

Treball de recerca

FONAMENTS I ACTUACIONS DE

LIDERATGE SISTÈMIC D'UN

EQUIP DE BÀSQUET

PROFESSIONAL I FUTURES

APLICACIONS

Jordi Coma Bau

**Doctorat: Educació inclusiva i
atenció socioeducativa al llarg del
cicle vital**

Curs: 2008-2010

Departament de pedagogia

Tutora: Núria Simó Gil

Universitat de Vic

Vic, 28 de novembre de 2011

Agraïments

Amb tot el meu cor i admiració cap al Xavier. Sense ell aquest treball de recerca no hagués existit mai.

A la Núria per la seva paciència i comprensió.

A la meva família, sense la qual res tindria sentit.

ÍNDEX	Pàgina
1 INTRODUCCIÓ	5
2 EL SENTIT DE DIFONDRE L'EXPERIÈNCIA.....	10
2.1 Pregunta d'investigació	12
2.2 Metodologia i recollida de dades	14
3 ELS FONAMENTS DEL CONEIXEMENT DE L'ENTRENADOR.....	15
3.1 Bloc I. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador	16
Lideratge	
Talent	
Nivells de pensament	
Motivació	
3.2 Els pilars de l'entrenador	28
Creixement	
Flexibilitat	
3.3 Bloc II. Dimensions que fonamenten les accions de configuració de l'equip.....	35
Del grup a l'equip	
Entre la cooperació i la competència	
3.4. Els pilars de l'entrenador	45
Equip	
Marges	
3.5. Bloc III. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenament ...	55
Objectius i planificació	
4 ACTUACIONS I METODOLOGIA	60
4.1 Abans de començar la pretemporada.....	61
4.2 Comença la pretemporada	63
4.3 Comença el període competitiu	65
5 RECURSOS I EINES D'INTERVENCIÓ EN LES ACTUACIONS.....	74

6 CONCLUSIONS I PERSPECTIVES DE FUTUR	83
7 BIBLIOGRAFIA	86
8 ANNEXES	90

1 INTRODUCCIÓ

La realització d'aquest treball comença amb la necessitat d'iniciar els estudis de doctorat. L'obtenció del títol de Doctor esdevé un requisit per a totes les persones que impartim classes a la Universitat. Fa dos anys vaig fer els cursos, i ara mateix em trobo treballant per presentar el treball d'investigació per a l'obtenció del Diploma d'Estudis Avançats, (DEA) a la Universitat de Vic.

Així doncs el treball que presento a continuació sorgeix inicialment com una necessitat i a poc a poc va despertant en mi un gran interès. Amb ell veig la possibilitat d'aprendre, investigar, escriure i, perquè no, transmetre unes idees i coneixements que crec que poden ser d'utilitat a futurs entrenadors.

Anem enrere. Fa 11 anys que estic fent de preparador físic i he passat per diferents esports i categories amb diversos nivells de professionalització.

El fet que més m'ha marcat en aquesta trajectòria va ser el moment en el qual vaig entrar a formar part del cos tècnic del club bàsquet Vic quan aquest equip es trobava en la categoria Leb Plata. L'entrenador d'aquest equip era en Xavier Garcia i amb ell començà tota aquesta aventura. Amb ell veig, per primera vegada un mètode de treball que considero professional i que em desperta un enorme interès per a l'aprenentatge i la investigació. Comencem a treballar i es va forjant un equip realment compacte que al final de la competició guanya la copa Leb Plata i la lliga aconseguint així l'ascens a Leb Or. Darrere d'aquest resultat hi ha un enorme esforç de molta gent involucrada en el projecte. Hi ha molts factors que esdevenen importants per tal de poder assolir aquests resultats. Ara bé, crec que n'hi ha un que pesa més que els altres.

Aquest factor "X" no és un fet concret i clar sinó que són un seguit d'actuacions, plantejaments, coneixements, pensaments...etc. que l'entrenador desenvolupa al llarg de la temporada i que desperten en mi l'interès d'intentar estructurar-los i donar-los a conèixer.

M'adono que tots els entrenadors tenen coneixements però pocs dediquen el temps necessari a reflexionar sobre ells i a estructurar-los. Aquesta aportació pot ser un element clau pel bon funcionament i rendiment d'un equip. L'entrenador necessita tenir les idees clares. Estructurar el seu saber pot potenciar la seva utilització i posterior reflexió, per anar conduint l'equip cap als objectius que l'entrenador pretén assolir.

L'objectiu del treball és aprofundir en l'estudi de l'estructuració del coneixement de l'entrenador que vàrem desenvolupar al llarg de dues temporades al primer equip del Club Bàsquet Vic amb l'ajuda de qui en aquell moment era l'entrenador, en Xavier.

Hi ha molts elements a tenir en compte en la tasca d'un entrenador. Al llarg de la investigació intentaré transmetre allò que nosaltres vàrem posar en pràctica i perquè.

Ara mateix fa dos anys i mig que es va donar per acabat el projecte del Club Bàsquet Vic a la categoria Leb Or. Fins passat un temps després de la fi del projecte no em vaig decidir a començar la investigació. Veia que al llarg de dos anys s'havia fet una feina i una tasca excepcionals. Mai abans havia connectat tant amb un entrenador a l'hora de conduir un equip. El que s'havia fet amb l'equip era molt bo, pretenc desxifrar-ho, posar-ho en ordre per mi mateix i qui sap si difondre-ho.

Des del moment que vaig decidir iniciar aquesta investigació he comptat amb el suport d'en Xavi. A més, cada vegada que escric i parlem amb ell sobre el treball ens adonem d'allò que entre tots vàrem fer. Al mateix temps veiem que continuem creixent i que hi ha coses que possiblement a dia d'avui faríem millor. Ni ell ni jo ens hem aturat i la sensació de desenvolupament en coneixements i experiències la fem evident amb cada sessió de treball. Vull transmetre la sensació de plenitud i de motivació que sento després de cada encontre. Em sento carregat d'energia per continuar desenvolupant el nostre saber.

La difusió d'aquesta investigació vol ser un ajut a molts entrenadors per tal de seguir creixent. Considerem que pot ser una eina útil per reflexionar al voltant de la construcció i desenvolupament constant d'un equip.

Vull iniciar el treball de recerca presentant a Xavier Garcia perquè tota la investigació es basa en el treball, els coneixements i les experiències que he compartit amb ell i amb l'equip de treball del cos tècnic del Club Bàsquet Vic, durant les temporades 2008 i 2009.

En primer lloc explicaré la trajectòria professional de Xavier Garcia. Em refereixo al seu currículum relacionat amb el món de l'esport. A continuació

intentaré explicar qui és per a mi des d'un punt de vista més personal i també explicar perquè faig aquesta investigació a partir del treball compartit amb ell i no amb un altre entrenador.

En Xavier actualment posseeix el títol d'entrenador superior de bàsquet i és "coach" professional, ICF (certificat professional co-actiu).

Fa 23 anys que treballa vinculat al bàsquet. Ha estat entrenador en categories inferiors de formació i rendiment de diferents escoles i clubs. Ha passat pels càrrecs de director tècnic (la Salle Manresa, les Dominiques, CbiUM equips inferiors Ricoh Manresa), entrenador ajudant, segon entrenador de diferents equips (Manresa, Bruesa Sant Sebastià, selecció espanyola cadet) i primer entrenador del Ricoh Manresa (ACB) i del CB. Vic (Leb Plata i Leb Or).

Del seu currículum se n'extreu que té una dilatada experiència en el món de l'entrenament de formació i rendiment. També s'observa que ha passat per diversos càrrecs i categories, la qual cosa el converteix en un entrenador amb la possibilitat real d'entendre un mateix equip des de diferents visions.

A part dels mèrits recollits en el seu currículum en Xavi representa per a mi un reflex, en molts aspectes, del "Jo entrenador". Després d'haver-me format com a llicenciat en Educació física i haver-me introduït en el món de l'esport professional, cada vegada més, em plantejo com actuaria jo si fos l'entrenador de l'equip. De moment sempre he estat el preparador físic però considero que puc aportar més del que moltes vegades s'espera d'un preparador físic. Amb això vull dir que intento fixar-me i aprendre de totes i cadascuna de les situacions. Intento plantejar-me nous reptes, no en tinc prou amb la parcel·la física. Això no vol dir que no estigui content fent de preparador físic però sí que m'agrada i crec que puc ser útil en molts més aspectes relacionats en la conducció d'un equip.

A l'inici mai saps com funcionarà un nou projecte però si que vas veient idees i formes d'actuació que et fan intuir com serà el treball que es portarà a terme al llarg de la temporada. A mesura que va passant el temps t'adones del treball realitzat. Necessites aturar-te, pensar i analitzar què s'ha anat fent, com i per què per veure que el fonament del treball és la coherència entre una manera

de pensar i d'actuar. Durant la temporada s'analitza i es reflexiona sobre molts aspectes però, a posteriori, és més senzill de veure-ho i pensar-hi.

Actualment la meva sensació després de dos anys i mig des de la finalització de l'última temporada a càrrec del Club Bàsquet Vic és la d'un aprenentatge "brutal" al costat d'en Xavi i la resta de l'equip. Al llarg dels dos anys el nostre funcionament i mètode de treball ha fet un canvi molt gran. Cada dia que passa i que dediquem a analitzar el treball realitzat també ens adonem que hi ha coses que actualment modificaríem. Amb això vull dir que revisant el que has fet t'adones que sempre es pot millorar, fer petits passos endavant per continuar evolucionant.

Per mi el treball que vàrem fer i que continuem realitzant amb en Xavi ha suposat un punt d'inflexió important a l'hora de pensar en tot allò a tenir en compte en la conducció i construcció d'un equip. Hi ha un munt de coses que no estan escrites als llibres i que fins que no ets a peu de pista no t'adones de la importància que tenen.

He treballat amb força entrenadors de diferents esports i categories passant per l'hoquei patins, el futbol, el bàsquet i l'handbol i fins ara no he conegut ni he treballat amb cap entrenador com en Xavi. Evidentment que tots som diferents però ell és amb la persona que més he sintonitzat en la forma i el desenvolupament del treball en la gestió i conducció d'un equip esportiu.

Per això crec important fer la investigació sobre el treball realitzat amb en Xavi i no amb un altre entrenador. La forma de treball que presentaré la crec, la sento i la veig realment potent mentre que la d'altres entrenadors amb els quals he treballat considero que estan lluny de generar amb mi allò necessari per poder desenvolupar un treball d'investigació. Una recerca d'aquest tipus crec que ha d'anar lligada necessàriament a una motivació intrínseca forta per part de l'investigador relacionada amb el goig d'estudiar i investigar sobre un tema que realment t'agrada. La forma de treball de la qual parteix aquesta investigació em genera, amb escreix, la suficient motivació per tirar endavant aquest projecte.

El talent de l'entrenador, premissa indispensable en la filosofia de treball

Aquesta és la idea de la qual parteix aquest treball tot i que ho haguem descobert a posteriori . Primerament ens vàrem centrar en l'objectiu del treball i en el desenvolupament del mètode. Després de parlar, compartir punts de vista i reflexionar sobre la feina feta ens vàrem adonar que aquesta filosofia de treball era possible gràcies a una premissa totalment necessària i intangible. El talent havia fet possible generar una filosofia de treball pròpia.

El talent permet la gestió (estructuració) dels coneixements i experiències. És important tenir una base de coneixement en permanent evolució i un bon equilibri emocional per gestionar el procés amb coherència. D'alguna manera podem dir que el talent fa de frontissa entre els coneixements i l'experiència.

Així doncs, vull deixar clar que el desenvolupament que faré al llarg del treball no es podria dur a terme sense el talent de l'entrenador. Sense aquest seria impossible aconseguir un mètode de treball estructurat i coherent.

Aclarit aquest punt, podem parlar de quin és l'objectiu d'aquest treball. L'objectiu final és desenvolupar teòricament, tot relacionant l'experiència la reflexió, el concepte "bàsquet de l'entrenador – bàsquet del jugador". Cal analitzar com arribar a la complicitat entre tots els membres de l'equip a partir del convenciment que per una banda, l'objectiu comú és el més important, i d'altra banda, el fet d'aconseguir l'objectiu comú reporta beneficis a tots els individus que hi participen. També es fonamenta en la filosofia del convenciment per sobre de la filosofia de l'autoritat, o dit d'una altra forma, aconseguir el principi d'autoritat a partir del convenciment. Finalment també ens plantejem, la pregunta de si el jugador s'ha d'adaptar a l'entrenador o l'entrenador al jugador. La resposta, evidentment és un punt mig, un equilibri.

La idea que fonamenten totes aquestes preguntes s'orienta a transformar el "poder" que té l'entrenador atorgat pel seu rol, en autoritat i lideratge reconegut per tots els membres de l'equip.

2 EL SENTIT DE DIFONDRE L'EXPERIÈNCIA

Sincerament crec que té sentit que ho expliquem a la comunitat perquè es tracta de donar a conèixer una experiència professional reeixida d'èxit en el món de l'entrenament d'un esport col·lectiu. Deixant de banda l'èxit en els resultats, considero que pot ser de molta utilitat per a tota aquella gent interessada en la conducció d'equips esportius. En aquest treball explico elements fonamentals en la gestió de grup, actuacions i formes de pensar estructurades que poques vegades es veuen reflectides en un document. Normalment són coses que no s'expliquen per por a que ens les copiïn. Jo no he tingut mai a les meves mans un document semblant a aquest i en canvi considero que m'hauria anat molt bé tenir-lo per centrar molts dels coneixements i de les idees que podem tenir però que sovint no en som conscients.

En el món de l'esport podem trobar múltiples formes d'intervenció que poden conduir a l'èxit. En aquest cas entenem èxit com la consecució dels objectius plantejats a l'inici de temporada. Així, la definició d'objectius sempre en base a QUALITATS (treball) i no a QUANTITATS (resultats) té una doble conseqüència:

- No es sobrevalora ni es menysprea el valor de l'equip fixant un objectiu classificatori que pot ser equivocat.
- El jugador i l'equip sap en tot moment que depèn d'ell mateix per aconseguir els objectius: AUTO-DEPENDÈNCIA.

La investigació es fonamenta en tenir el saber estructurat de gestió de grup per poder actuar amb lògica i coherència al llarg de totes les hores que estarem amb contacte amb l'equip o membres d'aquest.

Volem treballar amb un mètode que pugui donar resposta a totes les actuacions que anem fent al llarg de la temporada de manera conseqüent.

Si tenim el saber estructurat s'haurien de poder entendre les actuacions i propostes plantejades sense que aquestes suposin una sorpresa pel grup.

De no ser així podem veure'ns influenciats per aspectes externs i interns al grup que faran variar la nostra conducta de treball vers el grup.

En el món professional no podem treballar improvisant en funció del que ens vingui al cap en cada moment. Necessitem tenir una guia de treball estructurada per poder treure el màxim rendiment al nostre grup de treball. De no ser així la marxa del grup es veurà massa influïda per l'atzar.

Crec que en un món professional, com en el que ens trobem, hem de reduir al màxim el factor sort. La sort l'hem de buscar en el treball ben fet i aquest comença estructurant el nostre coneixement. Sabem i coneixem moltes més coses de les que ens pensem, però quants de nosaltres les tenim estructurades?

Crec que és la clau a partir de la qual es fonamentaran tots els altres aspectes de treball. La base de la piràmide ha de ser sòlida per poder-hi construir a sobre. És una eina fonamental per poder-hi recórrer quan existeixen dificultats o dubtes. En el moment del dubte, recórrer a les pautes raonades i estructurades ajuda a la presa de decisions. La presa de decisions és la base de l'efectivitat de l'entrenament. Es tracta d'encertar el màxim possible. El jugador busca la coherència en les respostes de l'entrenador en els moments complicats. Cada petita crisi és una oportunitat per guanyar credibilitat. Transmet seguretat, l'equip nota que actues amb perspectiva i amb fidelitat al camí traçat des del començament.

Es útil en qualsevol tipus d'equip, des del millor d'Europa fins a la base, en diferent mesura. En el món professional és especialment útil en equips que han de rendir al màxim de les seves possibilitats per competir. El jugador se sent protegit pel grup i juga "tranquil".

Evidentment no deixa de ser una manera més de les moltes que hi ha de conduir i gestionar un equip.

El meu objectiu és mostrar una forma de treball que crec interessant per la meva forma de pensar i entendre l'entrenament d'un equip. Que cada membre de la comunitat n'extregui allò que li pugui semblar interessant.

No es tracta de jutjar sinó de presentar la proposta de treball realitzada al llarg de dues temporades i mostrar-ho a la comunitat científica i educativa relacionada amb el tema.

2.1 Pregunta d'investigació

Entrant ja de ple en la pregunta de recerca, em plantejo donar a conèixer la relació entre la filosofia de treball que pot desenvolupar i generar un entrenador a partir dels seus coneixements i experiències amb les actuacions coherents que se'n poden desprendre al llarg del període d'entrenament. Al mateix temps pretenc reflexionar i establir vinculacions entre les idees i coneixements creats pel nostre entrenador amb la realitat investigadora actual relacionada amb el tema.

Cal que l'entrenador reflexioni al voltant de la seva pròpia filosofia de treball per prendre decisions fonamentades i coherents al llarg del període d'entrenament. Necessitem construir el propi criteri i tenir-lo clar per tal que les nostres decisions i actuacions siguin coherents. Per això necessitem reflexionar sobre molts aspectes i posicionar-nos com a entrenadors. Treballar, estructurar i fer dinàmica la pròpia filosofia és el camí possible per fonamentar les actuacions i metodologies que considerem coherents.

La forma d'entendre i interpretar els diferents conceptes que plantejarem és la clau per formar la nostra pròpia identitat com a entrenadors. Al mateix temps que ens serveix de base per tal d'iniciar el procés de creació d'identitat de l'equip.

Els jugadors analitzen en tot moment les actuacions dels entrenadors i volen veure-hi coherència amb totes i cadascuna d'elles. Els hi pot agradar més o menys la filosofia de treball plantejada però el que no volen en cap dels casos és que es canviï de criteri d'un moment a un altre sense que hi hagi un perquè.

Des d'aquest interès em plantejo la pregunta d'investigació de la següent manera:

Què ens aporta estructurar el coneixement d'un entrenador en la presa de decisions per a la gestió del nostre equip?

L'interès d'aquesta pregunta rau en la voluntat de contribuir a crear un criteri propi fonamentat en la comprensió de conceptes relacionats amb la manera d'entendre el saber fer de l'entrenador i el treball en equip. Es tracta de reflexionar al voltant de la filosofia que fonamenta les decisions i actuacions que portem a terme en els nostres equips a fi que siguin coherents.

Els jugadors volen veure en l'entrenador una coherència al llarg de tot el procés d'entrenament. No és possible crear un equip fort si es canvia, de forma arbitrària, la manera de fer i d'actuar en els entrenaments. Cal fonamentar les pràctiques de forma sòlida, coneixent el sentit amb el qual l'entrenador orienta el seu equip.

La nostra investigació presenta una filosofia de treball fonamentada amb la interpretació paradigmàtica d'un entrenador vers un seguit de conceptes claus alhora de tenir les idees clares per poder iniciar el procés de construcció, conducció i gestió d'un equip esportiu.

En el capítol 3 del treball de recerca volem donar a conèixer l'estructuració del coneixement de l'entrenador, amb la finalitat de fer emergir la concepció que té l'entrenador al voltant de conceptes clau relacionats amb la gestió i amb l'entrenament d'un equip. És a dir, volem mostrar a la comunitat esportiva i acadèmica què ens aporta treballar en l'estructuració del nostre coneixement com a entrenadors a l'hora de prendre decisions pel que fa a la gestió de l'equip.

En els capítols quatre i cinc donaré a conèixer tot un seguit d'actuacions que s'han portat a terme al llarg del període d'investigació i que s'adscriuen plenament dins la filosofia de la concepció del coneixement de l'entrenador que defensem. Són actuacions concretes i que són vàlides dins la nostra manera de pensar.

No pretenc en cap moment desmerèixer cap altra filosofia sinó simplement mostrar les grans possibilitats que ens ofereix la filosofia que al llarg del projecte explicaré.

2.2 Metodologia i recollida de dades

La metodologia utilitzada ha estat la de l'estudi d'un cas entenent aquest cas, l'experiència de l'entrenador, tal i com proposa Stake (1999), com un exemple al qual ens apropem tant pel que té d'únic com per allò que comparteix amb altres casos. La recollida de dades s'ha basat en el diàleg i la interacció de l'experiència compartida en els entrenaments amb en Xavier.

El treball que presento és el resultat de l'anàlisi de dues temporades (2006-2007 i 2007-2008) intenses de treball al costat d'aquest entrenador. Personalment assistia a 4 o 5 entrenaments setmanals, a tots els partits com a local i esporàdicament acompanyava a l'equip en algun dels seus desplaçaments.

A part del treball realitzat al llarg de les dues temporades al costat d'en Xavi i evidentment tots els cops que ens hem vist en els entrenaments, l'entrellat d'aquest treball s'ha forjat posteriorment. En els entrenaments no és possible parlar d'aquests conceptes sinó que et dediques a executar el treball planificat que donarà peu a moltes reflexions i interpretacions posteriors.

