



Joan Vives Ribó

Psicòleg de l'esport i del rendiment
Entrenador Superior de Basquetbol
Soci número 1304
<http://joanvives.wordpress.com>

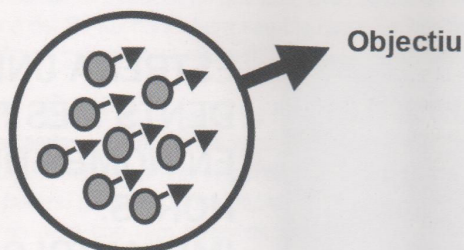
METODOLOGIA I COMUNICACIÓ

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

3. LA COHESIÓ A TRAVÉS DELS OBJECTIUS

Podem dir que un equip està cohesionat quan tots els seus components persegueixen els mateixos objectius grupals, tots "remen" en la mateixa direcció de forma coordinada en els seus rols formals, i amb un ambient saludable i respectuós entre ells. Si haguéssim de fer un gràfic d'un equip cohesionat seria el següent:



Per aconseguir un equip cohesionat hem de treballar tres vies diferents:

- Els objectius de l'equip
- Els rols formals o les normes
- L'ambient (rols informals, subgrups, clima de treball, gestió de conflictes...)

A través de cadascuna d'aquestes vies es pot aconseguir generar o millorar la cohesió de l'equip. En aquest article ens centrarem en **com aconseguir la cohesió a través de la coincidència en els objectius**.

Un col·lectiu d'individus es diferencia d'un grup en el fet que en un grup les persones integrants es coneixen i tenen un objectiu comú. **Quanta més afinitat hi hagi en relació als objectius marcats per al grup, més cohesió podem tenir**. Per tant, cal que l'entrenador exerceixi el seu lideratge i busqui aquesta cohesió en els objectius, i cal que sàpiga convèncer els juga-

dors de la necessitat d'adoptar uns objectius concrets. Sempre és millor mirar de convèncer els jugadors perquè, per fer exigir el compliment dels objectius, sempre hi som a temps.

Penseu que els objectius poden ser de resultat o de procés / execució. Podem tenir objectius de les dues classes, però hauran de ser coherents entre ells, encara que sempre és millor prioritzar els objectius de procés (com jugar) perquè són els que ens donaran opcions d'assolir els objectius de resultat, i si l'equip se centra en els objectius de procés serà més resistent a les frustracions en cas que les opcions d'obtenir els resultats esperats es compliquin.

També hem de tenir en compte que, juntament amb els objectius grupals, hi conviuen els objectius personals de cadascun dels jugadors. Aquests objectius personals també poden ser de resultat (eficàcia, anotació, titularitat, etc.) o de procés (millora tècnica-tàctica...). El primer que cal tenir en compte és orientar també els jugadors cap a objectius de procés (pel mateix motiu que és bo fer-ho en els objectius de grup), i en segon lloc assegurar-se que els objectius personals estan en consonància amb els grupals; és a dir, que els objectius propis dels jugadors no posen en perill els objectius de l'equip. Per exemple, si l'equip té com a objectiu "ser rigorós tàcticament", qualsevol jugador que estigués especialment motivat per aconseguir una alta anotació personal a cada partit posaria en perill aquest objectiu del grup, perquè estaria més dependent de les seves opcions d'anotació en lloc de seguir la jugada marcada pels directores de joc o per l'entrenador.

Per aconseguir això necessitem molta comunicació entre l'entrenador i els jugadors. De forma plenària, per explicar i justificar bé els objectius de l'equip. I en segon lloc, personalment amb cada jugador, per detectar possibles opinions particulars contràries als objectius grupals o bé per tractar i reorientar objectius personals no alineats amb els grupals.

Cal anar en compte en aquest punt. Penseu que **la motivació dels jugadors s'aconsegueix a través dels seus propis motius**. I per tant, farem bé de conèixer les seves veritables motivacions i ser capaços de convèncer el jugador que és possible arribar allà on ell vol, seguint les indicacions marcades per a l'equip. O bé per convèncer o exigir que per estar compromès en aquest equip, el preu a pagar és estar alineat amb l'equip, i això passa per reconduir objectius egoistes, no compatibles

amb els del grup, cap a objectius més "ecològics", és a dir, respectuosos amb el "sistema".

La millor forma de convèncer un jugador és fer-li veure que si l'equip té èxit, ell tindrà èxit. Però que no s'aconseguirà l'èxit grupal si els components de l'equip es dediquen a anar a la seva.

