



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

Psicologia esportiva

# L'entrenador i la psicologia

## 4. COM ORIENTAR LA MOTIVACIÓ



*Amb aquesta sèrie d'articles volem tractar la relació dels entrenadors de basquetbol amb la psicologia, tenint en compte que l'aspecte mental és actualment considerat de gran importància pel desenvolupament adequat de la tasca de l'entrenador, però que encara és lluny de tenir el reconeixement que tenen altres disciplines o àrees dins dels equips tècnics, com la preparació física, la fisioteràpia i inclús l'scouting.*

La motivació és potser l'aspecte psicològic a què els entrenadors fan més referència a l'hora d'avaluar el rendiment dels seus jugadors, tant en entrenaments com en partits.

Pot semblar que tots podem tenir una idea més o menys clara del que és motivar o estar motivat, però la veritat és que sovint observo incongruències entre el que diuen alguns entrenadors sobre la motivació i el que realment volen transmetre.

### Esperonar o motivar

Hi ha entrenadors que quan pretenen motivar (o aconseguir que els seus jugadors estiguin motivats), el que fan és el que els psicòlegs anomenem activar-los. És a dir, busquen que els jugadors juguin amb una activació (tensió, intensitat, energia...) més elevada. I malgrat que hi ha una relació entre una cosa i l'altra, no és el mateix.

Quan incidim sobre l'activació, estem incidint sobre l'estat d'ànim, sobre la disposició anímica amb la que el jugador desenvolupa la tasca, afronta la competició. I això no és ben bé motivar.

Quan parlem de motivar, ens referim al fet de marcar el camí cap on volem que el jugador es mogui. Motivador és marcar allò que volem que el jugador aconsegueixi. Un jugador motivat és el que es mou en busca d'una cosa que vol aconseguir.

Per tant, ja veieu que si incidim sobre la tensió o l'activació estem

incidint sobre el com fer la feina, però no necessàriament cap al què volem aconseguir.

El concepte clau per motivar, per tant, és els **objectius**. Un objectiu és l'expressió d'allò que volem aconseguir. No allò que fem, sinó allò que volem aconseguir a través del que fem (sigui un exercici en un entrenament) o allò que volem aconseguir a l'hora d'afrontar una situació competitiva.

Marcar objectius, en entrenaments o partits, és la millor forma de motivar. Marcant objectius aconseguim el següent:

- El jugador enfoca el seu esforç i la seva concentració cap a buscar jugar d'una manera determinada.
- El jugador, en cas que li costi, persistirà en el fet de buscar l'assoliment de l'objectiu, i per tant, intentarà fer coses diferents o practicar-ho més vegades; és a dir, aprendrà a aprendre.

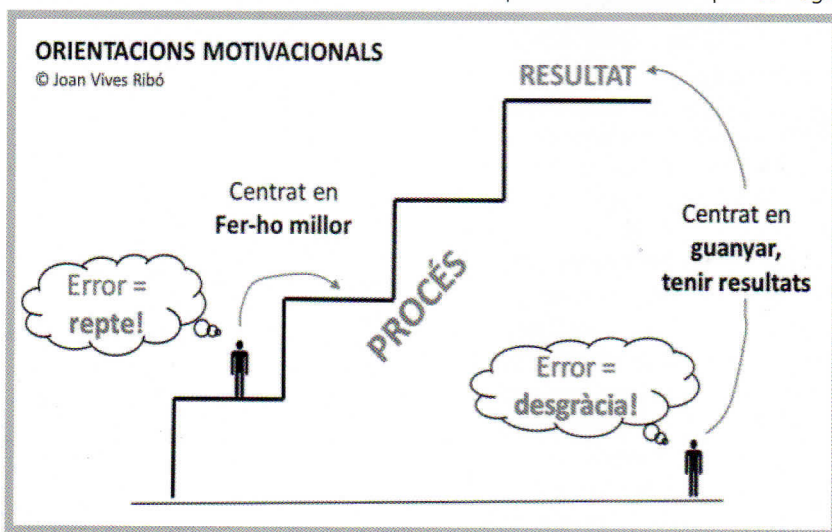


## Objectius de procés o de resultat

Aquests objectius poden ser de resultat o d'execució (procés). Els **objectius de resultat** són els que fan referència a guanyar, arribar a un punt concret en la classificació, millorar eficàcia en els llançaments, etc. Està clar que són objectius desitjables, però si l'entrenador incideix en aquests objectius com a objectius finalistes, pot provocar que els seus jugadors (i ell mateix) caiguin en la trampa de valorar el seu rendiment només en funció de si han aconseguit aquests resultats o no. Això pot fer que els jugadors descuidin la tasca quan no hi ha la motivació competitiva o per aconseguir un resultat (tots hem tingut jugadors que només rendeixen en entrenaments si fem partidet). O pot fer que els jugadors perdin la motivació i la confiança quan els resultats són dolents.