Han sigut moltes reunions de treball conjunt, de trucades, etc. les que han fet que aquest projecte prengui vida. Quantes? Ara mateix no ho sé i no les he comptat però de ben segur que hi ha hagut més de 20 trobades de treball.

Trobades de diàleg, d'anàlisi d'aspectes treballats i d'experiències viscudes. No en format d'entrevista sinó de conversa profunda, espectacular.

Allò que més m'agrada és que cada vegada que ens trobem revisem coses i al mateix temps ens apareixen nous aspectes que fins al moment no ens havíem plantejat. Cada reunió serveix per créixer una mica més i millorar en allò que tan ens agrada. Són trobades de pràctica intensa.

A l'inici em semblava impossible poder seguir els pensaments i idees d'en Xavi però ara mateix entrem en converses de detall important i que et fan sentir satisfet del treball realitzat i de nous reptes de futur. Són moments de goig, de dir de forma ben planera: "Què ben parit que és tot això! M'encanta!"

3 ELS FONAMENTS DEL CONEIXEMENT DE L'ENTRENADOR

Abans d'endinsar-nos en el nucli del treball faré una revisió bibliogràfica per tal d'emmarcar tot un seguit de conceptes que van apareixent al llarg del treball i que crec fonamentals en la pràctica de l'entrenador. Aquí distingim tres blocs de dimensions al voltant de les quals es configuren les accions que l'entrenador posa en joc en el desenvolupament de les sessions d'entrenament i que ens permetrà aprofundir en el treball de recerca realitzat.

En cadascun dels blocs pretenc donar a conèixer conceptes, idees, extreptes de fonts bibliogràfiques i al mateix moment relacionar-ho amb el cas concret d'estudi. Així doncs, plantejo aquest apartat com una síntesi de continguts basada en la cerca bibliogràfica i en la forma com en Xavier entén aquests continguts. L'anàlisi sorgeix del diàleg entre l'entrenador i jo mateix i del contrast amb alguns referents teòrics.

L'organització de les diferents dimensions l'hem anat configurant a partir de l'anàlisi de la pràctica de l'entrenament i la reflexió amb en Xavier i amb la meva tutora, la Núria.

Bloc I. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador:

Lideratge. Talent. Nivells de pensament. Motivació

Bloc II. Dimensions que fonamenten les accions de la configuració de l'equip:

Del grup a l'equip. Entre la cooperació i la competència

Bloc III. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenament:

Objectius i planificació

L'ordre dels tres blocs estableix el procés de treball de l'entrenador. Tanmateix, vull remarcar que, en la pràctica, aquests blocs es presenten com un tot. Aquesta organització m'ha permès estructurar l'experiència global de l'entrenador per poder reflexionar i aprofundir en ella. Així el Bloc I recull les dimensions que estan en la base de les accions de l'entrenador. El Bloc II, les dimensions que afecten a la construcció de l'equip, aquestes es presenten

seguint la definició i filosofia del Bloc I. Finalment el Bloc III, desenvolupa l'actuació específica que està en coherència amb els blocs anteriors.

A continuació, en el Bloc I presento al “Jo entrenador”. A partir de conceptes claus com lideratge, talent, nivells de pensament i motivació construïm la base, filosofia i criteri de l'entrenador. Ho faig presentant referents bibliogràfics que fonamenten el treball i al mateix temps mostrant l'essència d'en Xavier.

3.1 Bloc I. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador

Hi ha diferents dimensions a tractar a l'hora d'entendre les accions de l'entrenador. Són fonamentals per tal de comprendre quina és la identitat del nostre entrenador. La seva interpretació és la base sobre la qual l'entrenador construeix el criteri i la coherència que orienten les accions de les dimensions del altres blocs..

Les dimensions que presento han anat emergint a partir de la reflexió sobre les converses realitzades amb en Xavier. Aquestes són: lideratge, talent, nivells de pensament i motivació.

Lideratge

Què significa lideratge? Com el podem entendre? Quines qualitats ha de tenir un líder? Quins tipus de líder hi ha? L'entrenador ha de ser un líder ?

Anem a aprofundir una mica en aquest concepte perquè cal tenir-lo molt en compte alhora de construir un equip. Keith Davis (1967) defineix el lideratge de la manera següent: “El lideratge és l'habilitat de convèncer els altres perquè busquin amb entusiasme l'assoliment dels objectius definits”.

Primerament crec necessari diferenciar entre els conceptes de dirigir i liderar. En un primer moment l'entrenador no deixa de ser una persona més del grup d'individus que conformen el teòric equip. Simplement pel seu estatus, rol, càrrec, que se li atorga des de la direcció, serà la persona que dirigirà al grup al llarg d'un període de temps determinat. No serà arrel del seu càrrec que es converteixi en líder de l'equip sinó degut a tot el seguit d'actuacions, decisions i comportaments diaris que es succeeixen en les hores de treball.

L'entrenador té l'obligació de pensar i decidir sobre les activitats de direcció del grup. Dins d'aquestes haurà de planificar, organitzar, prendre decisions constants sobre molts aspectes (hores d'entrenament, què cal entrenar, com fer-ho, com plantejar el treballs, etc.). Ell és el responsable de gestionar al grup. La pregunta que tots ens fem és: com fer-ho?

Perquè un grup estigui disposat a confiar l'autoritat a una persona, aquest ha de demostrar, capacitat, saviesa i competència constantment. L'equip no donarà el seu màxim potencial sinó és gestionat amb lideratge.

Les paraules d'Espar (2010) són reveladores: "No es tracta d'arribar i manar, perquè encara que ens fessin cas, si la conducta no surt de dins, és més que possible que la gent afluixi al primer, segon o tercer contratemps " Cal alguna cosa més que dirigir al grup. Hi ha alguna cosa que se'ns escapa que farà que l'equip funcioni millor.

Davis (1967) considera que és el factor humà el que uneix un grup i el motiva cap als objectius. Les activitats de la direcció, com la planificació, l'organització i la presa de decisions, no són efectives fins que el líder no estimula el poder de la motivació en les persones i les dirigeix cap als objectius que vol assolir.

Crec que la clau està en aconseguir que tots els membres del grup (jugadors i cos tècnic) sentin la voluntat de fer les coses tal i com les proposa l'entrenador. Han de ser ells qui creguin en allò que estan fent. És una qüestió de sentiment, de convicció absoluta en allò que diu l'entrenador però que cada jugador també creu. Si una cosa surt de dins el potencial que té és molt més gran que si simplement és una ordre. Podríem dir que liderar és emocionar.

Necessitem treball, entusiasme, perseverança, experiència... i moltes qualitats més per poder tenir alguna possibilitat d'erigir-nos en líders d'un equip.

El lideratge inclou respecte, força emocional, disciplina, visió, moment oportú, impuls, destresa en les relacions personals, etc. Són situacions que el líder ha d'anar desenvolupant.

Molts dels factors mencionats anteriorment són intangibles i això provoca que una de les característiques més importants d'un líder eficaç és l'experiència útil. Tenir moltes experiències ens fa més rics, però és clau com les vivim, què fem després d'elles i abans. Hi reflexionem? o simplement deixem que vagin passant una darrere l'altre. És fonamental que cadascú de nosaltres valori i

analitzi tot allò que experimenta després de cada esdeveniment. Ha de prendre consciència dels aprenentatges per tal de poder-los integrar.

(Bennis i Nanus, 2008), van fer un estudi sobre la relació entre creixement i lideratge i van concloure que els líders tenen la capacitat de desenvolupar i millorar les seves destreses. Els líders són aprenents i el procés d'aprenentatge és el continu resultat de l'autodisciplina i la perseverança.

Darrere d'un líder hi pot haver factors genètics i dons innats però segur que hi ha reflexió i treball. Necessitem tenir la voluntat d'aprendre, de seguir creixent cada dia.

Què hem d'aprendre? Quines són les lleis fonamentals del lideratge? Maxwell, en el seu llibre *les 21 lleis irrefutables del lideratge* ens presenta tot un seguit de lleis com els fonaments del lideratge. Aquestes lleis són comportaments, conductes que es poden aprendre i desenvolupar. Ens podem trobar amb persones que de forma innata i inconscient ja tinguin algunes d'aquestes lleis adquirides en el seu comportament diari. En aquests casos cal pensar que sempre hi ha la possibilitat de desenvolupar-les més.

El mateix autor considera que ningú no pot desenvolupar de forma completa les 21 lleis, per tant la solució serà buscar i desenvolupar un equip de lideratge que col·lectivament desenvolupi al màxim les lleis.

No és moment de parlar de les 21 lleis de lideratge però si que crec convenient presentar un petit treball d'agrupament de diferents lleis de camps semblants i extreure'n conductes i comportaments característics.

Lleis de Maxwell	Característiques dels líders
màxim, cercle íntim, entrega de poders	base, seguretat
influència, magnetisme, connexió, empatia	relacions obertura, lideratge
procés, navegació, prioritats	claredat, convicció
respecte, confiança, sacrifici, imatge	solidesa, impecable
intuïció, impuls, victòria	do, talent, brillant
reproducció, creixement, llegat	essència, impacte

il·lusió, creativitat, positivisme, entrega, integració, model, amistat	inspirador

Si ens aturem un instant en llegir les paraules anteriors podem veure com a la columna de l'esquerra apareixen els conceptes claus de les diferents lleis plantejades per Maxwell i a la dreta apareixen conceptes, dimensions generades per en Xavier i jo mateix que recullen l'essència de les diferents lleis. Aquestes característiques dels líders generades a partir de l'estudi de les lleis es relacionen amb tot el seguit de conceptes que aniran sorgint en l'estudi i desenvolupament del Bloc I.

Com amb tot podem desenvolupar les nostres habilitats per convertir-nos en líders però ha de quedar molt clar que no és fruit de l'atzar o d'un esdeveniment sinó d'un permanent procés d'autoaprenentatge i autoconeixement sostingut per la passió.

Per aconseguir ser uns líders necessitem desenvolupar tot un seguit de capacitats i complir amb diferents comportaments. Formes d'actuar que faran que l'equip ens reconegui com a líders.

Han sortit una sèrie d'aspectes importants a tenir en compte per tal d'erigir-nos en líders (autodisciplina, perseverança, factor humà, presa de decisions). Necessitem veure i entendre que totes aquestes capacitats, virtuts formen part d'un procés de creixement personal. No és d'ahir per avui ni d'avui per demà que esdevenim líders. El procés de creixement no s'atura mai, sempre hem de tenir la voluntat de millorar.

Un aspecte clau en tot aquest procés d'aprenentatge del lideratge és el concepte de criteri. (Tichy i Bennis, 2010), defineixen criteri de la següent manera "l'essència del lideratge eficaç. És un procés de presa de decisions a partir de la informació contextual que compren tres àmbits: persones, estratègia i situacions de crisi. En cada àmbit, els judicis de lideratge segueixen un procés de tres fases: preparació, decisió i execució. Un bon criteri de lideratge es recolza en el coneixement contextual d'un mateix, de la xarxa social, de l'organització i de les parts interessades."

D'aquesta definició podem deduir que els líders el que fan és prendre decisions davant d'incerteses, conflictes, pressió temporal, etc, aplicant un bon criteri personal que es fonamenta amb el valors de la persona.

Talent

En aquest punt presento el concepte de talent partint de diferents referents teòrics i al mateix temps dono a conèixer la perspectiva de talent i tant pel que fa a l'entrenador com als jugadors.

Un bon punt de partida d'un entrenador és voler ser entrenador. Pot semblar una bajanada però és clau tenir en els nivells neurològics superiors l'essència d'entrenador. Sinó és així difícilment podrem desenvolupar totes les nostres potencialitats com a entrenador.

Cal que l'entrenador parteixi del sentiment i la passió per poder tirar endavant la seva visió, el seu somni. En el camí apareixeran tot tipus d'entrebancs, dificultats, petits fracassos que difícilment seran superables si la passió per ser entrenador no prové del més profund d'un mateix.

Aquest sentiment intrínsec és un dels factors claus a l'hora de poder desenvolupar el talent. Aquesta motivació intrínseca serà fonamental en la capacitat de treballar per fer créixer el talent.

La persona serà capaç de desenvolupar i millorar mitjançant una pràctica intensa (Coyle, 2009) tot un seguit de capacitats (coneixements + habilitats) bàsiques modificables amb l'aprenentatge.

Som propietaris del que volem fer amb el nostre talent. Podem apostar per treballar-lo i desenvolupar-lo o deixar que segueixi el seu curs normal.

Si prenem la primera opció ens comprometem a treballar intensament amb el desenvolupament de les nostres capacitats. Això significa quantitat i qualitat en les pràctiques. Necessitem pràctiques en les quals ens haguem d'esforçar de diferents maneres per aconseguir objectius concrets, hem de permetre equivocarnos per tenir la possibilitat de corregir-ho, haver de fer les coses poc a poc, tornar a començar i progressivament adquirir nous aprenentatges.

L'esforç, la constància, la perseverança no són una opció, són una exigència per desenvolupar el nostre talent. Serà indispensable estimar i tenir passió per allò que fem per tal de poder treballar amb prou èmfasi per arribar a millorar.

Si no tenim en la nostra essència o identitat aquest entrenador al qual volem arribar serà impossible generar la suficient motivació per aguantar tot el procés. El sentiment, la passió faran que el treball, el deure, l'obligació sempre vagin de la mà del plaer, del gaudi de tots i cadascun dels moments del procés de desenvolupament personal. La següent afirmació de Steve Jobs fundador d'Apple i Pixar il·lustra aquest pensament: "L'única manera de tenir un treball genial es posant el cor en allò que fas". En aquesta frase es torna a posar de manifest que per poder ser bo, millorar cada dia i gaudir de la nostra feina necessitem portar-la a l'interior. Només així podrem arribar a nivells màxims de desenvolupament.

En la mateixa línia Dan Coyle determina, tal i com hem comentat anteriorment, dos factors imprescindibles com són el sentiment i la pràctica intensa a l'hora de desenvolupar el talent. Pilar Jericó (2008) afirma que el talent requereix de tres ingredients bàsics que són: capacitats, compromís i acció.

Associa les capacitats als coneixements, habilitats i competències que cada persona té i pot desenvolupar gràcies al compromís personal i empresarial. En aquests cas podem entreveure la idea que si les capacitats constitueixen el substrat bàsic del talent, el compromís és el motor perquè la persona aporti el màxim possible.

Hem de diferenciar en aquest punt el compromís que té la persona o jugador amb ell mateix a l'hora de treballar, desenvolupar el seu talent i el compromís que té amb l'equip de treball. En els dos casos el grau de implicació serà clau a l'hora de gestionar el talent.

Passant al món de l'esport i concretament a la idea de generar equip, aconseguir aquest compromís serà complex i costós però fer-ho ens generarà resultats espectaculars. La idea del jugador serà: "Vull ser-hi i dono el millor de mi mateix". El compromís és el resultat de les motivacions de pertànyer al grup i aportar valor. És clau perquè serà l'única manera d'aconseguir que el jugador s'esforci al màxim, s'identifiqui amb el que fa i actuï com a generador, conjuntament amb els seus companys i entrenadors, de més font de talent.

Nivells de pensament com a recurs de l'entrenador

En aquest apartat crec necessari explorar el concepte dels nivells neurològics (Dilts, 1999) La idea principal que desenvolupa és que el nostre cervell funciona amb diferents nivells de pensament. La funció de cada un d'aquest nivells és organitzar la informació del nivell inferior i així successivament. Un dels principals problemes de l'ésser humà és confondre en quin nivell es troba en cada moment de pensament.

Aquest plantejament pot esdevenir una eina d'autoconeixement personal, amb la intenció de generar, una consciència pròpia, profunda, a partir de la qual començar a treballar. És aplicable a un mateix i alhora en determinats moments ens pot servir per entrar amb determinats jugadors mitjançant diferents eines d'intervenció que presentarem en l'apartat 5.

Per ordre d'aprofundiment en la introspecció de la persona els nivells de pensament són: transcendència, identitat, valors, creences, capacitats, conducta i entorn.

Nosaltres ens movem en l'entorn quotidià d'una manera, actuem segons les nostres capacitats. Aquestes capacitats es veuen influïdes de forma directa per les nostres creences. Les creences conformen el caràcter de la persona i es troben en un nivell inferior als dels valors i creences. Tanmateix la identitat es nodreix dels nivells inferiors (valors, capacitats, conductes i entorn) i així successivament fins a arribar a l'essència de la persona (la transcendència) que seria el nivell neurològic suprem. De l'essència de la persona se'n desprèn tota la resta de nivells de pensament.

Si soc conscient d'aquests nivells puc veure que intervenint, treballant en un nivell superior puc evolucionar i desenvolupar els nivells inferiors.

Una persona pot modificar la seva conducta si és conscient de les seves capacitats i treballa per desenvolupar-les. De la mateixa manera si una persona treballa en el nivell de creences podrà plantejar-se canviar les seves capacitats. És qüestió de saber en quin nivell de pensament ens trobem en cada moment, ser-ne conscients, i treballar en conseqüència. Aquesta idea és clau en el procés d'autoaprenentatge i l'evolució de la persona.

Presento dos exemples del món del bàsquet per il·lustrar els nivells de pensament.

Exemple

Nivells de pensament	JUGADOR	ENTRENADOR
Transcendència	“La meva família és el més important. Jugar a bàsquet em dóna el privilegi de poder pujar una família i fer feliç a molta gent”	“La meva missió és ensenyar, compartir, fer que la gent s’apassioni pel bàsquet”
Identitat	“Jugo per competir, sento el bàsquet”	“M’encanta liderar un grup, motivar, crear EQUIP”
Valors i creences	“Si vaig fort a cistella em puc lesionar”	“Si no tinc contents als americans, em donaran pel sac”
Capacitats	Gran tirador, passa bé la bola	“Sóc injust amb l’esforç individual, programo treball en funció dels americans...”
Conducta	Si el pressionen s’amaga, no busca la falta, no penetra	Deixo passar males defenses o mals tirs als americans
Entorn	Considerat especialista, rol auto limitat. Estancament, previsible per la defensa	No sóc creïble, el meu equip és egoista,

He volgut exemplificar com la creença bloqueja els nivells superiors, i alhora, si som capaços de reconectar amb ells, veurem clarament que aquesta creença no ens apropa a complir-los i hem de canviar-la... I canviar la creença ens portarà a desenvolupar altres capacitats, que originaran conductes diferents i això tindrà impacte en l’entorn

He presentat la teoria dels nivells neurològics per veure que el concepte de criteri que hem parlat anteriorment s’adscriu en el nivell de creences (caràcter).

Què significa això? Doncs que aquest criteri, clau en el lideratge, i que desencadenarà en un seguit de capacitats i conductes, es fonamenta en els valors de la persona.

En síntesi podem veure que el criteri no és inamovible si intervenim sobre el valors, identitat o essència de la persona. Crec que la idea de poder evolucionar el criteri d'un mateix és fonamental.

Saber-se situar en cada moment de pensament, en quin nivell neurològic ens trobem és clau per fer conscient i poder treballar les incoherències personals. Crec fonamental que cada persona treballi de forma introspectiva sobre els seus nivells de pensament per tal de millorar el seu autoconeixement i poder fer créixer l'autoaprenentatge. Si no és així, fàcilment podem caure en confusions i perdre'ns en el nostre camí de creixement personal.

Si treballem d'aquesta forma podem créixer cada dia amb la reflexió personal i l'experiència. El nostre comportament serà coherent amb cadascun dels nivells de pensament superior i per tant estarem disposats i preparats per poder desenvolupar un treball amb bones condicions. Podrà sortir bé o no en funció d'altres aspectes, però segur que els jugadors s'adonaran de la coherència interna del treball i això ho agrairan, moltes vegades, amb el seu treball i compromís.

L'entrenador pren decisions constants en situacions canviants. Això no és senzill i requereix, en molts moments, de valor per prendre decisions en situacions complexes. Si l'entrenador té clara la seva essència, la seva identitat i els seus valors prendrà la decisió més pertinent, en funció del que ell cregui deixant de banda interessos externs al projecte. Podrà encertar o no en la decisió però haurà actuat amb coherència, podrà estar tranquil amb ell mateix.

Continuant en aquesta línia de treball ens trobarem amb diferents tipus de líders depenent de les característiques dels seus nivells neurològics. Likert (1967) diferencia quatre estils de líder : l'explotador-autoritari, el benevolent-autoritari, el consultor i, per últim, el participatiu. A cadascun d'ells li atorga unes conductes característiques.

El que és realment important és adonar-nos que cadascun d'aquests líders se'l classifica segons la seva conducta. Aquesta, pot ser modificada per la mateixa persona, si ho creu necessari, desenvolupant les seves capacitats que estan

directament influïdes per les seves creences i així successivament fins arribar a l'essència de la persona.

L'entrenador, sigui autoritari, consultor o participatiu, pot evolucionar amb el treball de la conducta, desenvolupar les seves capacitats i fins i tot modificar el seu caràcter si aquest treball va lligat als valors, identitat i essència de la persona.

El que no és adequat per a un equip és que l'entrenador canviï constantment de conducta i criteri sense ser coherent amb la identitat personal. Si passa això els jugadors s'adonaran i possiblement no podran desenvolupar tot el seu potencial a causa de la incoherència del treball.

