



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

Article publicat a  
MINUT ACEB  
Núm. 15, Novembre 2012

Metodologia i Comunicació

# Idees i Activitats per a 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, des 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.*

## 4. L'establiment de les normes

En l'anterior article parlàvem de com podem generar cohesió a través de la formulació dels objectius de l'equip, buscant les màximes afinitats possibles en la valoració i en l'assumpció d'aquests objectius com a propis per a cada membre de l'equip.

Com vàrem comentar, una bona manera de mesurar aquest grau de coincidència és a través d'un qüestionari on cada jugador valora els objectius plantejats per l'entrenador segons el seu criteri, podent extreure'n informació útil per a la gestió de la comunicació dels objectius i la reorientació motivacional.

- Diferències entre la valoració global dels jugadors i la de l'entrenador
- Coincidències en les valoracions entre l'entrenador i cada jugador
- Coincidències en les valoracions entre jugadors
- Diferències en el grau de coincidència segons si són jugadors "antics", "nous" o "vinculats"
- Nombre de coincidències que cada jugador té amb els altres
- Consistència dels objectius plantejats
- Tendència a l'hora d'escollir els objectius segons si són d'equip, de resultats o personals
- Coincidències en les tendències motivacionals entre cada jugador i l'entrenador, o entre cada jugador i el global del grup



- Grau de cohesió global de l'equip a través dels objectius

**En cas que estigüeu interessats a poder obtenir aquesta informació dels vostres equips, podeu fer la petició a través del mail [sapvives@copc.cat](mailto:sapvives@copc.cat).**

Marcar bons objectius i aconseguir el màxim consens en les seves valoracions és important per obtenir cohesió, però no és l'única manera de fer-ho. En aquest article tractarem especialment la forma d'aconseguir-ho a través de la gestió de les normes.

La **normativa interna** d'un equip ajuda a què el funcionament o la dinàmica sigui l'adequada i respongui a la filosofia o als valors pretesos per l'entrenador. Hi ha diverses maneres d'establir les normes, però és molt interessant que el grup de jugadors hi pugui participar. D'aquesta manera el compromís per al seu compliment serà major. Us poso dos exemples per a fer-ho a dos nivells distints de maduresa.

El primer exemple es pot fer servir a **partir de 10 anys**. Podeu distribuir el grup de jugadors en tants subgrups com

àmbits normatius vulgueu contemplar. A cada subgrup se li assigna per sorteig un àmbit normatiu perquè pensin un paquet de normes per poder exposar i debatre després davant de la resta:

- Puntualitat, assistència, avisos
- La conducta en els vestidors
- La conducta en els entrenaments
- La cura de les instal·lacions i del material
- La conducta en les competicions
- La conducta en els desplaçaments
- Ús de mòbils
- Comunicació amb els pares
- Etc.

Cada subgrup té 15 minuts per pensar les normes. Després, 5 minuts més per exposar-les al grup i discutir-les. L'entrenador fa de moderador i facilita la discussió i l'aprovació o no de cada norma exposada. Fent-ho així, us ben asseguro que tot i parlar de nens de 10 anys, les propostes acaben tenint molt sentit comú i fins i tot en alguns casos són més rigoroses del que es podia pensar.

Encara que l'entrenador fomenta la participació dels jugadors, es guarda per a si l'autoritat per decidir finalment si una norma acaba sent assumida o no. En cas que l'entrenador difereixi de la de la resta de jugadors, és bo que miri de convèncer-los primer explicant el perquè de la seva decisió (sempre posant el benefici de l'equip per davant). Només si no ho aconsegueix pot exercir la seva autoritat per imposar el seu criteri, però justificant-ho en benefici de l'operativitat i l'eficiència.

El segon exemple pot ser el d'un equip a partir de cadet (inclió un equip professional). El procés seria el següent:

1. El disseny de les normes i sancions corre a càrrec de l'equip tècnic. A part de contemplar els aspectes que hem descrit en l'exemple anterior, segons l'edat o el nivell de l'equip també es poden contemplar els següents àmbits:

- Vestuari adequat a cada moment
- Conducta en viatges i estades
- Relació amb els mitjans de comunicació
- Participació en els actes publicitaris o de promoció del club
- Comunicació a través de xarxes socials
- Multes i sancions

2. Un cop completat, es passa la proposta a tots els jugadors de la plantilla, en un document preparat perquè ells puguin expressar anònimament si estan d'acord o no amb cada norma, i un espai perquè puguin fer els comentaris pertinents.

3. Es recullen les respostes i s'analitzen totes les aportacions.

4. A partir d'aquí, s'eliminen les normes que els jugadors rebutgen i que l'equip tècnic consideri també prescindibles. Es fan canvis d'acord a les modificacions plantejades pels jugadors. I es justifiquen les que, havent estat rebutjades o modificades pels jugadors, l'equip tècnic consideri imprescindibles o invariables.

5. Després s'elabora i es reparteix un document amb tots els canvis i totes les justificacions en aquelles normes que havien estat motiu de discussió.

6. I finalment es convoca la plantilla sencera i als directius responsables per signar un document d'acceptació de les normes.

