que volem a nivell conductual. I ho podem fer servir a final de mes o a final de temporada com a mesura motivacional premiant el jugador que hagi perdut menys punts.

(Quan més endavant parlem de les activitats de team building, les normes i per tant els seu compliment, estaran presents a totes les activitats, ja que a totes s'han de seguir unes normes, i de fet, en moltes activitats, el grup que les segueix millor té més opcions a ser el millor fent l'activitat).

Ja hem vist doncs com els elements estructurals de l'equip (rols, subgrups i normes) poden incidir en la dinàmica de l'equip. La gestió dels rols formals té una incidència directa en la cohesió; els rols informals i els subgrups, en l'ambient social de l'equip; i les normes en el clima de treball.

- Gestió de rols formals → efectes en la cohesió operativa / funcional
- Gestió de rols informals i subgrups → efectes en l'ambient i la vida "social" de l'equip
- Gestió de les normes → efectes en el clima de treball

Però a més d'aquests aspectes, n'hi ha d'altres que també formen part de la dinàmica de l'equip, com per exemple l'estil de lideratge, la comunicació o la confiança mútua. Article a article anirem posant ordre a tots aquests conceptes; i al mateix temps presentarem activitats dissenyades especialment per treballar tots aquests processos. En el següent article abordarem específicament el tema de la cohesió i el recorregut que cal fer per arribar a ser un bon equip.