Val a dir que no tinc la intenció de prioritzar un estil de lideratge per sobre d'altres. En el món de l'entrenament, el rendiment dels jugadors es pot aconseguir de moltes maneres diferents i caldrien més recerques per poder estudiar les relacions possibles. Podem trobar entrenadors d'estil explotador-autoritari que aconseguen resultats brillants amb el seu equip però també en podem trobar de l'estil totalment oposat. És important, però, que l'entrenador sigui coherent amb la seva identitat i valors i que el seu treball s'orienti en la mateixa direcció. Si és així hi haurà una coherència interna que farà viable el projecte.

Motivació

És de vital importància conèixer què és allò que ens fa moure, activar-nos i dirigir-nos cap al nostre objectiu. En l'apartat anterior hem comentat que és indispensable tenir en els nivells de pensament superior la imatge d'entrenador o jugador en funció del rol que desenvolupem. Si és així segur que podrem tenir opció de desenvolupar tot el nostre potencial. Però què és el que ens posa en moviment, en acció?

La motivació és un concepte que utilitzem quan volem descriure les forces que actuen sobre i dins d'un organisme per tal d'iniciar i dirigir la conducta d'aquest, és a dir, són les forces que permeten l'execució de conductes destinades a la modificació o manteniment del curs de vida d'una persona.

La motivació és una variable intangible de la qual en podem captar la seva presència arrel de diferents manifestacions i conductes portades a terme per l'individu.

Tolman (1932) i Hull (1951) parlen també de variable intermitent. Ells consideren bàsic que a l'hora d'analitzar la motivació ens haguem de fixar en l'estudi de la conducta motivada. Al mateix temps comenten que els patrons de la conducta motivada són el producte entre l'organisme i el seu ambient. Deixen entreveure que la motivació es refereix a un procés intern que impulsa a la persona a actuar respecte a algun esdeveniment extern. La relació entre persona i societat, entorn és evident. La motivació és un procés dinàmic intern i com en tot procés poden haver-hi canvis i variabilitat.

Serà feina de l'entrenador aconseguir que aquesta variabilitat sigui mínima i no canviï d'estats motivacionals positius a negatius en poc temps, sinó que cal aconseguir certa estabilitat emocional.

Aquesta variabilitat de la qual parlem es posa de manifest en les dues variables que conformen la motivació. En moltes definicions del concepte apareix la mateixa idea formulada amb diferents paraules.

Sage (1977) defineix motivació simplement com la direcció i intensitat del propi esforç. (Balaguer (1994) afirma que el terme motivació s'ha utilitzat per designar la quantitat d'energia i la direcció del comportament humà.

Podem diferenciar, doncs, dues variables: quantitat o intensitat i direcció o qualitat.

En termes de quantitat i intensitat pensem en la variabilitat, en la mobilització d'energia així com en la quantitat d'esforç que es dedica en una determinada acció. En la pràctica real estaríem parlant de la quantitat de temps en entrenaments, preparació, etc. que dediquem a l'acció i al mateix temps amb quina intensitat ho fem. Estem parlant de la fortalesa de la motivació per aconseguir que dediquem més o menys quantitat d'esforç per arribar a l'objectiu.

Per altra banda la variable de direcció o qualitat fa referència al tipus de motivació, ens referim a cap a on ens dirigim. En aquest cas la motivació no té connotacions quantitatives sinó qualitatives. Té a veure amb la disposició de l'individu amb una situació determinada, estem parlant de fites, de selecció d'objectius. En definitiva diferenciem què ens fa moure, activar-nos (qualitat - direcció) amb quant i amb quina intensitat en movem. Si ens hi fixem podem adonar-nos que allò realment important és veure com va evolucionant

l'activació de la persona. Ens interessa veure com varia la direccionalitat de la conducta gràcies a que la motivació no deixa de ser un procés amb vida pròpia. Deckers (2001) i Kuhl (1986) consideren que la motivació és un procés adaptatiu, dinàmic. Diferencien tres moments: la selecció d'objectius, el dinamisme conductual i la finalització o control sobre l'acció realitzada.

Sobre la selecció d'objectius hom tria la fita a la qual vol arribar. Aquest objectiu es converteix en motiu de moviment, d'activació per tal d'intentar aconseguir-lo. L'elecció d'un objectiu o motiu depèn de la intensitat, de la força, de l'atracció, de la necessitat, de la probabilitat subjectiva d'èxit, d'expectatives, i de l'estimació d'esforç necessari per aconseguir-lo.

Pel que fa al dinamisme conductual ens referim a les activitats, conductes que ens poden fer arribar a l'objectiu marcat. Segons l'objectiu proposat tindrem la necessitat d'aprendre, de desenvolupar-nos, de millorar dia rere dia.

Hi ha alguns aspectes en les conductes de les persones que fan evident el grau de motivació. Aquests són: 1) la freqüència, entesa com el nombre de vegades que la persona s'implica o inicia una activitat per tal d'aconseguir l'objectiu; 2) la intensitat, les ganes o la força amb la qual la persona porta a terme l'activitat, i 3) la durada, com la quantitat de temps que dedica a l'assoliment de l'objectiu. Són tres elements a tenir en compte a l'hora de valorar el grau de motivació de la persona.

Finalment el tercer moment es relaciona amb la finalització o control sobre l'activitat realitzada. En aquest cas ens referim a l'anàlisi constant dels resultats aconseguits. Necessitem avaluar si el que hem fet ha funcionat o no i si necessitem modificar-ho.

3.2 Els pilars de l'entrenador

Un cop analitzades les diferents dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador vull plantejar com es transfereixen en el pensament d'en Xavier.

Fins ara he analitzat les dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador centrant-me, bàsicament, en autors referents en el tema. Ara pretenc mostrar la forma com en Xavier interioritza els aspectes tractats anteriorment. Aquest continguts, anomenats els pilars de l'entrenador, són fruit de reflexions profundes d'en Xavier.

Ell reconeix quatre pilars fonamentals sobre els quals organitza la seva forma de treballar:

Creixement

Flexibilitat

Equip

Marges

Aquests aniran apareixent en el treball de recerca a mesura que els relacionem amb els diferents blocs.

La relació que he pogut establir és la dels pilars de creixement i flexibilitat amb el Bloc I, i els pilars d'equip i marges amb el Bloc II.

La majoria de conceptes i idees exposades són el resultat d'un procés de reflexió intens i profund amb la pràctica que ell desenvolupa. Són els fonaments d'una forma de treballar que tenen a veure amb la forma de pensar descrita en el marc teòric.

Cal saber que l'estructuració de coneixements que a continuació presentaré està en constant evolució.

Al mateix temps cal saber que són coneixements creats en base a l'experiència i constant creixement de l'autor. No necessàriament hi ha al darrere una documentació bibliogràfica sinó que majoritàriament es fomenta creació de nou coneixement, de noves idees extretes de coneixements i experiències d'en Xavier.

És important reconèixer el valor que té la creació d'aquests pilars de l'entrenador ja que són els que m'han motivat a fer la cerca bibliogràfica i no a l'inrevés.

Els quatre pilars, que planteja en Xavier, pretenen combinar la motivació pel treball de millora i de la responsabilitat individual amb la motivació per treballar en la cerca d'objectius comuns. Aquesta combinació representa un sumatori de motivacions que crea un estat d'ànim des d'on tot és possible. D'alguna forma és un créixer per fer créixer, és un espai on tothom impulsa tothom.

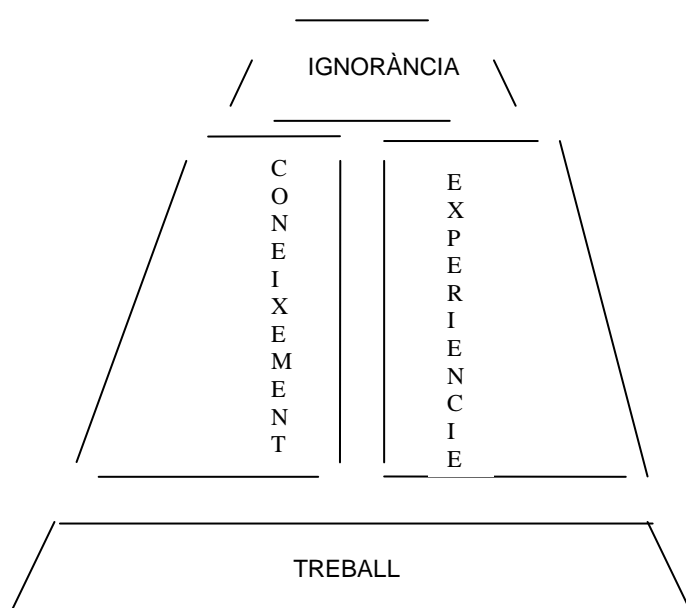
A continuació presento els pilars de creixement i flexibilitat que relaciono fonamentalment amb les dimensions del Bloc I.

Creixement

Una de les principals inquietuds que ha de tenir un entrenador, és la de creixement constant. Créixer, evolucionar, no quedar-se estancat amb allò que ja sap, sinó intentar cada dia treballar per ser millors en allò que fa. Aquesta inquietud s'ha d'implementar. Amb això vull dir que darrere de la inquietud no pot haver-hi només paraules, sinó que calen fets i maneres d'entendre la filosofia de treball.

El model de creixement personal que ha creat en Xavi queda ben representat en el que ell anomena com la Piràmide de creixement.

La piràmide de creixement



La base de la piràmide i de tot el que es desenvolupa a continuació és el treball, sense ell no hi ha possibilitat de créixer. El sentit d'aquesta piràmide l'hem construït amb els diàlegs i converses que hem mantingut en Xavier i jo durant el treball de camps. No creiem que hi hagi possibilitat de fer passos endavant i evolucionar si al darrere no hi ha un treball constant i de qualitat, pràctica intensa, segons Dan Coyle.

Per sobre del treball apareixen els coneixements i experiències que cada persona té. Aquests poden seguir una constant evolució si hom treballa per continuar millorant. No ens podem aturar, necessitem experimentar i aprendre coses cada dia, mirar d'enriquir-nos, fent autocrítica com a font d'aprenentatge en tot allò que fem.

Damunt dels coneixements i les experiències hi representem la ignorància amb forma de trapezi. No té forma de triangle perquè entenem que és una condició indispensable per entendre el model. Aquesta ignorància ens porta a la idea que mai en sabem prou, sempre podem millorar. Cal entendre aquesta piràmide com un tot, tots els elements són motors de creixement que impulsen els altres. En algun moment tirarà el treball, en altres moments ho farà l'experiència, la ignorància o els coneixements. Ens falta situar dins la piràmide el concepte de talent, en aquest cas el talent seria l'eina que ens permet relacionar els diferents conceptes que conformen la piràmide. És com el ciment, el nexa d'unió. L'estructura té vida pròpia i s'equilibra gràcies a la coherència amb els valors individuals.

Al mateix moment que entenem aquesta visió de creixement també cal esmentar factors distorsionadors que poden aconseguir que la piràmide es desequilibri. L'autosuficiència, l'excusa, el conformisme, els "tòpics", la culpa, etc. poden ser obstacles al creixement.

Anem a intentar aprofundir una mica més en la filosofia que pretenem donar a conèixer a través de la piràmide del creixement.

Primerament hem de respondre a la pregunta: què ens fa treballar? "Dedica't a alguna cosa que et faci il·lusió i durant tant de temps com mantinguis aquesta il·lusió. Si fas el que sigui sense il·lusió estàs condemnat al fracàs" (Aíto García Reneses).

En aquest cas creiem fonamental que darrere de la nostra feina hi hagi una il·lusió, una passió per fer allò que ens agrada. Sinó es així difícilment serem capaços de fer tot allò que cal per intentar ser el millor.

Un altre aspecte important a tenir en compte i que moltes vegades passem per alt, és com treure més rendiment de les experiències que tenim.

Necessitem recórrer a l'autocrítica com a font d'aprenentatge independentment dels resultats que obtinguem (quantitatius o qualitatius). L'autocrítica serveix per identificar allò que ha funcionat, i consolidar-ho i alhora per reconèixer errors. Necessitem obrir un procés individual i/o col·lectiu de reflexió per tal de preveure com podem fer-ho millor en un futur.

L'autocrítica genera sempre creixement individual i col·lectiu tot i que en el moment de fer-la pugui generar inquietud i malestar.

També hem de fer l'esforç de no entendre l'autocrítica com un procés de destrucció, no es tracta de fer "mala sang" sinó de reflexionar amb coherència i honestat per intentar millorar. Necessitem veure que existeix l'autocrítica negativa i també la positiva. És tant important reconèixer allò que hem fet malament com allò que hem fet bé.

En definitiva, cercar aprenentatges després de cada experiència viscuda és fonamental per prendre consciència del propi creixement.

Serà important treballar constantment. Per tal de desenvolupar el nostre coneixement, hem d'anar assimilant i integrant tota la formació i aprenentatges que tenim. Un requisit indispensable per estar dins el model de creixement de la piràmide és la formació continuada. Necessitem a persones amb curiositat i mentalitat oberta.

Presento a continuació un seguit d'accions que l'entrenador ha dut a terme en el treball quotidià coherent amb els pilars de creixement durant les dues temporades 2006-2007 i 2007-2008:

- 1.- Fer els cursos amb el convenciment que eren necessaris, perquè representaven un enriquiment de continguts i una oportunitat d'establir relacions i contactes.
- 2.- Formar-se analitzant el treball dels altres, des d'una perspectiva positiva sobre allò que podia adaptar i aprofitar.

- 3.- Formar-se en aspectes paral·lels als continguts esportius que representen un salt qualitatiu i proporcionen eines per portar a la pràctica en els entrenaments (psicologia, idiomes, informàtica, PNL, coaching, etc.)
- 4.- Assumir reptes com a formador. Això ajuda a desenvolupar l'àmbit relacional, crea autoexigència per ordenar, classificar, estructurar coneixements per poder-los transmetre i aconseguir respecte.
- 5.- Assistir a campus com a entrenadors. Punt d'intercanvi d'idees. Mentalitat oberta per incorporar noves coses
- 6.- Dinamitzar dins la pròpia estructura de treball (Club, escoa, etc.) sigui la nostra responsabilitat o demanar-les si no ho és, activitats formatives durant la temporada.
- 7.- Desenvolupar rol d'entrenador ajudant, o entrar en un cos tècnic professional. Això permet viure una realitat diària i aprendre en totes les dimensions.
- 8.- Veure partits de qualsevol esport, no des del forofisme sinó fixant-se en detalls tècnics, tàctics, de direcció de grup, etc....
- 9.- Informació via recursos digitals (internet...)

Cal parlar també d'un aspecte clau de la piràmide, la seva cúspide. Es tracta de conèixer i servir-se en tot moment de la pròpia ignorància. Tinguem els coneixements que tinguem hem de veure i entendre que no hem arribat al cim, la piràmide no es tanca. Sempre està oberta i en procés de creixement. Necessitem interioritzar el valor de la humilitat com a premissa bàsica per estar en millora constant. És una condició clau per ensenyar i aprendre, i per poder transmetre-la com a valor als teus jugadors.

Arribat aquest punt necessito fer referència a la idea que apareix en el marc teòric sobre el talent. Veure el talent com la suma de sentiment més pràctica intensa (Dan Coyle) ens ajuda a implementar el valor de la piràmide i de la nostra filosofia.

Desenvolupant una mica aquest tema amb idees d'en Xavi, trobem diferents factors del talent primari que són: curiositat, intuïció, creativitat i sentiment. Partint d'aquests, apareixen factors de talent secundari, que milloren a partir de la maduració, l'experiència i el treball:

- Desig de millorar.

- Adaptabilitat
- Capacitat de Transmetre i Comunicar (connectar emocions, credibilitat, lògica)
- Captar, gestionar sensacions que ens envolten (*escolta activa*)
- Supervivència
- Intel·ligència Emocional
- Capacitat d' Anàlisi
- Autocrítica
- Empatia
- Sentit de la justícia.

La conclusió és que el talent primari és un element facilitador, potenciador i crec que necessari, però no suficient. Juntament amb la vocació són els dos aspectes innats. La capacitat de desenvolupament del talent secundari, aquella part del talent que no és innata, depèn en gran manera de la capacitat de treball i de la motivació. Aquests factors del talent són els que permeten connectar coneixements i experiència de manera eficient. Sense ells els elements que conformen la piràmide no tenen nexa d'unió, serien elements flotants. El talent, entès des d'aquest enfocament, és l'element indispensable perquè el coneixement prengui forma i l'entrenador pugui continuar evolucionant, en la realitat quotidiana de la seva vida professional.

Em costa expressar amb paraules i, encara més amb paraules escrites, tot allò que em passa pel cap en aquest moments. Aquí, sobre paper, tot són paraules, però al dia a dia són moltes hores de treball, de pensar en què fer i com fer-ho i sobretot respondre al perquè fer-ho d'una determinada manera o una altre.

L'entrenador necessita desenvolupa la intuïció i ser capaç de decidir. Cal crear per continuar millorant en allò que fa.

Necessita dedicar i invertir temps per poder desenvolupar a la pràctica totes aquestes idees que exposo.

En aquest procés, un dels aspectes fonamental i al qual normalment s'hi dedica poc temps és al coneixement d'un mateix, al reconeixement dels límits, a les motivacions, a les il·lusions, a l'assumpció del compromisos per poder afrontar amb més garanties el treball que cal fer en els entrenaments.

Així, l'entrenador es pregunta pels seus objectius, pels punts forts i les debilitats, respon a què està disposat a fer per intentar tirar el projecte endavant. Són aspectes que en el món de l'esport formen part del discurs però no tant de la pràctica. Treballar-los farà més sòlid i real el projecte. En aquesta línia una altra possibilitat és conèixer, treballar i desenvolupar-les capacitats de l'entrenador tenint en compte els nivells neurològics (PNL) comentats en el marc teòric.

En la filosofia d'en Xavi, hi trobem un treball constant de creixement i de millora plenament coherent amb la idea d'èxit que defensa el model. Això implica entendre l'èxit com la realització del treball ben fet cada dia i no simplement dels resultats obtinguts. Fixar-nos en tot allò que s'ha portat a terme al llarg del trajecte, donar més importància al procés que al resultat final.

Amb tot això, cal fer esment a un factor extern que se'ns dubte existeix i pot acabar influint en el treball. Em refereixo a la sort. Aquesta és real però té una importància relativa en funció de la nostra interpretació i resposta. La idea d'Alex Rovira (2008), és il·lustrativa. Ell entén la sort com el resultat del producte entre preparació i oportunitats. La preparació depèn d'un mateix, les oportunitats cal buscar-les. Per això, cal fer tot allò que estigui a les nostres mans per intentar que una cosa funcioni. Després, sempre, entra en joc el factor sort.

Flexibilitat

Finalment, en Xavier entén la flexibilitat com la capacitat per incorporar noves coses, per eliminar les que no són útils en cada moment, per adaptar a la realitat de cada equip i de cada club. També cal flexibilitat per permetre qüestionar tot el que calgui si això ajuda a l'Equip. Estar disposat a fer el que calgui perquè l'equip doni un pas endavant.

Per poder ser flexible cal ser estructurat. Així, podem saber per on millorar certs aspectes i quin impacte tindran aquests ajustos en tot el sistema.

3.3 Bloc II. Dimensions que fonamenten les accions de la configuració de l'equip

Després de desenvolupar les dimensions que fonamenten les accions de l'entrenador podem avançar en la investigació en les dimensions que fonamenten les accions de configuració de l'equip.

No podem pretendre pensar en les dimensions del Bloc II si abans no hem interioritzat i treballat les del Bloc I. Sense les dimensions del Bloc I no tindria sentit ni coherència desenvolupar les que estan presents en la configuració de l'equip

Del grup cap a l'equip

El primer concepte que intentaré contextualitzar és el d'equip. De seguida que ens introduïm en un entorn esportiu i fonamentalment en esports col·lectius apareix un concepte que tothom utilitza sense donar-hi massa importància. La paraula equip sorgeix des del primer moment que un grup de persones s'uneix per iniciar un treball conjunt per tal d'entrenar i competir en una o altra categoria. La pregunta és si tothom és conscient del que significa aquesta paraula o si s'utilitza de manera superficial. Sabem realment què implica dir que som un equip? Coneixem la grandesa d'aquest concepte o l'utilitzem perquè sí, perquè s'ha utilitzat tota la vida. Anem a veure-ho.

Segons Weinberg i Gould (2010) els membres d'un equip han d'interactuar, treballar cap a fites compartides, adaptar-se a les demandes de l'entorn i equilibrar les necessitats individuals amb les dels altres membres de l'equip. Aquestes idees són accions quotidianes en el dia a dia d'un grup de persones que es vol convertir en un equip. Amb poques paraules hi podem entreveure moltes accions que es donen constantment amb un grup que conviurà moltes hores junts.

Sovint la configuració d'un equip comença amb l'elecció d'un seguit de persones que possiblement no es coneixen de res, a vegades provinents de diferents països i cultures. De sobte, d'un dia per un altre, inicien una temporada amb incertesa en el funcionament i en els resultats acompanyats

d'unes persones amb les quals passaran molt de temps junts. Hi ha jugadors que venen sols dels seus països, d'altres que venen amb la seva família però provinents d'altres ciutats. Alguns estan de sort i són de la mateixa ciutat o viuen relativament a prop.