Tot aquest procés assegura una bona gestió de la informació i propicia la

**RANKING DE PUNTOS ACUMULADOS**

Puntos acumulados

Jugador	Puntos Inicial	AS	PUN	EQUIP.	EVO.	DIR.	RES.	ACT.	Puntos Final
1	20	1	0	0	0	1	0	0	15
2	20	0	1	2	0	0	1	0	16
3	20	0	1	0	0	2	0	2	13
4	20	2	0	0	1	0	0	1	12
5	20	0	0	0	0	1	1	0	17
6	20	1	1	0	0	1	1	0	13
7	20	0	1	0	0	0	0	0	19
8	20	0	0	1	0	0	0	1	18
9	20	1	0	0	2	0	1	1	13
10	20	0	0	0	0	0	0	0	20

AS: Asistencia (sin justificar o avisar)  
 PUN: Puntualidad (idem)  
 EQUIP: No traer equipamiento necesario o requerido  
 EVO: Evolución deportiva estancada  
 DIR: No seguir dinámica o normas de equipo  
 RES: Falta de respeto  
 ACT: Mala actitud

**MEJOR JUGADOR DEL MES**  
**MAYO 2008**  
**"10"**

Recortar esta parte y devolver firmada  
 Mes: Mayo 2008

Firma del padre o madre: \_\_\_\_\_  
 Observaciones del padre o de la madre (opcional): \_\_\_\_\_  
 Firma del jugador: \_\_\_\_\_

comprensió de les normes i un compromís en la seva acceptació. D'aquesta manera, és molt més fàcil el posterior compliment d'aquestes normes, ja que cap jugador pot al·legar desconeixement o disconformitat.

#### Control de compliment de les normes

A l'igual que el conjunt de normes, la manera com s'aplica aquest control ajuda a que el reglament tingui una funció reguladora de la dinàmica del grup efectiva, és a dir, que previngui conductes indesitjables, o com a mínim eviti reincidències.

Tenim dues formes bàsiques per a controlar que es compleixin les normes marcades: el sistema per punts, i les multes o sancions. També podem fer funcionar els dos sistemes a la vegada.

El sistema per punts pot estar vinculat a les normes establertes, i per dissenyar-lo correctament cal que se segueixi aquest procés:

1. Escollir quins aspectes (o quines normes) es vol tenir en compte i definir-les correctament.
2. Valorar cada aspecte o norma segons la importància que se'ls doni.
3. Atorgar als jugadors una sèrie de punts cada mes.
4. Restar als jugadors els punts corresponents a la norma que hagi infringit.
5. Repassar cada dia els punts que s'hagin restat, buscant el compromís dels jugadors per a controlar o evitar de nou aquesta falta.
6. Portar el registre dels punts restats i a final de mes emetre un informe (veieu exemple) que es pot fer públic (tauler d'anunci, web, pàrrec, etc.).



7. El jugador que hagi mantingut més punts pot rebre un regal (ja sigui cada mes o al final de temporada), i el jugador amb menys punts conservats pot rebre un càstig o sanció.

Els **càstigs, multes o sancions** són una altra manera de controlar el compliment de les normes. Cal tenir en compte que quan més ben definides estan les normes, més fàcil és establir la conseqüència per haver-les incomplert. Però cal que a l'hora d'escollir les conseqüències per aquests incompliments tinguem molt present els següents consells:

- Cal valorar si la norma es podrà controlar i fer aplicar de forma efectiva, i qui se n'encarregarà i com. Sovint els reglaments acaben fallant perquè no s'ha previst aquest punt.
- Encara que estigui per escrit, cal informar sempre de la conseqüència que rebrà el jugador per haver-se saltat la norma.
- Les sancions han de ser dissuasòries de la conducta i al mateix temps respectar la persona. El missatge que volem transmetre és un NO a la mala conducta mantenint un SI a la persona.
- Cal que els càstigs no siguin físics ni representin en cap cas un maltractament per al jugador.
- Si els jugadors no són professionals o no hi estan d'acord, les multes no haurien de ser monetàries. I en cas que ho siguin, cal ajustar l'import a l'edat o als ingressos dels jugadors.
- El reglament també pot contemplar de quina forma les multes o sancions



s'incrementen exponencialment en cas que hi hagi reincidència. És una bona manera de prevenir l'excés de faltes menors que molesten tant, i al mateix temps ens permet poder tenir unes multes bàsiques menors (en quantia o en el nivell del càstig) i anar-les augmentant només en cas que hi hagi reincidència.

Encara que no ho sembli, **tenir un reglament i un sistema de sancions ben dissenyats és una ajuda a la cohesió de l'equip, perquè millora la dinàmica de tots els components cap a l'ob-**

**jectiu comú de l'equip.** A vegades hi ha opinions en contra, argumentant que amb el compromís de la gent n'hi hauria d'haver prou. Però això es desmunta a la que apareixen els primers problemes, i llavors el remei improvisat pot acabar empitjorant encara més la situació. En canvi, si les coses estan clares des del principi, i no parlem de res estrany sinó d'allò que volem que passi, i les sancions estan pensades per ajudar els jugadors a mantenir el compromís de respectar-ho, la vida de l'equip transcorre de forma més harmònica i respectuosa.