I és que basar la motivació en els resultats només funciona si els resultats són bons. Però... què passa quan els resultats són dolents? On va la motivació? On va la confiança quan es perd?

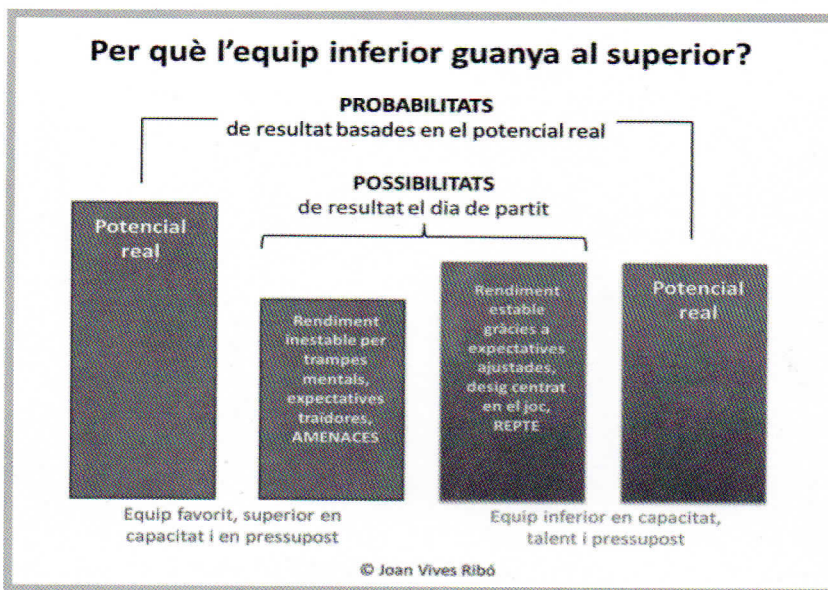
Per tant, la meua proposta és que orienteu la motivació cap al procés, perquè quan un jugador està motivat per SER MILLOR CADA DIA, una derrota no és un daltabaix sinó una nova oportunitat per treballar més, corregir coses i així ser millor.



Els objectius que permeten que el jugador estigui motivat a ser millor cada dia, són els **objectius d'execució o de procés**, que fan

referència a COM FER-HO, COM JUGAR. Un entrenador que vulgui motivar els seus jugadors d'aquesta manera, sempre buscarà motivar-los per aconseguir jugar d'una determinada manera, sabent que si s'aconsegueix jugar així, en conseqüència, l'equip tindrà més opcions d'obtenir els resultats desitjats.

## Hem de guanyar! / Volem jugar el millor possible



La insistència en el resultat (i en les seves conseqüències) pot provocar por a fallar o nervis si les expectatives de resultat es compliquen o no es compleixen. En canvi, el fet de motivar els jugadors cap a jugar de la millor forma possible, tenint en compte les situacions que es vagin

assolir unes expectatives de resultat.

Tenim moltíssims exemples de partits on l'equip favorit no ha guanyat perquè ha vist amenaçades les seves expectatives de victòria probable i això ha activat la por o l'estrès, fent que l'equip no pogués demostrar el seu nivell real de joc. En canvi, l'equip inferior sí hauria estat instal·lat tot el partit en el repte de fer-ho el millor possible, sabent que evidentment hi havia possibilitats de

perdre, però potser gràcies a això, mantenint la motivació i la concentració en el fet de jugar el millor possible, sabent que és l'única forma de tenir opcions de guanyar.

No cal anar gaire lluny per trobar exemples. El gran paper del **Gran Canaria a la Copa del Rey 2016**, on va batre els favorits **València** en quarts i **Bilbao** en semifinals, i on va competir fins l'últim sospir a la Final amb el totpoderós **Real Madrid**, és un clar exemple de com l'orientació motivacional pot decantar la balança o pot influir en el fet que un equip pugui demostrar el potencial que té.

Com podeu entendre, en tot això hi ha molts altres aspectes implicats, més enllà de la motivació, en especial, el control de les **expectatives** i el manteniment de la **concentració**. Però aquests aspectes es desenvoluparan de forma adequada si la motivació està orientada cap al procés (buscant jugar d'una determinada manera) i no pas cap al resultat.





Plantilla del Herbalife Gran Canaria, després de la Final de la Copa del Rey 2016

Davant de les expectatives derivades de les probabilitats inicials de guanyar, l'entrenador farà bé de treballar per a què aquesta informació (probabilitats, expectatives, obligacions...) no aparegui en el vocabulari ni en els plantejaments de partit. Són trampes mentals molt subtils que fan una feina bruta a vegades subterrània, invisible, inconscient, i que a l'hora de la veritat es manifesten a través d'uns efectes letals sobre el rendiment.