Iniciar el procés de creació d'un equip no és tasca fàcil. Com veurem més endavant és clau l'elecció del tipus de persona que volem que formi part del nostre equip. En funció del nostre model, objectiu, pressupost... haurem d'intentar escollir un tipus de jugador o altre i esperar que amb el treball de tots l'encertem. Evidentment l'altre aspecte clau a l'hora de començar a generar l'equip serà el treball de fons que hauran de portar a terme l'entrenador i el seu cos tècnic des del primer moment de trobada amb el grup.

En aquest segon apartat i en les actuacions de l'apartat quatre del treball intentaré donar resposta a com l'entrenador i el seu cos tècnic confeccionen i organitzen el treball per tal d'aconseguir generar aquest equip que tenim al cap. Crec important en aquest moment diferenciar el concepte grup del d'equip.

Des de la psicologia social Aranson, Wilson i Akert (2002) defineixen grup com a dues o més persones que interactuen i exerceixen mútua influència l'un en l'altre. Així doncs el fet de tenir un sentit d'interacció mútua o d'interdependència per un objectiu comú diferencia un grup d'un simple conjunt d'individus. Grups i equips poden tenir algunes característiques comunes com les que he citat anteriorment, però un equip en té d'altres que el fan especial. Concretament Weinberg i Gould (2010) parlen de quatre aspectes clau:

- Sentit d'identitat col·lectiva: "nosaltres" en lloc de "jo i vosaltres".
- Rols diferenciats: tots els membres coneixen el seu treball. (saben què els demana l'entrenador).
- Models estructurats de comunicació: línies de comunicació.
- Normes: normes socials que guien als membres respecte al que s'ha de fer i al que no s'ha de fer.

Fent referència al primer punt; sentit d'identitat col·lectiva, trobo molt interessant el pensament de Melucci (1989) el qual diferencia tres aspectes íntimament relacionats i que configuren un procés únic relacionat amb el de la identitat col·lectiva.

Les tres dimensions són la cognitiva, la interactiva i l'emocional. Anem a veure-les. La cognitiva es refereix a la formulació de marcs cognitius o definicions compartides de la situació al voltant dels objectius i mitjans d'acció. La interactiva fa referència a que la formulació de marcs, implica la interacció entre els actors que es comuniquen i prenen decisions. Per últim, l'emocional fa referència a les aportacions emocionals que fan els individus, la qual cosa, els permet reconèixer-se a ells mateixos com a membres del mateix grup.

Melucci afirma que és molt complex l'estudi empíric d'aquestes tres dimensions ja que entén la identitat col·lectiva com un procés únic, canviant, que es va enriquint a través d'una contínua interpretació i interrelació entre la identitat individual i la col·lectiva del grup.

Trobo molt encertada la idea de veure la identitat col·lectiva com un tipus d'objectiu en moviment que va canviant la seva definició segons el seu període d'evolució. Més endavant en l'apartat d'actuacions veurem exemples de com treballar-ho.

Cox (2009), autor de referència en el procés de construcció d'equip i creixement de la cohesió enumera 10 intervencions específiques que considera decisives en el desenvolupament de la cohesió i rendiment esportiu d'un equip. Aquestes són:

1. Familiaritzar a cada jugador amb les responsabilitats dels altres: els farà tenir una apreciació de la importància que tenen altres membres de l'equip.
2. Com a entrenador, prendre's un temps per saber alguna cosa sobre la vida personal de cada membre de l'equip: les persones comencen a cooperar i sentir afecte pels altres, quan aquests comencen a saber i interessar-se per elles.
3. Desenvolupar orgull dins de les subunitats dels equips grans: l'equip com un tot haurà de sentir-se orgullós dels èxits.
4. Desenvolupar un sentiment de propietat entre els jugadors: els jugadors individualment necessiten sentir que l'equip és seu i no de l'entrenador. Això es compleix en ajudar a l'entrenador i al implicar-se en les decisions que afecten a l'equip.
5. Formular objectius d'equip i estar orgullós dels èxits: els individus i equips com un tot han de tenir un sentit de direcció.

6. Assegurar-se que cada jugador de l'equip aprengui el seu rol i cregui que és important: cada jugador té un rol únic i insubstituïble. Si el jugador no ho percep, no se sentirà part de l'equip i això anirà en detriment de la unitat.
7. No esperar una tranquil·litat social plena: l'eliminació per complet de qualsevol fricció podria suggerir una possible falta d'interès en l'assoliment dels objectius de l'equip.
8. Evitar la formació de subgrups dins el mateix equip.
9. Desenvolupar exercicis en equip i intensificar jocs on prengui importància la cooperació.
10. Ressaltar les àrees d'èxit de l'equip. Fins i tot quan aquest perd.

Després de llegir i analitzar les 10 intervencions amb deteniment, l'entrenador necessita portar-les al terreny de la pràctica. A simple vista les intervencions semblen senzilles de portar a terme però cal veure com s'implementen en actuacions reals d'entrenament.

En l'apartat cinc (actuacions i metodologia) presentaré tot un seguit d'actuacions i consideracions reals portades durant les dues temporades del treball de camp que sintonitzen plenament amb les intervencions citades per Cox.

Per finalitzar aquest apartat vull citar textualment dos il·lustres personatges en el món del bàsquet: Pat Riley i Michael Jordan. Riley (1993) parla així del concepte d'equip: "El trabajo en equipo es la esencia de la vida. Si existe una cosa para la que tengo autoridad, es para mezclar los talentos y las fortalezas de los individuos en una fuerza que se vuelve más poderosa que la suma de sus partes (...) El trabajo en equipo no aparece mágicamente sólo porque alguien mencione las palabras. No prospera sólo porque tiene talento y ambición".

Riley fa esment a dues idees claus, primerament que si aconseguim formar un equip i som capaços de treballar en equip el potencial d'aquest grup de persones és més gran que el de la suma dels seus membres. D'altra banda i com a contrapartida mostra la dificultat per aconseguir-ho.

No n'hi ha prou amb dir que som un equip, s'ha de demostrar amb un seguit de comportaments diaris dins i fora de la pista. Caldrà un seguit d'actuacions per tal de començar a generar-lo i construir-lo tal i com l'entrenador vol.

També crec fonamental apuntar la idea que amb talent i ambició no n'hi ha prou, el mateix Michael Jordan va dir "el talent guanya partits, però el treball en equip guanya campionats" (Jordan, 1994). És clar que el talent i l'ambició són elements importants, però no n'hi ha prou per a la construcció de l'equip. Al llarg del desenvolupament del treball (Pilars de l'entrenador) anirem veient els aspectes que en Xavi creu necessaris per a la construcció de l'equip.

Entre la cooperació i la competència

En aquest apartat vull presentar diferents idees extretes d'autors relacionats amb el treball cooperatiu en equips perquè són de gran interès en el desenvolupament d'algunes idees de la recerca. Garcia-Mas (2001: 115-130) realitza un estudi sobre cooperació i competició en equips esportius i defineix equip esportiu com un grup especial amb les següents característiques específiques:

- Proximitat física
- Grau d'interacció: interdependència
- Trets diferenciadors (samarretes, pista)
- Objectiu comú (compartit amb major o menor mesura)

La paraula cooperació pot esdevenir rellevant en un equip esportiu. Sense perdre de vista les diferents variables que influeixen en el dia a dia de l'entrenador, podem extreure aspectes molt profitosos d'una visió global de l'entrenament com un aprenentatge cooperatiu per part de tots.

Autors com Johnson – Johnson (1997) i Pujolàs (2008) veuen que un grup de persones formaran un equip cooperatiu com millor compleixin aquestes característiques:

1. Si estan unides de veritat perquè tenen alguna cosa que les aglutina. Es a dir, totes les persones la comparteixen (pertinença al mateix equip, l'objectiu, etc.)

2. Si hi ha una relació d'igualtat entre elles. És a dir si ningú se sent més important que els altres, perquè tots són valorats i se senten valorats pels propis companys.
3. Si hi ha interdependència entre ells perquè allò que afecta a un membre de l'equip importa a tots els altres.
4. Si no hi ha una relació exclusiva de competència entre elles sinó de cooperació, ajuda i d'exigència mútua. En aquest context ajudar a un company pot repercutir favorablement en un mateix i en tot l'equip.
5. Si hi ha una relació d'amistat entre ells. És a dir, si es crea un vincle afectiu, que els porta a celebrar junts els èxits aconseguits entre tots els membres de l'equip.

Al mateix temps ens fan reflexionar sobre conceptes a tenir molt en compte a l'hora de gestionar un equip com poden ser:

- *Diversitat i complementarietat*

Un equip no pot estar format per jugadors de les mateixes característiques tècnico-tàctiques i físiques sinó que necessita jugadors diferents que puguin fer coses diferents i que sumin totes en benefici de l'equip. Des d'aquesta perspectiva la diversitat fonamenta la idea de complementarietat de les funcions.

La col·laboració, que suposa el compliment responsable de la funció de cadascú (responsabilitat individual), és indispensable per assolir l'èxit de l'equip.

- *Interdependència positiva*

Pot haver-n'hi de diferents tipus.

De finalitats: quan tots els membres d'un mateix equip persegueixen el mateix objectiu: triomfar, guanyar el partit... Això ens porta a una doble responsabilitat: exemples... aprendre els sistemes i que els aprenguin els companys. Cada un ha d'ajudar que els companys aprenguin.

De rols: quan cada membre de l'equip té assignat un rol o paper que complementat amb els que exerceixen els seus companys i ben coordinats portaran a l'assoliment de l'objectiu. Els rols s'han de definir operativament,

amb concreció. Cadascú ha de saber què li toca fer en cada moment i, per anar bé, sabent el perquè.

L'entrenador té la responsabilitat d'aconseguir que el jugador s'adoni que l'equip necessita que ell faci el rol que li pertoca. Això a vegades és molt complicat però és l'única manera d'anar bé i que tothom treballi pel benefici del bé comú. A uns jugadors els hi toca defensar més que atacar, d'altres saben anar al rebot, d'altres bloquejar, etc. L'entrenador ha d'aconseguir fer veure que uns sense els altres no van enlloc. Si un jugador no agafa el rebot, l'equip no té la pilota perquè d'altres puguin corre el contraatac, i si un jugador no bloqueja correctament en la fase d'atac serà molt difícil aconseguir òptimes situacions de tir pel tirador. Tant important és el que agafa el rebot, com el que fa el bloqueig com el que tira.

La interdependència positiva és possible quan l'aportació de cada membre a l'equip és rellevant per alguna raó i per tant es consolida el sentiment que cadascú és important. Les actuacions de l'entrenador no han de donar la idea d'oferir allò més valuós per l'equip a uns jugadors determinats (no és més important que un jugador X anoti que un jugador Y li faci bons bloquejos a X perquè aquest pugui tirar). Aquest treball de l'entrenador exigeix també que cada membre del grup es responsabilitzi i es comprometi a fer per l'equip allò que li toca. Compromís i responsabilitat individuals són imprescindibles pensant en el benefici de l'equip.

Un altre aspecte bàsic que l'entrenador ha de considerar és la **interacció estimulant cara a cara**. Aquesta possibilita el trànsit d'un treball de grup a un treball en equip. En la pràctica de l'entrenament es tradueix en els ànims, la motivació i l'ajuda que es donen els uns als altres en la realització de les tasques per l'equip amb la finalitat d'assolir l'objectiu fixat. L'intercanvi d'opinions, recursos i estratègies; en les observacions que es fan els uns als altres per tal de millorar el rendiment; en l'esforç que s'exigeixen mútuament per arribar on s'han proposat, en la confiança mútua que es tenen i en la autoestima que es genera en cada un dels membres de l'equip. I en la construcció d'aquest clima és fonamental la interacció que l'entrenador es capaç de construir amb els seus jugadors.

També en els equips cooperatius, Rabbit (1995) parla de diferents factors a tenir en compte a l'hora de treballar amb cooperació. Aquests són:

1. Comunicació
2. Informació sobre les opcions escollides pels altres
3. Confiança en els membres del grup
4. Responsabilitats i valors socials
5. Identitat intragrup

Tots aquests aspectes tractats dins d'una concepció d'equip cooperatiu han de ser analitzats i valorats en el seu moment a l'hora de prendre decisions de com volem que sigui l'equip. Pràcticament tots aquests conceptes tractats apareixeran en la dinàmica de treball de l'equip mitjançant els pilars d'equip i marges que organitza en Xavier i que més endavant desenvolupo.

En el treball veurem que molts d'aquests conceptes utilitzats per diferents autors, es veuen del tot reflectits en el treball del dia a dia de l'equip tot i que moltes vegades no en sigui conscient. Aquesta inconsciència no significa que apareguin fruit de l'atzar sinó que es tracta d'una competència inconscient.

Per això podem afirmar que tots els equips són grups però per contra no tots els grups poden considerar-se un equip. Un simple grup d'individus no necessàriament configura un equip. Aquest pas de ser un grup a ser un equip requereix d'un procés. L'equip està en desenvolupament constant intentant respondre a factors interns i externs per continuar creixent.

Situant-nos en la pràctica real, els entrenadors, el cos tècnic i els jugadors quan es troben per primera vegada per iniciar una temporada són un grup de persones tal i com l'he definit anteriorment. És a partir d'aquest mateix instant on es comença a forjar i construir un veritable equip. Les tasques i el procés que l'entrenador sigui capaç de generar estan en els fonaments de l'equip.

Partint de l'experiència veurem que és clau i imprescindible haver treballat amb anterioritat al moment inicial de trobada. La temporada per l'entrenador i part del cos tècnic comença molt abans de trobar-nos el primer dia per començar a

treballar tots junts. Hi ha una seguit de feines a fer prèvies a l'inici de la temporada que potser no semblen cabdals però que són d'enorme importància com ara: confecció del cos tècnic, confecció de l'equip, rols, funcionament, etc. que desenvoluparé en l'apartat d'actuacions.

Podem concloure que la construcció d'un equip no es cosa d'un dia, d'un moment, ni d'una aparició sorprenent sinó de moltes hores de treball, dedicació i estudi per tal d'aconseguir que tots els jugadors i participants de l'equip, aconseguixin conjuntar-se de la millora manera possible.

Fa temps, en la primera reunió que vàrem fer tots els membres d'un grup de treball em va sortir una metàfora del que pot arribar a ser un equip. El símil és l'elaboració d'un brou. Necessitem tot un seguit d'elements per tal d'elaborar-lo, tots els membres del grup són elements aïllats: aigua, sal, pastanaga, patata, porro, ceba, sal, oli, l'olla, la cullera, el ganivet, el foc, l'encenedor i el cuiner. Tots els elements són de vital importància si volem que el brou sigui de qualitat i bo. Des de l'elecció i compra dels productes, al foc, l'ordre de cocció, la proporció de tots ells, les ganes amb què el cuiner ho fa, etc. Tot és important i imprescindible amb més o menys mesura alhora de fer-lo. Qualsevol oblit farà que el brou no sigui del tot bo, no tingui aquell gust tant característic i peculiar. No us heu deixat mai de tirar-hi sal? A més el brou s'acaba i hem de tornar-ne a fer, tenim l'experiència de tots els que hem fet i cal continuar per intentar fer-lo millor cada dia.

Simplement és una metàfora del que pot ser un equip però en certa manera crec que deixa entreveure molts aspectes inapreciables tot i que fonamentals en el procés de formació d'un equip.

Per acabar m'agradaria recordar una cita d'Espar (2010) on planteja un seguit de valors fonamentals a l'hora de fer treball en equip. "Humilitat, generositat, entusiasme, confiança i compromís són les veritables claus per treballar en equip. A més d'un objectiu comú, ajudar als altres quan estàs bé, deixar-te ajudar quan no ho estàs, comprometre't fins i tot quan les coses ja no són divertides i contagiar el teu entusiasme als altres fan que un grup es converteixi en un equip".

Sobre els diferents valors que cita Espar dir que aquests es veuen realment en el dia a dia del treball realitzat per l'equip. Entre els dos primers generositat i humilitat s'estableix una paradoxa. Normalment els membres d'un equip s'ofereixen per tal d'ajudar als altres i agafar responsabilitats en moments de dificultat. Allò realment difícil és ser humil i deixar-se ajudar en moments que el jugador veu que no està aportant tot allò que pot a l'equip. A alguns jugadors els costa molt cedir el protagonisme. Si l'entrenador és capaç de transmetre entusiasme i passió en tot allò que fa multiplica el valor de l'equip.

L'entrenador té la responsabilitat de fer créixer la confiança amb la predisposició a remarcar les coses positives de l'equip o del jugador. Sovint l'entrenador està més preocupat en recriminar i posar èmfasi en allò que es fa malament i no n'hi ha prou. Cal reforçar positivament els jugadors i l'equip quan una cosa es fa bé. Això farà créixer la confiança dels jugadors i de l'equip.

Finalment, el repte de l'entrenador arriba quan les coses no surten com esperava i quan les bones dinàmiques es trenquen. Pràcticament sempre que les coses funcionen el compromís per part de tots és potent. Quan les coses no van bé, l'entrenador ha de lluitar per aconseguir el veritable compromís dels jugadors i membres de l'equip. Què passa amb els valors com la generositat, la humilitat, l'entusiasme i la confiança quan les coses no surten com esperàvem? El compromís comença quan la diversió s'acaba.

Un cop finalitzada l'anàlisi de les dimensions del Bloc II vull relacionar-les de nou amb els Pilars de l'entrenador que ja he presentat. Amb anterioritat he presentat els pilars de creixement i flexibilitat que relaciono amb el Bloc I. Ara vull aprofundir en els Pilars d'equip i marges i relacionar-los amb les dimensions del Bloc II.

Vull recordar que la construcció d'aquests Pilars sorgeix de les inquietuds, coneixements i experiències d'en Xavier. Jo simplement intento analitzar-los, després de molts de diàlegs amb ell, des de la relació que hi estableixo amb els referents bibliogràfics i el seu saber.

3.4 Els pilars de l'entrenador: equip i marges

Abans ja hem vist diferents definicions del concepte d'equip però cada entrenador el veu i el viu d'una manera personal. Equip és més que la suma dels jugadors i Jugador és més que la suma de les seves capacitats. Per a en Xavier és un concepte que té vida pròpia i que evoluciona al llarg de la temporada. L'equip com a tal no existeix, és com un servidor extern que cal generar, fomentar, implementar. L'equip no es pot desvincular del període d'entrenament ("síndrome general d'adaptació") en el qual constantment hi ha adaptacions (*entenent ADAPTACIÓ com a principi fonamental de l'entrenament*). L'entrenador necessita anticipar-se i reaccionar constantment a diferents aspectes que influeixen en el dia a dia de l'equip. L'equip no és un concepte estàtic sinó que té vida. Està format per persones, i per tant sempre està en constant evolució.

Cal que l'entrenador i l'equip tècnic treballin dia a dia per conèixer-lo i no perdre's. Cal alimentar el concepte d'equip amb continguts i missatges.

Vull remarcar que és important diferenciar equip (objectiu comú i hem de cooperar per assolir-lo) d'equip d'alt rendiment (confiança entre els seus membres). Aquesta confiança depèn del compromís i no de l'encert-error.

Quin és el punt de partida?

A l'hora de construir un equip cal tenir les idees clares per tal de ser ordenat i poder realitzar un treball coherent al llarg de la temporada. Cal diferenciar dos conceptes importants que entren en joc en el moment d'entendre la filosofia d'equip que l'entrenador vol transmetre, independentment de les possibilitats econòmiques, o dels objectius competitiu. Aquest plantejament global és vàlid per a equips punters i per a equips que lluiten per la permanència, perquè en ambdós casos l'objectiu és treure el màxim rendiment del grup.

Per a en Xavier, tot l'equip i en conseqüència cada un dels seus jugadors responen a dos marges:

- Marge comú i assumit per tothom (MCAT)
- Marge individual (MI)

Són dos conceptes subjectius, abstractes i difícils d'entendre la primera vegada que els fem servir però a mesura que ens els fem nostres tenen un potencial

impressionant. Dins d'aquests marges s'hi veuen reflectits constantment conceptes tractats anteriorment en parlar d'equip cooperatiu: Interdependència, diversitat i complementarietat, igualtat d'oportunitats per a l'èxit de l'equip, interacció estimulant cara a cara. Aquests conceptes prenen forma real en accions concretes del treball diari.

Cada un d'aquests marges tindrà una doble vessant a l'hora de poder ser analitzats. D'una banda la vessant d'intencionalitat del jugador i per l'altra una vessant de capacitats del mateix. En tot moment i a partir d'ara caldrà ser conscient d'aquesta doble vessant que tant existirà en MCAT com en MI.

Amb això vull manifestar que una cosa és el que cada jugador individualment vol aconseguir amb la seva voluntat, treball o predisposició, i una altra cosa són les capacitats reals i individuals de cada jugador.