Per tant, l'entrenador ha de tenir en compte les accions següents per aconseguir cohesió en els objectius:

1. Escollir els objectius de la temporada amb l'equip tècnic, els de resultat i especialment els enfocats a com es vol jugar, l'estil de joc, la personalitat de l'equip, l'actitud a la pista...
2. Fer una reunió amb tot l'equip per exposar i buscar l'acceptació per convenciment sobre els objectius comuns marcats:
 - a. En aquesta reunió és molt important comunicar que l'entrenador està totalment obert a escoltar qualsevol opinió dels jugadors en relació als objectius; donar un missatge clar i coherent, que s'accepta la controvèrsia i el diàleg com una cosa absolutament normal, donant a entendre que l'entrenador prefereix discutir o negociar mil vegades si cal, més que no pas trobar-se amb opinions contràries "subterrànies" que van desgastant l'equip.
 - b. En aquesta reunió també cal aclarir que els objectius marcats es converteixen en lemes de l'equip, i que els jugadors han de referir-se a ells en les seves manifestacions fora de l'àmbit intern de l'equip (premsa...). Això es vol així per construir un únic discurs consistent.
3. L'entrenador ha de programar reunions amb cadascun dels jugadors per sondejar l'opinió d'aquests respecte dels objectius grupals, i al mateix temps acordar quins objectius personals poden desenvolupar-se d'una forma congruent amb els de l'equip i quins cal reorientar perquè poden anar en contra.

Una forma de valorar la cohesió a través dels objectius és passar un petit qüestionari amb els objectius que s'hagin proposat (i d'altres que vulguem sondejar), i fer que els jugadors els ordenin segons les seves prioritats. Per exemple, a la taula

següent teniu un seguit d'objectius possibles (5 de resultat, 5 de joc / equip i 5 personals). **(Taula 1)**

Cada jugador ha d'ordenar els objectius segons el que ell cregui (1 = més important per a mi; 15 = menys important). Un cop recollides totes les respostes, es pot fer la mitjana de puntuacions per cada objectiu; llavors obtindriem el criteri del conjunt de jugadors. Aquest criteri es pot comparar amb el criteri personal de l'entrenador, i així l'entrenador pot veure on hi ha més diferències i per tant quines accions informatives o educatives calen per convèncer els jugadors de la importància de segons quins objectius per sobre d'altres. També es pot aprofitar la informació per fer una anàlisi individual de les prioritats que cada jugador ha marcat; d'aquesta manera tindrem una informació molt valuosa de cara a l'entrevista personal amb aquell jugador.

Aquest petit qüestionari també ens permet veure si els jugadors donen més importància als resultats, a l'estil de joc o la personalitat de l'equip, o bé als objectius personals. Segons quin sigui el nostre criteri i segons les puntuacions que surtin, sabrem com hem d'orientar els nostres missatges per convèncer els jugadors de la necessitat de valorar, per exemple, primer de tot els objectius grupals de procés (aquesta és la meva recomanació).

Un exemple d'aplicació d'aquestes valoracions: no seria gens descabellat proposar com a capità aquell qui hagi manifestat més coincidència amb el tècnic.

A part d'aquestes valoracions bàsiques, també es poden fer càlculs estadístics més avançats (correlacions) per valorar el grau de coincidència entre els jugadors i el grau de coincidència entre el conjunt de jugadors i l'entrenador. Potser això és difícil de fer i necessitareu consell d'algú que domini les matemàtiques o l'estadística, però llavors tindríeu una mesura objectiva sobre el grau de coincidència.

Sigui fet així o sigui fet d'una forma més rudimentària, la valoració és la mateixa: **quanta més coincidència hi hagi, major és la cohesió en els objectius.**

Objectius per a la temporada	Prioritat
Conservar la categoria	
Classificar-nos per la Copa del Rei	
Classificar-nos per el play-off al títol	
Superar la classificació de la temporada anterior	
Superar el nombre de victòries de la temporada anterior	
Ser un equip ambició	
Ser un equip que juga bé	
Ser un equip incòmode per al rival	
Ser un equip amb coratge	
Tenir bon ambient a l'equip	
Millorar les estadístiques personals de la temporada anterior	
Ser un jugador estimat per l'afició	
Millorar personalment aspectes concrets del joc (tècnica i tàctica)	
Completar la temporada sense lesions d'importància	
Poder oferir una bona imatge personal que millori el meu "caché"	

(Taula 1)