Atenció! No estem dient que renunciem a aconseguir resultats. Només incidim en el fet que si els plantejaments de partit es basen en els resultats, hi ha molts números que això se'ns torni en contra si les coses no van pels camins previstos.

En canvi, si l'entrenador fa servir sempre la motivació, els objectius orientats cap a com jugar (jugar d'una determinada manera), i segueix fent servir aquesta motivació a pesar de les complicacions, aquell entrenador tindrà més opcions de mantenir els seus jugadors centrats en la tasca i no en el que hi ha en joc, més centrats en jugar de la millor manera possible (a cada moment, passi el que passi) i no en el significat d'un parcial en contra, d'una mala ratxa en el tir, o d'una possible derrota.

### La mateixa orientació motivacional per a entrenaments i partits

Un altre avantatge de fer servir aquest tipus d'orientació motivacional és que el plantejament amb què volem motivar els nostres jugadors pot ser el mateix en entrenaments i partits: **donar indicacions i motivar els jugadors en busca d'aconseguir jugar d'una determinada manera.** Això ens

permet millorar els nostres recursos en entrenaments, i en partits, ens permet, tal com hem comentat, que els nostres jugadors es mantinguin centrats en la feina i no en el que hi ha en joc.

Si en els entrenaments aconseguim ser millors gràcies a aquesta motivació orientada cap al procés, fent servir aquesta mateixa motivació en partits aconseguirem demostrar millor i de forma consistent el nivell real que té l'equip.

Els psicòlegs sempre aconsellem buscar la màxima estabilitat en el rendiment. I la millor forma d'aconseguir-la és jugant sempre de la forma com sabem que tenim més opcions de demostrar el que hem aconseguit saber fer bé en els entrenaments. Per tant, si fem servir la mateixa motivació (i concentració) que ens ha servit per jugar bé en entrenaments, el missatge que donem és que la importància en el plantejament de partit recau en el fet de buscar jugar d'una manera determinada i d'estar concentrats adequadament per poder-ho fer (només pendents del joc). I això segur que ens ajudarà. En canvi, si el missatge canvia en els partits, si de cop i volta l'entrenador fa servir missatges relatius al que hi ha en joc, a l'orgull, al que hauria de passar o a les "obligacions", etc., és fàcil que els jugadors deixin d'estar centrats només en com jugar, passin a pensar sobre això i a notar els efectes de pensar-hi: lamentació pel que s'ha fet... preocupació pel que està passant... por pel que pot passar... Un jugador emprenyat, ansiós o amb por, no serà capaç de demostrar tot el que sap fer. Hauré caigut a la trampa.

### La trampa de l'amenaça...

Una de les variants de la trampa que representa orientar els jugadors cap als resultats, és el fet de buscar motivar els seus jugadors a través de l'amenaça, la penalització, el càstig (tant en entrenaments com en partits). Amb l'amenaça els entrenadors segueixen orientant cap al resultat, perquè una esbrancada o un càstig és el resultat o la conseqüència d'haver fet una cosa d'una

determinada manera. Per tant, fent això, el que aconseguen és que **els seus jugadors estiguin pendents de les conseqüències (per evitar-les) en lloc de centrats en com jugar.** Un mal negoci que té un seguit d'inconvenients:

- Segueixen centrant la motivació cap a la conseqüència (futur) i no cap a com jugar (present, jugada a jugada), amb les conseqüències que ja hem esmentat abans.
- Amb una esbrancada, els entrenadors fan referència al passat. Estan entrenant els jugadors a seguir pensant en els seus errors en lloc de passar pàgina i estar centrats en el present.
- Amb l'amenaça, poden aconseguir rendiment puntual però no consistència.
- Amb l'amenaça i la pressió constant, potser poden aconseguir tenir jugadors reactius, però no proactius (i per tant, jugadors intel·ligents a la pista).
- Amb l'amenaça i la pressió constant, els entrenadors poden aconseguir intensitat mentre estan a sobre dels jugadors, però aquesta intensitat desapareixerà immediatament si l'entrenador deixa d'esperonar o amenaçar. Per tant, estan creant jugadors dependents.

*Amb aquest article he volgut exposar els beneficis de l'orientació motivacional cap al procés i els inconvenients de centrar-nos en els resultats o les conseqüències. Espero que serveixi si més no per fer-vos identificar quina orientació motivacional seguïu i quines conseqüències té. I us animo a seguir si esteu ben orientats cap al procés, i a canviar si us heu adonat que estàveu caient a la trampa del "resultadisme". I per molt que sempre "hàgiu fet igual", que això no sigui una excusa. Mai no és tard per a aprendre, mai no és tard per a canviar.*