Marge Comú i Assumit Per Tothom (MCAT)

Quan en Xavier parla del marge comú i assumit per tothom es refereix a que tots els membres de l'equip (jugadors) han de conèixer i acceptar tot un seguit d'objectius, normes, comportaments, conceptes tàctics, valors, etc. que seran bàsics i fonamentals per a la construcció d'un bloc sòlid que suporti els fonaments de l'equip (*trets d'identitat*).

És feina fonamentalment de l'entrenador i del cos tècnic "vendre" totes aquestes idees que aglutinaran a tot l'equip, a partir de la generació de COMPROMIS, el valor més important, perquè fa possibles els altres.

Des del primer contacte amb l'equip cal començar a inculcar aquesta forma de treballar. El jugador, sense adonar-se'n, ha d'entrar en la dinàmica l'entrenador pretén.

Diàriament l'entrenador i el cos tècnic venen un producte mitjançant reunions i entrenaments per tal de posar-los a tots en una mateixa línia de treball. Poc a poc, amb el treball de cada dia, anem cimentant les bases del projecte d'equip.

Una gran part d'aquest producte, cal elaborar-lo durant la pretemporada, per tant, serà clau que tots els jugadors puguin començar a treballar al mateix dia i tots junts.

Què conforma el Marge Comú i Assumit Per Tothom (MCAT)?

1.-COMPROMISOS / OBJECTIUS / IL-LUSIONS / MISSATGES

El punt de partida és generar i redactar compromisos, objectius, il·lusions i missatges interns que començaran a crear la identitat de l'equip. De la lectura i interpretació d'aquests conceptes se'n desprèn la filosofia de treball en equip que l'entrenador vol plantejar. Ells són referència en qualsevol aspecte per centrar-nos i veure si estem anant pel bon camí. Són els fonaments del MCAT:
A continuació presento l'exemple real del treball plantejat en l'equip:

Exemple: temporada 2006-2007 a inicis de la pretemporada

COMPROMISOS

- 1.- Identificació amb CB VIC i la ciutat
- 2.- Dono el meu 100% i treball per millorar-lo
- 3.- Mentalitat POSITIVA, COMPETITIVA i GUANYADORA
- 4.- Compromís per GENERAR i MANTENIR EQUIP

OBJECTIUS

- 1.- Fer un bon bàsquet
- 2.- Ser un equip respectat
- 3.- Treballar per guanyar
- 4.- Augmentar el "mínim relatiu" de rendiment de l'equip

IL.LUSIONS

Complir il·lusions personals de reconnectar, recuperar-se, il·lusionar-se
Per què no? (entrar a play-off, pugem...)
Disfrutarem cada dia de l'entrenament i del partit
Ser el millor EQUIP de la lliga
Fer d'un pavelló fred, un pavelló calent

MISSATGES

Defensar i córrer ja és implícit a entrar a la pista
Ens enfoquem a buscar la "següent resposta correcta"
Si un equip compleix els seus objectius, és la millor manera que els individuals s'acompleixin
La nostra exigència com a entrenadors prové de la confiança plena en el nostre potencial com a EQUIP
Tenim la millor combinació d'entrenaments i horari de partit
Intel·lectualment som millors que un equip ACB

Totes les actuacions que els integrants de l'equip facin, han de ser coherents amb un o més dels grans objectius de la temporada. Res del que fem pot entrar en contradicció amb aquests.

No n'hi ha prou amb llegir-los sinó que necessitem entendre què comporta cadascun d'ells (interdependència positiva de finalitats).

Tenen vida pròpia i es transfereixen al treball diari del grup. Totes les actuacions (reunions, entrenaments col·lectius, individuals, exercicis, partits, actes de club, etc.) que es porten a terme al llarg de la temporada haurien d'encaminar-se cap als objectius de la temporada.

Sense els objectius és impossible fer un treball coherent i planificat al llarg de la temporada.

Al mateix temps, si ens hi fixem, estan redactats amb la filosofia d'èxit que defensa el projecte. Entendre l'èxit com un procés i no simplement avaluar l'èxit en funció dels resultats classificatoris. L'èxit que l'entrenador defensa és el del treball diari individual i col·lectiu per aconseguir una millora continuada.

Seria molt important aconseguir que aquests objectius sortissin de la voluntat del propi grup i no fossin imposats per l'entrenador. La responsabilitat de l'entrenador rau en suggerir i crear l'entorn perquè es generin aquest tipus d'objectius i no uns altres. Caldrà fer-ho a l'inici de la pretemporada mitjançant diferents dinàmiques de grup.

2.- EXIGÈNCIA DEFENSIVA

Com a norma tothom ha de defensar al seu límit i comprometre's a treballar per augmentar-lo. Un jugador pot mostrar la voluntat i l'actitud de defensar correctament però potser les seves capacitats (tècniques, físiques, etc.) no li permeten arribar a l'excel·lència.

Aquesta exigència genera compromís, i aquest porta a la millora del nivell defensiu, mitjançant exercicis, assignació de reptes assumibles i la utilització coherent de reforços (interdependència positiva de rols).

3.- DISCIPLINA TÀCTICA/ ESPAIS

Necessitem i s'ha exigir que tots els jugadors coneguin els sistemes de joc (5x0) (interdependència positiva de finalitats i de rols). El joc col·lectiu és cosa

de tots i només que un jugador s'equivoqui en la seva actuació ja desajusta tot el treball realitzat.

Per poder arribar a un nivell d'eficiència alt amb el treball de sistemes, l'equip necessita que els jugadors coneguin l'estructura espacial del joc. Aquest coneixement té tres nivells de dificultat: IDENTIFICAR, OCUPAR I RELACIONAR.

A mesura que els jugadors coneixen, treballen i experimenten els sistemes s'hauria de veure com tots i cadascun d'ells, de forma individual i col·lectiva, evolucionen en els tres nivells de dificultat abans esmentats.

L'entrenador prioritza automatismes ofensius i lectura defensiva col·lectiva sobre la lectura defensiva individual, de manera que el jugador amb pilota sempre sap on estan els seus companys i només s'ha de preocupar de "llegir" la defensa, no l'atac. Això estalvia malentesos.

De tota manera, dins el marge individual està la decisió del jugador de trencar aquesta disciplina, sempre que sigui productiu (treure bàquet o falta).

Es important diferenciar entre els termes "fallo-error". Un jugador pot perdre una passada i això l'anomenarem "fallo", però no pot ser que un company el perdi perquè el jugador no és al lloc adequat. Això serà un "error".

4.- REGLAMENT INTERN

És molt important explicar el perquè de la seva existència. No convé mostrar afany recaptatori. El més important és que l'equip es mogui en un entorn de respecte a les normes i les persones, però ha d'estar contemplada la conseqüència a faltar a aquest entorn. Hi ha dos tipus de sancions: les quotidianes i lleus perquè infringeixen essencialment el concepte de respecte a les normes (no portar la roba del club en entrenaments o desplaçaments, arribar tard, etc.) i les extraordinàries, que es refereixen a faltes de respecte a les persones, i que poden estar estipulades o poden ser decidides per un comitè disciplinari que el pot integrar l'entrenador, algun membre de l'equip directiu i el capità, o simplement l'entrenador.

En referència a la quantitat un bon criteri és la proporcionalitat al sou, però té inconvenients, com per exemple que pot fer visibles unes diferències salarials que convingui mantenir en secret, etc. En tot cas és un debat.

Hi ha d'haver moltes "de club" (actes institucionals, normes de club, etc.) i les pròpies de l'equip. Aquestes últimes, s'acumulen en un pot per fer alguna activitat extraordinària en un determinat moment de la temporada (comprar regal per aniversari, o per naixement d'un fill, sopar de final de temporada, etc..)

En tot cas aquests aspectes cal decidir-los, complir-los i fer-los complir fent veure als jugadors que el compromís individual repercuteix directament en l'èxit de l'equip.

5.- VALORS

Els valors marquen la identitat i aquesta és sagrada per a un equip. És la referència en moments de dificultat, que ha de servir com a suport anímic i guia. Els moments de dificultat fan aflorar el pitjor de cadascú, i tenir identitat col·lectiva ajuda a que això es pugui afrontar i es mantingui la cohesió i la consciència de grup. Nosaltres valorem especialment els valors següents:

- Autoexigència
- Responsabilitat individual
- Esforç i sacrifici
- Disciplina
- Entusiasme
- Humilitat

Tot i això seria molt interessant que cada entrenador reflexionés profundament sobre els valors que vol que tingui el seu equip i intenti anar inculcant la mentalitat i la forma d'actuar que aquest valors pressuposen. Difícilment podrem separar els valors individuals que conformen la identitat del propi entrenador dels valors que voldrà que tingui el seu equip.

En aquest punt cal remarcar la importància que pren que aquests valors, generadors de la identitat d'equip, els comparteixi el propi equip. En la mateixa línia que en la definició dels objectius de temporada si aconseguim mitjançant reunions i activitats que siguin els mateixos jugadors els que presentin i assumeixin voluntàriament el seu potencial serà molt més gran que si l'entrenador el vol imposar.

Marge Individual (MI)

Es defineix a partir de capacitats i mentalitat. Va molt relacionat amb els rols dins l'equip (interdependència positiva de rols) .És molt important l'orientació de l'entrenador. El jugador ha de descobrir el punt de partida i ha de fixar-se, d'acord amb l'entrenador, marges de millora raonables, ajustats i progressius. És clau el consens amb l'entrenador sobre aquests marges perquè l'entorn no distorsioni aquest procés (família, managers, afició, premsa, etc.). És un terreny perillós si no es porta ben controlat, perquè pot trencar la cohesió del grup si tot aquest procés interfereix sobre el MCAT.

Factors a considerar a l'hora de plantejar MI:

- Necessitats específiques durant la temporada
- Edat i experiència
- Mentalitat – desig de millora (no tots el necessiten, perquè potser tots no reuneixen els requisits per desenvolupar aquest desig):

Què és necessari per triomfar un esportista?

Voler aprendre

Poder aprendre

Saber aprendre

Saber demostrar

- Minuts de joc
- Antecedents del jugador. L'entrenador no pot pretendre “canviar” al jugador, no pot creure que “amb mi aquest jugador farà allò que mai no ha fet amb ningú”.

En aquest punt veiem per primera vegada que serà clau el moment de fitxar el jugador. Cal intentar fitxar a l'estil de jugador que pugui trobar-se còmode amb la nostra filosofia de treball.

A continuació presento un exemple real de marges col·lectius i individuals. Dins el marge comú podem veure un marge comú específic segons si són jugadors joves o experimentats. Cal veure en funció del cada equip si és necessari generar aquest sub-marge general o no. En el cas analitzat els jugadors experimentats estan en coneixement del marge dels joves i viceversa.

Exemple de marges de les temporades 2006-2007 i 2007-2008

Marge Comú Acceptat per Tothom (MCAT)

Defenso al meu 100% i treball per augmentar-lo
Dono bloquejos de qualitat
Ocupo els espais de joc amb disciplina tàctica
He de conèixer els sistemes
Dono bones ajudes defensives als companys
El meu cos parla sempre clar, sóc positiu per l'EQUIP
Em comprometo a venir a tots els entrenaments que pugui

Sub-Marge comú jugadors Experimentats (MCJE)

Sóc exemple de treball
Ajudo als joves a créixer
Abandero ambició i esperit competitiu de l'EQUIP
Aporto idees als entrenadors
Tenir més privilegis implica tenir més responsabilitat i més exigència
He de prendre decisions defensives
Lidero la comunicació

Sub-Marge comú jugadors Joves (MCJJ)

Accepto i entenc que he de fer la feina bruta per poder jugar
Estic motivat per millorar i aprendre dels meus errors
En funció de com millori se'm donaran responsabilitats
M'enfoco en la qualitat dels meus minuts, per sobre de la quantitat
Aporto alegria, frescor, intensitat, agressivitat
Arrisco

Marge individual jugador X

Milloro la meua condició física específica per assolir més rendiment.
Treball extra per prevenir lesions
Seré respectuós amb els àrbitres
He de treballar per desenvolupar el meu potencial defensiu (tècnica individual blocs)
Dins el coneixement i domini dels sistemes d'atac genero joc per l'equip tot assumint responsabilitats.
M'esforço en generar bon clima i bon ambient dins l'equip

Gestió dels marges

Modelar l'espai emocional d'interrelació entre les persones és la tasca principal dels entrenadors d'elit. Els marges MCAT i MI són una excel·lent eina per articular aquesta tasca. Per competir tenim una estratègia espectacular que és la cooperació. Renunciar a una part de l'individu per poder cooperar millor. Per això és important l'existència d'una bona relació afectiva, per assolir efectivitat. Aquest es el punt on en Xavier diferencia "fallo" d'error. "Fallo" es relaciona directament amb encert, mentre que error és un incompliment d'algun aspecte

inclòs en el MCAT. La claredat en separar aquests conceptes genera *compromís i consciència*.

Cada jugador ha de respectar i treballar per tal d'assolir màxims dins del MCAT, ni el jugador ni l'equip es pot permetre que hi hagi diferències importants entre els membres de l'equip dins d'aquest marge. És massa important.

Percentualment la importància del marge comú és més gran que el marge individual.

Veiem un exemple: Un jugador "C" té nivells alts percentuals dins el marge comú (respecte als objectius temporada, exigència defensiva, disciplina tàctica, reglament intern, etc.), a partir d'aquí i sense descuidar el comú, pot treballar per fer créixer el seu marge individual (orientació tàctica, físic, tècnica, psicològica). Podríem dir que el jugador creix en dos eixos: jugador-equip/ jugador-jugador.

Podem trobar-nos amb jugadors tipus "I" que tinguin un marge individual amb un percentatge molt alt però que el seu marge comú sigui insuficient. Serien jugadors talentosos, físicament excel·lents... però més fluixos en qüestions col·lectives. Dins la nostra filosofia d'equip, aquest jugador "I" tindrà menys pes específic dins l'equip que "C", mentre no aconseguim integrar-lo al MCAT. En aquest moment segur que el seu potencial surt reforçat i pot augmentar molt el seu pes específic.

El salt qualitatiu de l'entrenador és convèncer als jugadors "I" del marge col·lectiu, perquè els que no tenen talent ja veuen en aquesta filosofia un camí on reivindicar-se i on expressar-se, però sense el concurs dels "I", serà impossible el rendiment màxim de l'equip i aquests jugadors "C" perdran productivitat.

Com ja hem destacat anteriorment un dels aspectes importants a tenir en compte en la construcció d'un equip és el de diversitat i complementarietat. Cratty i Hanin (1980) proposen diferents estils de jugador en funció de les seves característiques. Concretament es refereixen a:

- a) Esportistes altament individualistes, preocupats fonamentalment per la seva carrera esportiva i el seu èxit personal.

- b) Els esportistes preocupats per l'equip, coneixen que l'èxit de l'equip és necessari per poder aconseguir l'èxit personal.
- c) Esportistes totalment immersos en l'equip: l'èxit o el fracàs de l'equip són el seu propi èxit o fracàs.

En la construcció del nostre equip segurament prevaldrà més un tipus de jugador o altre en funció del nostre criteri com a entrenadors. També en funció de com treballem i com orientem al jugador i a l'equip ens podem adonar que un jugador que el fèiem del grup A resulta que amb el treball que es porta a terme és del B o del C. El que sí que és clar segons l'experiència pràctica d'en Xavier, és que en diferents moments de la temporada calen diferents estils de jugadors per tirar endavant el projecte.

L'entrenador i el cos tècnic hauran de treballar des d'un principi per tal de fomentar el creixement del marge comú de l'equip i consolidar-lo. Paral·lelament i tenint en compte en tot moment, el MCAT s'haurà d'implementar al jugador amb la millora del MI. "Els dos marges són complementaris tot i que no igual d'importants percentualment". És clau que l'entrenador sàpiga donar dosi de MI als jugadors sense abandonar el MCAT. El jugador tindrà la seva dosi d'egocentrisme sense perdre l'esperit d'equip.

Aquesta relació permanent dels dos marges, parteix del concepte d'equilibri que l'entrenador ha de ser capaç de fer. No ens podem passar amb el MCAT, fins el punt que el jugador no se senti individualment capaç d'expressar-se, i no podem reforçar excessivament el MI, fins el punt que el jugador menystingui la importància del MCAT. Aquest equilibri és absolutament diferent per a cadascú: Per exemple, un jugador es pot trobar còmode desenvolupant el MCAT al màxim nivell possible i pot no necessitar el MI. També pot passar que un jugador al que volem reforçar, o que de forma natural, i gràcies a que tot l'equip respecta la disciplina es veu molt beneficiat, passi a menysprear el compliment del marge col·lectiu.

A nivell d'equip, és important ser conscients del PERQUÈ de tot plegat, però en aquest cas, també ser conscients del PERQUÈ arriben els resultats. En aquesta filosofia, els resultats arriben perquè el MCAT es compleix per part de tots, i, com a conseqüència, hi ha marges MI que sobresurten. Aquests moments són els claus per mantenir la tensió de tothom pel que fa al MCAT, i

aquest és el que cal potenciar. També s'ha de potenciar quan l'equip no guanya, la via de tornar a guanyar és recuperar la importància del MCAT.

A continuació il·lustro amb alguns exemples reals que en Xavier va aplicar en els entrenaments al llarg de les temporades 2006-2007 i 2007-2008.

Disciplina tàctica (moviments “anti-egoistes”). Són desplaçaments que generen espai pels altres, indirectament treuen jugador del joc, per reduir a 4x4, i només entren en joc si la defensa tanca les altres.

Exemples: cantonades, triangles, timings.

Limitació de llibertat tàctica individual (talls, espais de penetracions). Aquesta sempre es subordina a l'organització tàctica col·lectiva. És més important respectar disciplina d'espais que la lectura individual, encara que aquesta sigui encertada.

Dos temps en l'espai de millora individual (procés de millora i aplicació).

Una millora concreta d'un jugador “X”, l'aplicarà al joc quan sigui productiva per l'equip.

Exemples: ampliació del radi de tir, habilitats per jugar bloc directe, moviments al poste baix, sortides de bloc per tirador, etc.

Alinear objectius individuals amb col·lectius. És possible que un jugador desitgi expandir la seva capacitat en algun sentit. Això és positiu, però ha de ser conegut, acceptat i per tant respectat per l'entrenador i l'equip. Si algun objectiu entra en conflicte amb l'interès general, haurà de ser apartat. Diàleg!

3.5 Bloc III. Dimensions que fonamenten les accions de l'entrenament

El que hem explicat fins ara proposa tenir en compte una manera d'entendre l'entrenament que si som capaços d'interioritzar-lo ens adonarem que les accions que hem de portar a terme en el treball diari seran coherents amb una manera de fer, establint un criteri, fonamentat en l'estructuració del coneixement de l'entrenador.

Aquesta manera de fer ens podrà agradar més o menys, però en qualsevol cas és una possibilitat d'actuació que condicionarà la manera com plantejarem els objectius i la planificació dels entrenaments

Objectius i planificació

Objectius

Anteriorment hem relacionat la motivació amb un aspecte que considero importantíssim com és la selecció del objectius. En aquest cas serà necessari que tant l'entrenador com els jugadors tinguin clars els seus objectius individuals i els posin en comú. L'entrenador necessita saber quins són els objectius de cada jugador. Pot intervenir, si és pertinent, en la seva formulació (han d'estar orientats al benefici de l'equip). Marcar-los i fer-los evidents farà que prenguin forma amb actuacions concretes i no quedin a l'aire.

També caldrà generar uns objectius col·lectius entre tots els membres de l'equip i comprometre's a treballar pel seu assoliment. Generar-los possiblement no ens portarà massa temps però si fer que l'equip hi cregui cegament. Se'ls han de fer seus sinó no tenim massa marge de maniobra.

Necessitem objectius que s'adscriuïn al procés i no estiguin encarats als resultats. Sinó és així seriem del tot incoherents amb la proposta de treball que estem investigant al llarg del treball

L'èxit serà el resultat de fer bé les coses cada dia, treballar individualment i col·lectivament per ser millors després de cada pràctica. La victòria o derrota al cap de setmana són petites proves que se'ns van posant en el camí per testejar el treball realment important.

No podem perdre de vista que en l'àmbit de rendiment se'ns jutjarà pels resultats, però això no ens pot fer perdre de vista que l'èxit real és buscar l'excel·lència en tot allò que fem en tot moment.

Si actuem d'aquesta forma segurament que els resultats acabaran arribant. Sinó és així, haurem d'analitzar el procés i veure on ens hem equivocat, què hem de millorar, canviar i treballar per tal de continuar creixent.

Vull acabar amb una frase d'Anthony Robbins (Robbins & Bravo, 2010) un dels autors principals relacionats amb el món de l'autosuperació i l'èxit que reflecteix

molt bé aquesta idea: “Si quiere triunfar y conseguir todos los resultados que se ha propuesto, debe concebir el éxito como un proceso, un estilo de vida, un hábito mental, una estrategia permanente”.

La Planificació

La planificació és la previsió de les actuacions en tot el procés d'entrenament. La clau de la resposta està en els conceptes d'intuïció i autogestió.

Totes i cadascuna de les actuacions que presentaré en el següent apartat del treball s'emmarquen dins d'una situació concreta, única i irrepètible. Amb això vull dir que és de vital importància tenir les idees clares a l'hora de prendre decisions. Per aconseguir-ho en Xavier el que fa és treballar en l'estructuració del seu coneixement.

A partir de l'estructuració del coneixement pot seguir la seva intuïció “talent” partint de la consciència i la intenció. És a dir, segueix la intuïció perquè sap que darrere hi ha coneixement, experiència i treball, no atzar. “Competència inconscient”.

L'entrenador haurà de prendre decisions i actuar en cada moment tenint en compte molts factors. No es pot pretendre planificar ni programar res desconeixent la realitat de cada moment. No podem pre-escriure les actuacions que farem fins que no arriba el dia i el moment concret.

Cal preveure, tenir pensat i respondre a tot un seguit de preguntes que fan referència a la decisió i execució de diferents actuacions: Què farem?, Com actuarem? Quan ho farem i per què?

Les respostes a aquestes preguntes no són tancades però necessàriament han de reflectir un mateix criteri per poder guanyar credibilitat davant dels jugadors. Les respostes o actuacions dependran molt de l'estructuració del coneixement del propi entrenador. Aquest serà el millor aval per prendre decisions coherents independentment de la planificació o programació.

Fent referència a aquest aspecte les paraules d'en Xavier ens són representatives: “Dins tot el ventall de possibilitats d'actuar amb l'equip de

forma individual o col·lectiva, busquem l'equilibri entre aquests dos conceptes: intuïció i autogestió.

En definitiva volem generar relacions conscients i intencionades. I no des del descontrol emocional. A l'hora de parlar amb un jugador, si el que busques és una reacció determinada, caldrà una intervenció en un moment determinat. El mateix per l'equip. Hi ha situacions que generen conflicte; això no és ni bo ni dolent en essència.. sempre i quant tu com entrenador vulguis, per tant et preparis, per un conflicte. De la mateixa manera et pot interessar generar debat entre els jugadors, o al contrari llençar un missatge ferm i sense rèplica. Com encertar en aquestes decisions? Estant disposat a arriscar, seguint intuïcions valentes i no sempre autogestionant per evitar afrontar situacions. I alhora evitar ser massa intervencionista, confiant en el propi procés d'adaptació de l'equip i els seus automatismes, que pot portar a resoldre per si mateix situacions“.

Dins el marc teòric he presentat les principals aportacions de diferents autors en relació a la temàtica d'investigació. Al mateix temps, les diferents idees tractades serveixen per clarificar i iniciar el procés de reconèixer la filosofia pròpia.

En el desenvolupament dels següents apartats del treball podrem observar la creació d'un coneixement propi i innovador per part d'en Xavier. Podrem observar com moltes de les idees tractades per en Xavier queden reflectides en molts punts en el marc teòric i viceversa.

M'agrada veure i compartir amb en Xavier com tot el treball portat a terme al llarg de les dues temporades va agafant, cada vegada més, un component científic i acadèmic. La sensació és d'autoafirmació corroborada per el descobriment d'autors de referència en la mateixa línia.

Arribat aquest moment crec del tot oportú i necessari fer referència a un aspecte que fins el moment se'ns escapava i que crec molt important i poderós.

Podem dir que la filosofia pròpia d'en Xavier ha entrat en diàleg amb algunes de les idees de diferents autors referenciats al llarg de les dimensions presentades en els apartats anteriors.

4 ACTUACIONS I METODOLOGIA

A continuació mostraré tot un seguit d'actuacions concretes portades a terme, durant les temporades 2006-2007 i 2007-2008, tenint en compte el coneixement estructurat de l'entrenador presentat.

Estructuro el següent apartat tenint en compte diferents moments, períodes que es donen al llarg d'una temporada. Així presento tres moments que són:

1. Abans de començar la pretemporada amb el grup de treball
2. Comença la pretemporada
3. Període competitiu

Les experiències que presento són fruit d'un anàlisi curós de diferents fets que passen en el transcurs vital d'una temporada. La selecció dels esdeveniments l'he fet tenint en compte quins aspectes són fonamentals a l'hora de construir, mantenir i fer créixer l'equip sent coherent amb el coneixement presentat fins ara.

Les situacions de testeig que presento a continuació no deixen de ser possibles respostes, a diferents situacions, que s'han de prendre al llarg del període d'entrenament en un equip.

És una mostra força extensa d'actuacions i apreciacions concretes seguint el criteri generat a partir de filosofia que he volgut difondre.

Totes les consideracions pretenen ser d'ajuda a l'entrenador abans de prendre decisions i actuar. Allò important és conèixer el màxim d'aspectes a tenir en compte, establir el propi criteri, i decidir en conseqüència. No pensant en què dirà la gent sinó sempre pensant en el millor per l'equip.

Això és molt fàcil de dir però és molt difícil de fer.

4.1 Abans de començar la pretemporada

Aquest és el moment d'iniciar el projecte, hi ha entrenador i es comença a preparar el grup de treball. Des dels membres del cos tècnic als jugadors.

Un dels moments per no dir el moment més important a l'hora d'iniciar la confecció d'un equip és establir els criteris alhora de fitxar jugadors.

Cada jugador es fitxa en un moment del procés de construcció de l'equip. Lo principal és saber si el jugador encaixa amb l'equip que ja tenim i amb l'equip que volem... per això són molt importants els criteris col·lectius (equilibri, polivalència) i després venen les característiques personals.

Sempre cal pensar en el millor equip possible, no podem contraure hipoteques emocionals amb jugadors o club.

1. Criteris per fitxar cos tècnic (marge d'actuació):

Dependrà del club on treballem i de les possibilitats de cada entitat poder disposar de més i millors ajudants i col·laboradors.

2. Criteris per a la construcció de l'equip:

2.1 Equilibris: cal intentar equilibrar l'equip en nombre de jugadors en tots aquests aspectes:

Veterania / Joventut

Coneixement de la lliga / Primer any a Espanya

Nacionals / Estrangers

Estrangers nous / Estrangers coneguts

Gent de lliga superior / Destacats categories inferiors

Talent / Físic, treballadors

Atac / Defensa

Capacitat joc tàctic / Joc dur

Jugadors globals / Especialistes

Jugadors mediàtics / anònims

Comunicació excessiva / Insuficient

Joc contraatac / Basic / Estàtic

Joc obert / Joc orientat

2.2 Polivalències: en quina posició pot jugar cada jugador. Ens interessa en la mesura que puguem trobar jugadors que puguin jugar en més d'una posició:

2/1 , 4/3 i 4/5

2.3 Característiques personals: hem de conèixer tant com puguem al jugador abans de fitxar-lo, hem d'investigar-lo, aconseguir referències fiables Importància de les referències. Investigació a consciència.

Jugador entrenable : treballador, amb il·lusió

3. Conversa amb jugador abans de fitxar

Explicar-li la filosofia de volum, tipus, etc. de treball i què s'espera d'ell en línies generals

Que vulgui formar part d'un equip en creixement, assumint conseqüències.

És molt important el tema dels minuts. No prometre, sinó en funció del treball.

És millor perdre un jugador per dir-li la veritat que enganyar-lo perquè fitxi i després esdevenir font de conflicte.

4. Reunió amb el cos tècnic

Aquesta reunió segons les possibilitats de cada club, nivell de professionalització de cadascun dels membres del cos tècnic, pot haver de fer-se al inici de la pretemporada. Si és així l'entrenador parlarà amb tots el components del cos tècnic per començar a planificar el treball.

El cos tècnic vetlla, reacciona i filtra informació, sensacions de jugador i equip.

És important que l'entrenador no traeixi aquesta confiança, sinó que la utilitzi de forma intel·ligent.

Cal mostrar una doble vessant: transmetre confiança i alhora transmetre alineament amb els objectius de l'entrenador.

Fronteres: criticar altres jugadors/ entrar a valorar tasca entrenador, etc.

Hem d'aconseguir un cos tècnic UNIT i COMPACTE, impermeable a «amiguismes». Crear vincle de compromís i respecte mutu. Els jugadors han de veure que no tenen espais per treure avantatges egoistes de cap situació.

Pensar en dinars, xerrades de cos tècnic, xerrades individual, etc. Tothom s'ha

de sentir respectat i important per part de l'entrenador. Si es detecta disfunció cal intervenir fins on sigui necessari.

4.2 COMENÇA LA PRETEMPORADA

És el moment on es troba tot el grup complet per primera vegada. S'inicien els entrenaments i normalment sol haver-hi un important volum de treball. Moltes vegades en equips professionals estem parlant de fer dobles o triples sessions d'entrenament al dia. Moment ideal per treballar en la construcció del nostre equip mitjançant diferents actuacions al llarg d'aquest període.

Aquestes actuacions són potencials moments de desalineament, és important invertir temps a explicar els perquè necessaris, i assegurar-se que s'entenen, ja que totes les intervencions en aquests moments estan raonades i integrades en la filosofia i el mètode.

Són grans oportunitats per augmentar-la.

1. Reunions d'equip a la pretemporada

Reunions d'inici de temporada en les quals es concretaran el objectius de l'equip al llarg de la temporada. Objectius de procés, inicialment no de resultats. Aquests seran penjats al vestidor i periòdicament es repassen i es valoren conjuntament amb l'equip.

- Objectius
- Filosofia defensiva
- Filosofia ofensiva...etc

Farem les reunions que siguin necessàries per fonamentar una base sòlida.

Consideracions importants a tenir en compte en totes les reunions d'equip:

- Treballar sempre amb missatges per fixar mentalitats:
 - "Hem de millorar tal cosa en lloc de fem tal cosa malament"
 - QUALITAT de minuts enlloc de QUANTITAT de minuts
- Combinem en el discurs periòdicament HUMILITAT+AMBICIO com a eixos vertebradors de tot el procés.

- Donar la paraula als jugadors gairebé a totes les reunions, però amb preguntes dirigides i vetllant sempre que el discurs sigui constructiu i positiu.

Exemple de reunió a l'inici pretemporada (dinàmica de grup)

Reunim al grup i comencem a treballar per parelles

A: Parelles 2' de conversa, Jugador A parla i Jugador B escolta (canvi)

Pregunta: Què creus que l'equip espera de tú ?

B: Després d'haver-ho fet tots es situa el jugador A assegut davant de tot el grup i tot l'equip li diu què espera d'ell.

Aconseguint que el jugador es ratifiqui en el rol i a més s'adona que l'equip espera molt d'ell, que el valoren....

C: Situem a tot l'equip formant un cercle i comencem una ronda d'intervencions. Responem a dues preguntes.

-Com t'has sentit? (resposta amb una paraula)

-Què has après? (resposta amb una frase)

L'objectiu és prendre i augmentar la consciència.

D: Formem grups de 3-4 i responem a: Quin és el meu privilegi d'estar en aquest equip

E: Situem novament l'equip formant un cercle i compartim el nostre privilegi amb l'equip.

La dinàmica és molt potent alhora de generar compromís, equip, etc.

2. Conversa individual amb el jugador

Cal preparar-la a consciència i parlar sobre diferents aspectes. Remarcar fonamentalment tot el tema del marge individual.

3. Quan "passen coses" per primera vegada

Donar resposta ràpida, clara i coherent.

Primer exercici, primer entrenament, primer partit, etc.: **MARCAR NIVELLS d'EXIGÈNCIA i FER-LOS RESPECTAR.**

Exemple:

Cal escollir amb molta cura quins seran els exercicis del primer entrenament, com els presentem i determinar els detalls (la mà de passada, el 1er pas defensiu, nivell de concentració....)

Si allò que falla és la concentració, no ho fan bé perquè no volen, no canviar d'exercici. Allargar exercici i entrenament fins que ells mateixos vulguin fer-ho bé.

Marcar com s'actua entre exercici i exercici (de seguida acostar-se i prestar atenció, aplaudir

Jugador que arriba tard reflexió conjunta sobre la falta de respecte vers l'equip, no sobre l'entrenador. És cosa de tots.

4.3 Comença el període competitiu

En aquest moment s'entra en la competició pròpiament dita. Fins ara l'equip s'ha preparat per competir entrenant diferents aspectes: físic, tècnic, tàctic, estratègic, psicològic i també competint en partits amistosos. Arribats a aquest moment els partits formen part de la competició en la qual es participa i es comença a establir una classificació en funció dels resultats obtinguts.

A continuació hi ha un seguit d'actuacions que vàrem posar en marxa al llarg de la pretemporada però que continuen i es refermen en el període competitiu

1. Educar o entrenar en situacions límit la corresponsabilitat

Situació última jugada partit: la defensem o fem falta? Consens. Decisió seva, de l'equip. No ho decideix l'entrenador. Escollir jugada, estratègia, fomentant comunicació i "negociació" per arribar a un objectiu comú.

Això s'ha d'haver posat en pràctica en els partits d'entrenament, sinó és incoherent. Si s'ha entrenat al llarg de la temporada la decisió presa per l'equip és molt potent.

Exemple de situació real en entrenament:

En una part de l'entrenament estem jugant sèries de partits 5x5 a 5 punts. En ells es practiquen els sistemes que utilitzarem contra l'equip rival en el partit del cap de setmana. Un dels equips actua de forma similar a com hem vist que juga el rival del cap de setmana en l'estudi del vídeo. Arribat aquest punt dialoguem amb el nostre equip què vol fer en situacions límit. Quin sistema juguem? Com defensem ? fem falta ? defensem fins al final ? Deixem decidir a l'equip i després ho comentem. Tant en atac com en defensa.

2. Respecte a l'equip. (especialment companys)

Respostes a canvis de jugadors.

Puntualitat

Respecte a objectius col·lectius

Actituds diàries

Assumir rols provisionals causa lesions, etc... (Miki pivot, Jx base)

Les respostes a aquests punts i d'altres les trobem en el Marge comú i el marge individual.

3. Dinàmica de desplaçaments

Flexibilitat (horaris esmorzar, adaptar, si es pot, horaris reunió)

No exigir en coses que toquen la "persona" (marges)

4. Identificar moments clau per reforçar identitat

Últim partit abans de vacances

Primers entrenaments i primer partit després de vacances

Entrenament després de descans (dijous)

Partit amb baixes significatives

Exemple de reunió després del partit de vacances

Obligació	objectius	Il·lusió
Objectius diaris de treball	Permanència vs playoff	playoff
passat	present	futur
Sabem què fer per poder guanyar. Què ens va bé i què no.	Entrenament d'avui	El més important del futur és ara.
Reflexió sobre què ens plantejem com equip. Es va preguntar a cada jugador sobre quin havia de ser l'objectiu de l'equip. A partir d'aquí es reflexiona sobre no confondre quin és l'objectiu "permanència" amb la il·lusió. La conclusió va ser la necessitat de seguir treballant per assegurar la permanència el més aviat possible i poder-nos així plantejar la il·lusió les playoff. Potser més endavant, segons la situació, aquesta il·lusió es converteix en l'objectiu de l'equip però de moment no toca.		

5. Lesió important d'un jugador

Què genera? Indiferència o suport ?

Reassignació de ROLS

Recolzament del grup, no desentendre's.

Cal que el cos tècnic s'impliqui i estigui ben coordinat en el procés de recuperació. L'entrenador és qui supervisa la situació. Tots han de donar el mateix missatge. No divergències de cara al jugador.

6. Marge individual. Necessitats Específiques

Treball de reforç tècnic/ tàctic/ físic/ mental (fora del grup espai i temps)

Diferenciació del treball en els moments d'entrenament individual. (dimarts tarda) on tots treballen fent diferents tasques. Alguns fan musculació, altres pista, altres musculació + pista, altres fisioteràpia, altres descàrrega, etc.

7. No es cobra

Diferenciar activitats club – activitats equip: El compromís amb l'equip no ha de veure's afectat per la manca de compromís del club.

Reforçar compromís equip, no minimitzar importància del problema!

Entrenador: fer reflexionar sobre la transcendència que té el que fem en aquests moments sobre el futur individual i col·lectiu.

Entrenador ocupar posició neutral.

8. Actitud disconforme en públic d'un jugador

Des del respecte a aquesta actitud, mostrar-se fort, sòlid perquè totes les actuacions són coherents amb el mètode. Si no ho són, es potent admetre-ho. Lògicament això no pot passar més de dues vegades durant tota la temporada perquè en realitat, amb aquest model/filosofia poques vegades el jugador detecta manca de coherència.

9. Corporativisme

Son reaccions primàries, poc sòlides i poc duradores, per tant han de rebre molt poca atenció, però si és molt important identificar-les i contrarestar-les de forma intel·ligent i subtil.

10. Multes

En la dinàmica ordinària no hi creiem, perquè ho aprofitem per generar compromís entre ells i amb l'equip (puntualitat, etc...) . Si no hi ha bona resposta, s'adapta la filosofia i es passa a multar en aquest àmbit.

Si que apareixen en moments falta de disciplina, enfrontaments que superen la normalitat dins un treball físic i intens i faltes de respecte greus a cos tècnic/ Entrenador/ Club.

11. Autocrítica per part de l'entrenador (puntualment) com a "predicar amb l'exemple" de que tots som importants, ningú més que un altre.

12. Reunions inici de setmana. Primera sintonització

A inicis de setmana hi haurà reunió d'equip per confeccionar objectius de setmana prèvia reunió de cos tècnic.

Intentem que ja des de dilluns, tots els integrants de l'equip connectin amb les idees fonamentals de què ens trobarem en el proper partit i què pretenem fer per superar-ho.

Informem dels objectius de la setmana, partint de la valoració del partit passat. També informem del calendari de treball i descans, així com de qualsevol activitat extraordinària (visita a col·legis, actes promocionals...)

La Planificació setmanal manté una línia independent als resultats.

Hem de seguir una línia de treball i una coherència independentment dels resultats. Sempre pensant en les necessitats de l'equip i en el treball planificat.

Aquests també poden penjar-se al vestidor si es veu convenient.

Exemple

Escriure en una pissarra al costat de la pista allò més important en l'entrenament d'avui i en la resta de la setmana. Aspectes concrets, detalls que hem de fer bé per tenir opcions

13. Valoració aspectes partits passats

Ensenyem coses positives i negatives de l'equip a través de vídeo (50% de les setmanes) o de gràfics, estadístiques, o simplement conclusions a partir de l'anàlisi de l'entrenador.

Actuem agressivament sobre aspectes que han passat que se salten les nostres normes de joc (errors en el MCAT). Individualitzem to, però no contingut o exigència.

Diferenciem encert – intencionalitat. Intentem oferir discurs coherent i constructiu però també crític.

No permetem qualsevol gest irrespectuós amb qualsevol membre de l'equip (respostes a canvis, reaccions a males accions del company, etc... IGUAL PER TOTS) Aquest és un aspecte que no admet individualitzar ni el to ni el contingut.

14. Reunions d'equip abans del partit (prepartit)

14.1 Característiques que han de tenir les reunions:

alineadores / sintonitzadores / generadores equip / preparació partit / avaluació partit

Aporten molta informació cap al jugador però també hem d'aconseguir que n'aportin molta cap a l'entrenador, a nivell de sensacions, per modular les immediates actuacions del dia fins al partit i durant el propi partit.

Exemples de diferents possibilitats d'alineament, de sintonitzar tots en mateixa línia

Empatia en les reunions.

- Vídeos / pel·lícules (terminator, gladiator)
- Cançons (hoy puede ser un gran dia)
- Fotos (recordatori COPA)
- Dibuxos (remar, símils ciclistes, piràmide, presa inundació, etc...)
- Frases, cites per il·lustrar idees claus
 - o Treballar per l'equip
 - o Qualitat de minuts vs Quantitat
 - o Respecte als companys i al rival
- Psicologia "inversa". "*Avui no veig l'equip preparat*", buscant resposta de fets.
- Preguntes per generar equip
 - Què estàs disposat a fer avui per l'equip?
 - Destaca el millor de tal company – roda.
 - Fer signar paper "Queremos ganar")
 - Quin partit esperes trobar avui?

14.2 Contingut tàctic – estratègic

Definició de responsabilitats individuals i col·lectives atac i defensa il·lustrat amb imatges.

Recull de tot el treballat durant la setmana. El partit és una culminació del treball setmanal. Aquesta filosofia genera també una "necessitat" d'entrenar bé, doncs s'intenta que la transferència sigui màxima en tot moment. És molt

important que el jugador percebi que tot el que destaquem en la reunió ja ho hem treballat, perquè permet que els conceptes estiguin “digerits” i genera compromís.

Protagonisme a l'entrenador ajudant en moments de la reunió. L'equip ha de valorar les hores de treball que ha dedicat l'entrenador a preparar-ho tot.

Exemple de informació penjada al vestidor en reunió prèvia a partit. Aquesta informació es comentada per l'entrenador. Normalment es presentaven tres blocs a diferenciar (defensa, atac i motivació).tota la informació d'atac i defensa no era nova sinó que s'havia treballat al llarg de la setmana.

Pensem en què podem aconseguir guanyant avui?

Som, volem ser, equip guanyador ?

Adversari que obliga a màxima concentració:

- Incomoditat pressió
- Nivell físic alt
- Nivell de rebot ofensiu alt
- Mentalitat agressiva atac /defensa

QUÈ HEM DE FER ?

1. Disciplina i atenció màxima contra pressió
2. Control del ritme: castigar bàsic o transi / sistemes (polze,1,2, puny)
3. Resposta mental davant error
4. Preparats per lluitar molt durant 40minuts

A. AUTODEPENDÈNCIA-AUTOEXIGÈNCIA

Nivell defensiu màxim

Resposta a l'arbitratge

Concentració en cada acció, no passat

Mentalitat positiva / ambició

B. INICIATIVA DEFENSIVA

Pressió a la pilota

Rebot defensiu

Punts a on fer zona

Selecció ajudes necessàries

C. GESTIÓ OFENSIVA

Variants de voltes, 5 amunt, pantaló

Objectiu contra la pressió (GENERAR AVANTAGE RÀPID PER PODER JUGAR EN EQUIP)

No precipitació, no sistemes llargs

DEFENSA

Imposar el nostre joc

Solidesa: pèrdues, rebot, balanç

TRIBUNAL 40' PER GUANYAR DE 1 AL FINAL

15. Reunions individuals

Preocupar-nos pel jugador, per com està des del punt de vista personal i també com està pel que fa a les sensacions de bàsquet. Busquem un equilibri entre exigència i comunicació.

Intentem canviar excuses per solucions, objectius

Cal sempre tenir present preguntes relatives a l'equip.

El jugador ha de veure que se l'escolta, després com a entrenador s'haurà de decidir pensant en el millor per l'equip.

L'objectiu d'aquestes reunions és que el jugador vegi que ens preocupem per ell i el volem ajudar, i alhora ell s'ha de preocupar per d'ajudar a l'equip: "No pensis en què pot fer l'equip per tu, pensa en què pots fer tú per l'equip"

Fomentar que un jugador ajudi a un altre.

Quan les fem?

Durant la setmana, abans d'entrenament, aprofitant entrenaments individuals, a l'hotel de concentració, a l'autocar, i si és més complexa, dinant. Molt poques vegades al despatx (situacions realment importants i/o greus)

15.1 Reunions Individuals Estratègiques

Possibles motius:

Regular Pressió

Centrar en QUÈ CAL FER enlloc de centrar-nos les CONSEQÜÈNCIES

Seguiment d'objectius i marge individual

Responsabilització de tasques individuals o per l'equip

16. ACTIVITATS ALTERNATIVES

1.- Tests/exàmens sorpresa

2.- Treballs de grup/reunions per posicions

3.- Activitat lúdica (dinars, sopars, activitats aire lliure)

4.- Canviar rutines horàries o de distribució del treball

Exemple test real passat quan quedaven 3 jornades per acabar la lliga

1. Què penses de la victòria davant el Bàsquet Mallorca ?
2. Què vas fer bé ?
3. Quina nota et poses fins a dia d'avui (0-10)
 Estàs content amb aquesta nota ?
 Creus que els pròxims tres partits poden millorar aquesta nota ?
 Creus que els pròxims partits poden empitjorar la nota ?
 Fins a on pots millorar ? Què faràs ? Per què ?
 Què és el que et costarà més ? Per què ?
4. Podries dir la classificació del 8 al 13 ?

	Equip	PGuanyats	PPerduts
7	FORD BURGOS	17	14
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14	U.B. LA PALMA	12	19

5. Saps les possibilitats reals que tenim de play-off si guanyem els tres partits ?

6. Quines possibilitats tenim de guanyar a Los Barrios (%)
 Perquè ?
 Què has de fer per millorar en el següent partit?

7. Què destacaries de Los Barrios (anotadors, rebotejadors, formes de joc,...)

Què preguntaries als teus companys ?

Arribat aquest moment cal remarcar la importància de totes aquestes actuacions portades a terme al llarg del període d'investigació. Totes elles han sigut presentades pel seu valor a l'hora de contribuir positivament en la generació, manteniment i consolidació del nostre equip. Els exemples presentats són un cas concret i significatiu dels molts que podria haver presentat però he escollit aquest per l'impacte que van tenir en la meva persona i en l'equip.

5 RECURSOS I EINES D'INTERVENCIÓ EN LES ACTUACIONS

En aquest punt presento diferents recursos i eines que hem utilitzat al llarg de la temporada per tal de treballar en les actuacions que hem presentat en l'apartat anterior.

Aquests recursos ens serveixen per ser més eficaços en les nostres actuacions, si més no per provar-ho. És important no estancar-se a treballar sempre de la mateixa forma. L'entrenador necessita disposar del major nombre d'eines per tal d'escollir la que creu més adequada en funció de cada moment i situació. Una cosa és tenir clara l'actuació que volem portar a terme en el nostre equip i l'altre seria com fer-ho.

Els objectius d'aquest recursos són:

- Augmentar la consciència
- Adquirir compromisos
- Passar a l'acció variant i adaptant comportaments
- Fer exigència sostenible (alt rendiment = estic al 100% i treball per augmentar el meu 100%)

Segons els diferents moments de la temporada, de com veiem a l'equip i sobretot de la intuïció, utilitzarem un recurs o altre pensant en com aconseguir una exigència sostenible.

L'objectiu d'aquest apartat és fer evident que dins el món de l'entrenador i de l'entrenament cada vegada pren més importància aprendre i formar-se en camps propers a la psicologia.

Molts dels actes que fem en la conducció, guia de l'equip tenen a veure amb l'aplicació de tècniques de diferents àmbits de coneixement que moltes vegades desconeixem. Les utilitzem per intuïció, perquè tenim la sensació que ens anirà bé fer aquella activitat o una altra però sense conèixer les tècniques amb profunditat.

En aquest cas el "Coaching" l'hem d'entendre com una eina que ens pot ser de molta utilitat a l'hora d'ajudar-nos a ser millors en aspectes relacionats amb la gestió d'individus i de grups.

No és que haguem de convertir-nos en un “coach” expert i titulat per ser entrenador però sí que ens pot ser útil en moments que no sabem com gestionar certs aspectes.

Serem més conscients de tot allò que apliquem al nostre equip en cada moment de com fer-ho.

Tot seguit presento possibles moments on aplicar habilitats de “coaching” en referència a les actuacions presentades en l'apartat anterior

- 1) Reunió d'inici de temporada individual. Predisposició del jugador. Stage de pretemporada, o fase de pretemporada, dedicar una hora a cada jugador.
 - a. Identificar objectius individuals / Alinear amb objectius d'equip
 - b. Establir pacte per al desenvolupament. Què fem per assolir el objectius?
 - c. Reconeixement per part de l'entrenador vers el jugador : “per què et fitxo?” D'alguna manera possibilita el posterior COMPROMÍS
 - d. Crear “ALIANÇA” per poder moure'ns en aquest plànol durant l'any (3er pla: entrenador-jugador / persona / coach)
- 2) Seguiment durant l'any d'aquests moments. No n'hi ha prou amb una sola reunió individual. Hem d'anar fent un seguiment del jugador i de les coses parlades amb ell.
- 3) Moment en el qual el jugador demana parlar de qualsevol cosa personal o professional.
- 4) Moment de desalineament objectius personals / col·lectius (procés, no per una acció incorrecta concreta)

Presento a continuació els beneficis que creu en Xavi pot tenir la utilització d'eines de “coaching” en un equip.

“Teòricament, pot servir per millorar la motivació pel treball, els valors col·lectius i les habilitats competitives mentals que representen la clau de l’èxit i marquen les diferències. Important assumir que es trenca una barrera fonamental del coaching , en el sentit que l’entrenador ha de convèncer a tots els jugadors per desenvolupar aquests apartats, o com a mínim algun d’ells, encara que ells d’entrada no vulguin.

Compromís amb un mateix i per l’equip (autoexigència i disciplina)

Regularitzar nivell de motivació, constància en el treball i en l’esforç

Adonar-s que pot seguir millorant sempre, si ell realment vol (desenvolupament d’una visió de futur, amb metes i objectius)

Gestió mental i emocional: concentració, dubtes, relaxació, autoconfiança, auto-eficàcia

Convertir pors, o pressió competitiva en petits reptes i en repte global també.

Diferenciació error -fallo, i acceptar els seus “fallos” i respondre-hi efectivament.

La pròpia creença de la “no-validesa” de les excuses (pre-durant-post partit)

Equilibri entrenador - coach permet que el jugador es trobi còmode parlant amb l’entrenador i es generi confiança real.

No és necessàriament dolent que aquest procés el realitzi el segon entrenador, sempre que hi hagi relació molt estreta amb el head-coach, o en tot cas que ho faci amb alguns jugadors, seguint criteris (afinitat, rol dins l’equip, confiança prèvia, idioma, etc.)”.

En Xavier també adverteix dels possibles perills:

1.- Confondre plans de relació

2.- Excessiu “desgast” mental en els temes individuals que poden distreure a l’entrenador i al jugador

Al llarg de la investigació s’han utilitzat diferents eines de “coaching” camuflades en les diferents actuacions portades a terme.

Presento les més significatives:

1.ADAPTABILITAT + CREATIVITAT

Quan una conversa no està “funcionant”, paciència, ús dels silencis, provar diferents enfocaments, eines, perspectives, utilitzar preguntes potents per fer pensar el jugador.

Quan un entrenament va malament, ser capaç d'alterar continguts per aconseguir girar la dinàmica, el mateix per moments de partits. Dancing in the moment té una força brutal per reconduir situacions.

També pot ser útil amb la relació amb arbitratges, rodes de premsa, converses amb directius, amb cos tècnic...

2. RECONeixEMENT

1) Roda de virtuts. Escollim un jugador i tots el valoren positivament com a persona i com a jugador (pretemporada, o moments de dificultat, o entrenador nou que entra a un equip).

2) Roda de reconeixements. Posem els jugadors en rotllana A_B_C_D... en funció de diferències que tinguin i/o competència de posició. A diu qualitat positiva de B, B de C, etc. L'entrenador reforça amb una nova opinió positiva cada un d'ells.

3) Tenir present qui fa la feina fosca sense reconeixement extern, que en tingui d'intern, abans, durant i després de l'activitat.

3. DESAFIAMENT / REPTES

Molt relacionat amb reptes assumibles (poden ser comunicatius, específics-pressupost de rebots setmanals, o mentals -canvi de comportament arbitratge, etc...)

El jugador ha d'assumir aquests compromisos-reptes.

4. RECOLZAR

Al final de la xerrada: estic segur que te'n sortiràs! Jo t'ajudaré de tal manera

Establir complicitats en moments de dificultat per reforçar vincle i potser rebre a canvi en altres moments.

5. REENQUADRE

Estàs passant un mal moment, recorda el jugador que ets, què has aconseguit i com ho has fet?

Revisa i defineix els teus valors! Estàs treballant d'acord amb ells? Per què?

També pot servir per reorientar valoració de tercers.

Això que has fet, et porta a aconseguir el teu objectiu , o te n'allunya?

6. META -VISIÓ

Si et veiessis des de la grada, quin jugador veus?

Quin jugador t'agradaria veure ara? Què faràs per acostar-t'hi?

Quin jugador vols veure a l'acabar a temporada?

Quin jugador vols veure d'aquí a 3,4,5 temporades?

Quin jugador veies fa ... 4 temporades

7. METAFORA

Són altament clarificadoras desperten la creativitat , generen complicitat i ajuden a sintonitzar.

Poden ser verbals, a traves de gràfics, dibuixos o audiovisuals

8. PREGUNTES POTENTS

8.1 Relació amb entrenador

Què valors més d'un entrenador? Què esperes de mi com entrenador? Què faràs tu per rebre-ho?

8.2 Relació amb equip

Què significa per tu el concepte EQUIP? Quan és d'important?

Què acostumes a fer en el teu dia a dia per generar equip? Què més pots fer?

Què faràs tu per generar EQUIP?

8.3 Individualment. Capacitats i Objectius

Quins objectius tens com a jugador? On vols arribar? On ets ara?

Què vols millorar per poder acostar-te al jugador que vols ser? Què faràs? Com ho sabré?

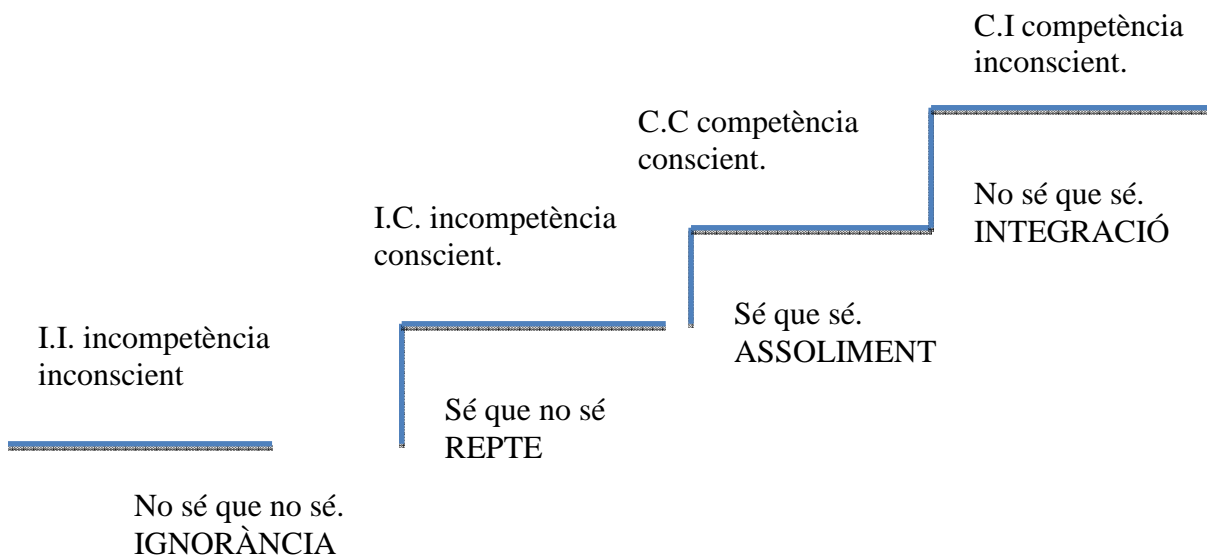
9. NIVELLS D'APRENTATGE

Els nivells d'aprenentatge ens poden ser una eina molt útil alhora de reconèixer els nostres aprenentatges i al mateix temps fer reflexionar als nostres jugadors sobre aspectes dels seus aprenentatges.

En el primer nivell hi trobem la ignorància, es el punt de no saber que no sé, anomenada incompetència inconscient. La situació és que el subjecte no s'adona que no sap una cosa. Al no ser-ne conscient no pot fer res per actuar-hi. Pujant un esglaó en el nivell arribem la incompetència conscient, sé que no sé, aquí el subjecte s'adona que no sap una cosa, que no sap fer " x " aspecte, en aquest punt es poden plantejar reptes individuals per tal de millorar en l'aspecte plantejat i arribar a l'assoliment d'aquest. Aquí ens apareix la competència conscient, sé que sé, sóc conscient que sé fer bé una cosa. Superat aquest nivell d'aprenentatge arribem al últim nivell, es tracta de la competència inconscient, no sé que sé. Es tracta de tenir integrats tot un seguit de coneixements sense ser-ne conscients. Faig bé una cosa i no me n'adono.

La lectura que faig d'aquests nivells d'aprenentatge és molt important a tenir en compte en el treball que desenvolupem diàriament en els nostres entrenaments, tant individualment com entrenadors com en el tracte i gestió amb els nostres jugadors. M'explico: com entrenador puc desconèixer per complet algun aspecte metodològic, tècnic, tàctic...que se m'escapa, que no ho he vist mai ni sé que existeix, és el punt d'ignorància. Un cop sóc conscient d'aquest aspecte, encara que no el domini, puc plantejar-me el repte d'aprendre'l o no, però almenys ho sé. Si decideixo que és important i treballo per desenvolupar-ho arribaré a l'assoliment de l'aprenentatge i podré fer-ne ús de forma conscient. Passat un temps passarà que estaré fent la tasca de forma integrada, ho estaré fent i no en seré conscient. Haurem arribat a la competència inconscient. Per això és tan important el reforç positiu, per incorporar elements d'aprenentatge des d'un mateix, no només des del que presenta l'entrenador.

Gràfic representatiu dels Nivells d'aprenentatge:



Exemple com entrenador de l'aplicació dels nivells d'aprenentatge

I.I : Desconec un sistema defensiu zonal, no sé ni que existeix.

I.C: Sé que existeix un sistema defensiu zonal però no sé com treballar-lo, ni els seus moviments, ni les seves variants....

C.C: Treballo, estudio, m'informo, experimento el sistema defensiu i arriba un moment que el domino, sé com treballar-lo amb els meus jugadors, sé les variants i les seves necessitats.

C.I: Arriba un punt que treballo amb el sistema defensiu i no sóc conscient de com ho faig, estic a pista i treballo com de forma automatitzada, em surt de dins, de forma inconscient.

Exemple com a jugador de l'aplicació dels nivells d'aprenentatge

I.I: No sé que existeix una tècnica defensiva per superar el bloqueig d'un adversari.

I.C: Sé que existeix una tècnica específica per superar el bloqueig d'un adversari i treballo per millorar-ho.

C.C: He treballat la tècnica específica per superar el bloqueig d'un adversari i la domino, sé que sé superar el bloqueig.

C.I: Sense pensar-hi i de forma inconscient quan em fan un bloqueig ser superar-lo amb la tècnica adequada.

Com a conclusió d'aquest punt dir que és fonamental reconèixer en quin nivell d'aprenentatge em trobo com a entrenador en diferents competències per tal de poder millorar. Necessitem estudiar i estar amb els ulls oberts per adonar-nos que hi ha coses que ignorem, cal plantejar-se reptes per millorar en certes competències que sabem ens seran profitoses. Un cop assolides cal reconèixer el que sé fer per treure'n profit. Si tinc un potencial, tinc que ser-ne conscient per explorar-lo.

Els nous aprenentatges han de sorgir tant de la ignorància i reptes personals com de la consciència pròpia que hi ha aspectes integrats en els quals sóc competent i no ho sé.

Cal anar alerta amb no acomodar-se, relaxar-se arribats al punt de les competències inconscients. A vegades caldrà baixar un graó per fer recordatoris des de la competència conscient. (si em penso que sóc el millor amb un aspecte però deixo de treballar-ho i d'intentar millorar, el més possible és que baixi el meu nivell de competència).

El mateix passa amb un jugador, nosaltres com a entrenadors podem ajudar-lo a formar-se i créixer, però ell ha de prendre consciència dels seus aprenentatges. De què no sap fer per plantejar-se reptes de millora i al mateix temps reconèixer què és allò que sap fer bé, que potser no n'és conscient, i explorar-ho el màxim sense deixar de millorar en altres aspectes.

En aquest moment cal resoldre una pregunta que em plantejo al tractar sobre aquesta doble faceta de l'entrenador. Com fer compatible una relació co-activa amb una relació directiva vers el jugador?

Triant els moments adequats. El jugador de bàsquet té , normalment , molt poc coneixement sobre sí mateix com a persona i jugador. Si encertem els moments, el jugador pot aprendre a enfocar els seus pensaments i controlar el seu estat emocional, trencant barreres o sabotejadors que ell mateix es col·loca (típic exemple de jugador que si no encerta el primer tir, ja no encerta en tot el partit). Si ho fem bé el jugador pot gaudir coneixent-se millor, i per tant veient-se capaç de fer una mica més del que feia abans , per tant es motiva per millorar, un altre tabú que molts jugadors tenen interioritzat.

6 Conclusions i perspectives de futur

Un dels valors he volgut transmetre amb la filosofia d'entrenador i el treball en equip que he plantejat és el creixement constant i la inquietud per millorar. En aquesta línia, la primera conclusió a la que arribo és que aquesta investigació simplement vol ser a porta d'entrada a noves i possibles investigacions relacionades amb el tema. Ara mateix em trobo escrivint les conclusions de la investigació i m'adono, cada vegada més, que la meva inquietud per saber més sobre el tema no s'acaba aquí. Actualment estic treballant en un equip professional d'handbol (Balonmano Granollers) i diàriament m'adono de la necessitat de no estancaR-se, de seguir evolucionant i estudiant en l'àmbit del factor humà, de les relacions entre persones per tal d'aconseguir un millor rendiment de l'equip. La sensació és que la investigació iniciada fa tres o quatre anys no té fi i que d'ella en pot néixer la meva tesi doctoral.

1. L'experiència pràctica al costat d'en Xavier en la conducció d'un equip professional al llarg de dues temporades no té preu. Tot i això, un cop finalitzada la investigació, prenc consciència del treball realitzat.

La dosi de coneixements adquirits després d'hores d'estudi i treball interactuant amb temes viscuts en la pràctica és molt potent. M'adono que sense aquest treball, el que he viscut amb l'equip hagués estat molt interessant i enriquidor però al mateix temps hagués tingut un efecte temporal.

D'altra banda, el fet d'haver fet el seguiment de l'experiència d'entrenament amb en Xavier i haver compartit amb ell la reflexió sobre l'experiència suposa un canvi de perspectiva en la meva forma de pensar i veure les coses.

Hem construït una filosofia de treball pròpia des de l'experiència i coneixements desenvolupats al llarg de dues temporades i al mateix temps ho hem implementat i millorat amb l'anàlisi, estudi i reflexió posteriors.

Aquest doble procés m'ha fet créixer en la meva vida professional i crec sincerament que el document pot ser una eina de consulta útil a tots aquells que es relacionin amb el món de l'entrenador i en la direcció d'equips.

També vull destacar el fet que tot allò que vàrem treballar al llarg de les dues temporades d'una forma apassionada i amb una pràctica intensa ha servit com a base per contrastar-ho amb les reflexions d'altres autors.

No necessito el reconeixement de ningú però sí que després del procés de recerca viscut veig que el treball desenvolupat al llarg de les dues temporades es fonamenta en el que altres autors han treballat.

En el decurs de la investigació hem vist línies d'estudi properes a la filosofia de treball presentada, amb les quals mi sento identificat i proper tot i que reconec la nostra com a única.

Ni en Xavier ni jo hem anat a les referències bibliogràfiques a l'hora de construir aquesta filosofia de treball. Tanmateix, potser sense ser-ne massa conscients, estàvem posant en pràctica diferents aspectes relacionats amb les dimensions que he desenvolupat en els Blocs I, II i III.

2. Al llarg de la investigació he volgut mostrar a la comunitat la filosofia d'entrenament i de treball en equip portada a terme al llarg de dues temporades. De la generació d'aquesta filosofia se'n desprenen tot un seguit de possibles actuacions que poden aparèixer al llarg de la temporada segons la intuïció i autogestió de l'entrenador.

He plantejat diferents actuacions per portar a terme amb l'equip partint de la base de l'establiment per part de l'entrenador d'un criteri i una coherència al llarg de tot el procés d'entrenament.

Crec que una de les conclusions més importants és que l'estructuració del propi coneixement permet a l'entrenador poder generar el seu propi criteri i en conseqüència, totes les seves actuacions podran esdevenir coherents. Aquesta coherència en el treball i en la manera de fer les coses al llarg de tota la temporada serà fonamental per aconseguir que l'equip funcioni i cregui en allò que fa.

Des de la investigació no he pretès en cap moment jutjar altres filosofies de treball existents. Simplement he volgut mostrar a la comunitat una forma de treball reeixida d'èxit i en constant evolució. Aquesta és una línia de treball tant vàlida com moltes d'altres però que parteix d'una reflexió íntima i profunda de la persona alhora d'establir els pilars de funcionament de l'equip. El treball, els

coneixements, les experiències, el talent i la pròpia ignorància són alguns dels elements vertebradors del propi creixement com a entrenadors.

3. Destacar també la doble vessant que es presenta a l'hora de treballar en la millora i rendiment d'un equip. Tot equip presenta una vessant de millora (tècnica, tàctica, estratègica i física) objectivable, material, la qual està a l'abast de tothom (llibres, internet, etc.). D'altra banda hi ha la vessant del factor humà (relacions entre persones, dels sentiments, etc.) en la qual es centra fonamentalment la meua recerca. Sense aquesta, un equip, difícilment aconseguirà els seus èxits esportius "primer la relació i després la tasca".

M'omple de goig poder finalitzar aquest treball de recerca. He crescut com a persona en molts aspectes i al mateix temps m'ha ajudat a reafirmar-me en la forma de treball que confio. Sé que hi ha molts camins i possibilitats per construir, conduir i gestionar un equip però de moment sento una total identificació amb la filosofia plantejada en la investigació.

Finalment dir que quan acabi aquest treball de recerca deixo la porta oberta a futures investigacions en les quals aprofundir més en bibliografia especialitzada en la temàtica al mateix temps que s'investiguen les filosofies de treball i actuacions concretes de certes disciplines d'esports d'equip.

Tinc al cap força idees interessants per tal de desenvolupar i aprofundir en investigacions paral·leles al tema d'estudi i que poden acabar generant la meua tesi doctoral però sincerament no sé si ara mateix són la meua prioritat immediata.

7 Bibliografia

- Arumí i Prat, J. (2007). *L'esport formatiu: Un llibre de club per a entrenadors, pares, aficionats i jugadors*. [Barcelona: Departament de Governació i Administracions Públiques, Secretaria d'Acció Ciutadana.
- Balaguer, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte*. Valencia: Albatros.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2008). *Líderes :Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona etc.: Paidós.
- Borrell, F. (2004). *Como trabajar en equipo*. Barcelona: Gestion 2000.
- Covey, S. R., i Piatigorsky, J. (2009). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva :Lecciones magistrales sobre el cambio personal (1a en la colección Bolsillo ed.)*. Barcelona etc.: Paidós.
- Cox, R. H. (2009). *Psicología del deporte :Conceptos y sus aplicaciones (6ª ed.)*. Buenos Aires etc.: Médica Panamericana.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento :¿quién dijo que el talento es innato? aprende a desarrollarlo*. Barcelona: Planeta/Zenith.
- Cratty, B. J., i Hanin, Y. L. (1980). *The athlete in the sports team*. Denver [usw.]: Love Publ. Co.
- Dilts, R. (1999). *Creación de modelos con PNL*. Barcelona etc.: Urano.
- Dilts, R. (1999). *Liderazgo creativo :Para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer*. Barcelona: Urano.
- Dilts, R. (2004). *Coaching :Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.

- Dilts, R., Hallbom, T., Smith, S., & Mustieles, J. (1996). *Las creencias :Caminos hacia la salud y el bienestar*. Barcelona: Urano.
- Espar, X. (2010). *Jugar con el corazón :La excelencia no es suficiente*. Barcelona: Plataforma.
- García Manso, J. M., Navarro Valdivielso, M., & Ruiz Caballero, J. A. (1996). *Planificación del entrenamiento deportivo*. Madrid: Gymnos.
- Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., Gonzalez Raga, D., & Mora, F.,. (2007). *El lder resonante crea ms*. Barcelona: Debolsillo.
- Goleman, D., & Trujillo, D. (2006). *Inteligencia social : La nueva ciencia para mejorar las relaciones humanas*. México D.F.: Editorial Planeta Mexicana.
- Hinde, R. A., & Groebel, J. (1991). *Cooperation and prosocial behaviour*. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento :Construyendo compromiso*. Madrid etc.: Pearson Educación.
- Jericó, P. (2010). *Héroes cotidianos :Descubre el valor que llevas dentro*. Barcelona: Planeta.
- El lider que no tenia cargo / the leader who did not charge una fabula moderna sobre el exito en la empresa Y en la vida / a modern fable about success in business and in life*.(2011). Vintage Books.
- Martens, R., & Jiménez Ardana, F. (2002). *El entrenador de éxito*.
- Martens, R. (1989). *El entrenador : Nociones sobre psicología, pedagogía, fisiología y medicina para conocer el éxito*. Barcelona: Hispano Europea.

- Maxwell, J. C. (2008). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo :Principios clave para conseguir el éxito en la empresa y en la vida* (2a ed.). Barcelona: Rba.
- Maxwell, J. C. (2008). *Desarrolla al líder que hay en ti :Las claves para conseguir cambios positivos en la vida personal y en la empresa.* Barcelona: Integral.
- Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito : Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional.* Barcelona: Urano.
- O'Connor, J., i Lages, A. (2005). *Coaching con PNL :Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás.* Barcelona etc.: Urano.
- Palmero, F., Martínez Sánchez, F., & Huertas, J. A. (2008). *Motivación y emoción.* Madrid: McGraw-Hill.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª , rev i actualitzada ed.). Pozuelo de Alarcón Madrid: Esic.
- Pujolás Maset, P. (2008). *9 ideas clave: El aprendizaje cooperativo.* Barcelona: Graó.
- Pujolàs, P. (2004). *Aprender juntos, alumnos diferentes: Los equipos de aprendizaje cooperativo en el aula.* Barcelona; Vic: Octaedro ; Eumo Editorial.
- Punset, E. (2006). *Adaptarse a la marea* (4ª ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, A., & Bravo, J. A. (2010). *Poder sin límites* (1a en ea colección ed.). Barcelona: Debolsillo.

- Robbins, A., & Pomares, J. M. (2006). *Controle su destino :[despertando al gigante que lleva dentro]*. Barcelona: Debolsillo.
- Sharma, R. S. (2005). *Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su ferrari*. Barcelona: Debolsillo.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Cruz Feliu, J., i Garcia Mas, A. (2009). *Claves para ser un entrenador excelente*. Barcelona: Inde.
- Tichy, N. M., i Bennis, W. G. (2010). *Criterio :Cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes*. Barcelona etc.: Paidós.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2010). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico* (4a ed.). Madrid: Panamericana.
- Xavier garcia Retrieved 9/30/2010, 2010, from <http://www.xaviergarcia.com>

8 ANNEX

Evidències: entrevistes a jugadors

Preguntes passades a jugadors que conformaven la plantilla del CB. Vic

1.- Què significa per tu treball en equip ?

AS: tenir una **compenetració especial** entre tots els integrants. “ *com més ens ajudem els uns als altres més alt arribarem.*”

MF: Posar l'esforç i el sacrifici individual al servei d'un grup de persones pel rendiment òptim i comú, per tal d'aconseguir uns objectius marcats.

HM: Creo que para conseguir las metas propuestas de un grupo profesional es necesario que cada cual cumpla con el papel que se le es asignado. Cuando alguno no acepta ese papel o intenta hacer cosas que no se le han sido asignadas es cuando no funciona el equipo. Tambien hay que dejar claro a cada cual antes de formar parte de el equipo cual es su papel.

JX: Que cada jugador d'aket equip posa les seves qualitats i esforç al servei de l'equip

JM: Realizar unas consignas todos en la misma dirección, apoyándose unos en otros, y con un fin común.

Destaquen la importància de OBJECTIU COMPARTIT

2.- Quins detalls heu trobat aquest any que han facilitat poder jugar en equip?

AS: El principal per poder jugar en equip és no ser egoista, posar els **objectius d'equip per davant dels objectius individuals sempre**. Aquesta ha sigut una filosofia de joc que l'entrenador ens ha intentat inculcar durant tota la temporada, i crec que ho ha aconseguit. Saber que és molt més important fer 5 punts i 5 assistències en un equip guanyador, que no fer 10 punts en un equip perdedor.

MF: bona predisposició de tothom per treballar cada dia i una bona **relació jugadors-cos tècnic**.

JM: Sobre todo la convivencia entre **cuerpo técnico y jugadores** que ha sido muy buena y cercana lo que facilita un buen ambiente y a su vez un clima

perfecto para trabajar en equipo sin egoísmos. También influye mucho el **trato por igual de todos los jugadores** aunque cada jugador sabe y tiene que saber su rol, pero valora mucho que se le trate igual juegue 1 minuto que 40 minutos, esto también facilita ese buen clima de trabajo por lo que si un jugador que juega solo un minuto se tiene que sacrificar por el que juega 40, lo hará.

CH: Crec que des d'un inici,el entrenador ha donat **importancia per igual** a tots els jugadors,encara que hi pogues haber 2 o 3 jugadors de referencia ofensiva,tots ens sentiem importants en tots els aspectes.Tambe la filosofia de joc i la manera de treballar de l'entrenador(Xavi),ha fet que tothom es sentis particep en aquest joc,amb la llibertat de pendre decisions.

Els dos veterans destaquen el tracte per igual a tots els jugadors, i el tema relacional és present en totes les respostes.

3.- Us heu sentit respectats per l'entrenador, i ahora exigits?

AS: Sí, considero que l'entrenador sempre ha intentat exigir-nos el màxim com equip, i individualment també segons les possibilitats de cadascú. Crec que el respecte de l'entrenador te l'has de guanyar amb el teu treball diari en els entrenaments. Si com a jugador aconseguixes això, segur que ell confiarà amb tu en els partits.

MF: Molt respectats i exigits, demanant en cada moment el necessari pel bé de l'equip, compresiu quan ho demanava la situació, exgient i respectuós en el dia a dia.

HM: Ambas cosas, aunque uno es respetado si es respetuoso y se hace respetar, Siempre hay momentos en que se puede exigir mas.

Jx: SI

JM: Si. Además creo que es **la clave del éxito, el respeto y trabajo duro**. Si hay un respeto entre jugador y entrenador y al revés también, creo que el entrenador sacara el máximo del jugador y viceversa.

CH: Si,ell sempre ens ha respectat,ens ha tractat amb una educacio que realment es d'admirar,i això ha fet que els jugadors respectessim al 100x100

totes les coses que en transmetia, tan a dins com a fora de la pista. Ens ha exigit molt també, perquè, per treballar ens ha d'exigir el màxim de les nostres possibilitats, ell ho ha fet, i els resultats estan allà, tot l'any ben classificats i tots contents.

Unanimitat en respecte-exigència. El que ells associen erròniament és que si respectes et respecten.

4.- Heu tingut la necessitat d'ajudar a l'equip, i us heu sentit ajudats per l'equip quan ho heu necessitat?

Si parlem d'un equip que no era egoista com crec que era el nostre; si ajudes a algú, aquest algú es sent obligat a ajudar a algú altre quan aquest ho necessita. Si no fos així, segur que no haguéssim fet tan bona temporada com hem fet. Si tothom va a la seva, a fer els seus números, *l'equip en surt perjudicat, i per conseqüència cadascú individualment també en surt perjudicat.*

JX: L'entrenador sí que em va ajudar alhora de millorar el meu joc dins l'equip i fer-me saber quin era el meu lloc per no autoexigir-me més del comte.

JM: Si siempre siento que tengo la necesidad de ayudar al equipo, todos tenemos que sentir esa necesidad, unos podrán ayudar más por su experiencia, otros por su calidad ect...pero todo el mundo puede ayudar esto es lo que va a provocar una mejora del equipo.

CH: Més que una necessitat d'ajudar a l'equip, una obligació, i en aquest intent, doncs dies sorten millor les coses, i dies pitjor, però quan tu entregues el màxim en esforç, en concentració, en actitud, el col·lectiu surt beneficiat, aleshores sents que l'equip et necessita i tu has d'estar per respondre. Jo personalment m'he sentit molt recolzat quan he necessitat als meus companys, quan he estat lesionat, quan no estava fent jugant, i també del cos tècnic, quan he tingut dies pitjors en lo personal, etc.. sempre el meu equip m'ha fet costat.

Aquestes respostes surten a partir dels valors dels jugadors. Aquestes qualitats són fonamentals a l'hora de fixar, però també és cert, que l'entorn fa que surti el bo de cadascú, o el dolent...

5.- La filosofia de joc que hem treballat facilita jugar en equip? Per què?

AS:Facilita jugar en equip ja que hi havia jugades per a tothom, i dins de les jugades també diverses opcions. L'entrenador sempre ens ha dit que **tots érem importants, i tots teníem les nostres opcions dins el joc.**

MF: La filosofia de joc ens ha ajudat des del primer dia, ja que **tots els jugadors eren partíceps del joc**, amb uns partits amb alguns jugadors amb més protagonisme i en altres partits uns altres. La pilota circulava per tot l'equip i això feia que **tothom se sentís important.**

JX: Jo crec que sí perquè tots els sistemes estaven definits allà on teníem que dur la pilota per fer mal, i era el treball de cada jugador per portar la jugada allà on volíem, i les diferents opcions que hi havia cada sistema també estaven ben especificades i entrenades.

En cada moment del joc tenies una tasca a realitzar, però dins d'aquesta organització en els sistemes sempre hi havien moments per trencar i desenvolupar el teu joc.

JM: Yo creo que sí, la clave del éxito es que los jugadores con un rol más importante dentro de la pista han entendido que para que ellos jueguen bien necesitan de los jugadores que menos juegan, por lo que los valoran muchísimo, y esto hace que estos **jugadores que juegan menos se den cuenta de que también son muy importantes** y que están siendo valorados por todos por lo que si se tienen que sacrificar por el equipo lo van a hacer sin duda alguna.

CH: Sí, perquè com ja he dit abans, tots els jugadors que hem format part d'aquest gran equip, **ens hem sentit importants**, en els sistemes de joc tots teníem opcions per prendre decisions, les posicions en el camp feien que tots poguessim crear joc, o bé per tirar, o per penetrar o per assistir. Hem defensat com un equip, el Xavi ens va inculcar que la defensa era molt important en aquest equip, i entrenant això tots els dies ha fet que el equip tingues ganes de defensar, ganes de passar-ho bé defensant, ganes de correr en les transicions, hem disfrutat de la filosofia, almenys jo.

El perquè, es refereix a sentir-se important. Tots tenen la percepció, no de que "jo" era important, sino de que "tots eren importants"... això transmet justament concepte d'equip, perquè s'utilitza més el nosaltres que el jo.

6.- Creieu que la filosofia i els objectius plantejats des de l'entrenador han set positius per poder fer la temporada que s'ha fet?

AS: La filosofia està clar que si perquè amb aquesta idea tot l'equip se sent important. I els objectius que teníem sempre han sigut **coherents amb les nostres possibilitats**.

MF: Tots teníem **molt clar quins eren els objectius** i això va facilitar arribar al final amb la feina feta.

JX: **Si sense cap dubte**.

JM: Creo que sí, que han sido una filosofía muy adecuada, donde no ha cambiado nunca su forma de trabajar si se ganaba o se perdía, **siempre ha creído en sus ideas y en su filosofía y la ha seguido hasta el final**.

CH: Si, aquest equip tenia la obligació de treballar sempre, i a partir d'aquest treball, guanyar tots els partits possibles, per salvar la categoria amb una antel.lació suficient per estar tranquils i disfrutar treballant, i això **des d'un principi ens ho ha transmes el entrenador i així ha sigut**.

Claredat en definició d'objectius i COHERENCIA i continuïtat.

7.- Valora les reunions prepartit, les introduccions de l'entrenador, la part exclusivament scouting, i la vostra participació en aquestes.

AS: Durant la temporada hem tingut diferents tipus de reunions. Principalment sempre hem anat partit a partit. Però també és veritat que durant la temporada hi ha hagut dos o tres reunions de veure en quina posició ens trobàvem i què havíem d'intentar aconseguir.

Durant la setmana d'entrenaments abans d'un partit, l'entrenador ja deixa entreveure una mica com juga l'altre equip i es treballen a la pista diferents conceptes tan defensius com ofensius respecte l'altre equip.

El dia abans de partit fèiem una reunió d'scouting exclusivament d'aspectes tècnics i tàctics individuals dels jugadors de l'altre equip. En aquesta reunió

teníem molta llibertat per comentar els jugadors de l'altre equip, segons l'experiència de jugar amb ell a algun altre equip, o contra ell varies vegades, etc.

El mateix dia de partit fèiem una altra reunió més llarga de com juga l'equip contrari i quines són les seves principals jugades. L'entrenador també explica quina idea de partit té, quin tipus de defensa s'utilitzarà, etc.

Considero que tot aquest treball és molt important per arribar al partit més preparat i amb més possibilitats de victòria.

MF: Les valoro molt positivament, molt bon anàlisi del rival, amb molta claredat a l'hora d'encarar cada partit i situació, amb instruccions breus i precises, fàcils d'interpretar i posar al servei de l'equip per cada jugador.

L'experiència de jugadors de l'equip també ha ajudat a fer l'anàlisi del rival i per part del cos tènic, s'ha respectat 100% les opinions del grup.

HM: Fueron *muy inovadoras en lo que a mi respecta, te hacian reflexionar* bastantes cosas, a la vez que resultaban participativas

JX: *Les reunions preparat d'en Xavi m'agradaven perque sempre teniem un objectiu diferent dependent del rival.*

En atac molts cops preparavem diferents sistemes ja practicats per tal de fer mal a les defenses rivals.

JM: Este ha sido un año donde la *originalidad de la charla pre-partido ha sido muy grande por lo que creo que el jugador ha ido siempre predispuerto* y se ha conseguido que el equipo se quede con la mayoría del concepto e ideas que el entrenador quería plasmar.

CH: Fantastiques, m'encantava sentir parlar al Xavi, sobretot mitja hora abans del partit.. Dintre del scouting, tambe parlavem nosaltres, perque molts coneixiem jugadors dels equips contraris, o be perque hem jugat amb ells, o en contra, i sempre es bo participar per donar un altre tipus de informacio extra que els propis entrenadors poden desconixer.

Destaquen el valor d'aquestes reunions, d'aquestes comunicacions, també de forma UNÀNIM

8.- Creus que vas créixer com a jugador i com a persona l'any passat ?

AS: L'entrenador no només es preocupava perquè l'equip millorés, sinó que també es preocupava perquè milloréssim individualment.

MF: Sí, absolutament. Personalment necessitava tornar-me a sentir important dins d'un equip de bàsquet i tant jugadors com cos tècnic m'han donat des del primer dia molta confiança. Això unit al grup humà : coneixer gent molt maca que m'han ensenyat uns valors que els segueixo aplicant cada dia.

HM: Creci mas personalmente que como jugador, como jugador fue una frustracion continua, pero eso me ayudo a ver otras cosas y a crecer y madurar como persona.

JM: Creo que sí, He aprendido muchas cosas de todo el mundo, y el buen ambiente que ha habido dentro del equipo facilita muchas cosas y hace que cada uno saque lo mejor de él y esto hace que todo el mundo pueda aprender de todo el mundo.

CH: Si,ha estat un any molt positiu per mi. I com a persona, sempre es millora, també he tingut la sort que humanament tots els meus companys i el cos tècnic, eren fantàstics, els anys passen, adquirim experiències noves i això et curteix, no només com a jugador, també com a persona!!

Sensació de creixement clara també per part de tots