

ASPECTES RELACIONATS AMB LA PERSONALITAT DEL TÈCNIC DE FUTBOL APLICATS A LA PRÀCTICA

per Andreu Vigo, Tècnic de grau superior en futbol (entrenador nacional)

Respecte

Una de les primeres coses que necessita el tècnic és guanyar-se el respecte dels seus jugadors.

El respecte està íntimament relacionat amb l'habilitat de l'entrenador per motivar els seus atletes (Dr.Wayne Halliwell, 1994)

Per aconseguir el respecte dels jugadors, hi ha una sèrie de factors que cal que l'entrenador tingui (si bé els dos primers no sempre es poden tenir, sí la resta).

Els 16 factors següents s'han adaptat dels 20 que el Dr.Wayne Halliwell proposa en el seu article *La motivació en els esports d'equip* el qual citem en la bibliografia recomanada.

experiència prèvia com a jugador i èxit.

experiència prèvia com a entrenador i èxit.

bona imatge: vestit, forma física, educació, puntualitat, eficiència.

bona organització del treball.

bon comunicador: saber parlar i saber escoltar.

disponibilitat: tenir sempre temps per al jugador.

demonstrar coneixements del joc.

habilitat per ensenyar.

motivació alta: compromís, implicació.

ser positiu: ànim, optimisme, elogis i reforços positius.

bona direcció des de la banqueta: analitzar i reaccionar, fent les variacions oportunes, segons la marxa del partit.

capacitat de lideratge en el vestidor i en el partit.

auto-control: control de les pròpies emocions, mantenint la calma.

desig de millorar: estudi, autoavaluació.

acceptar suggeriments de jugadors i ajudants.

interès per tots els jugadors com persones.

Les aptituds de comunicació del tècnic, i de com autoavaluar-les

He citat més amunt el ser un bon comunicador com un dels factors determinants per al tècnic per poder assolir el respecte dels seus jugadors.

L'èxit d'un entrenador dependrà molt de la seva capacitat per comunicar amb efectivitat.

Així doncs, primer veurem algunes coses sobre la comunicació que ens convé saber. Segon, veurem quines aptituds comunicatives hem de conèixer i desenvolupar, i, tercer, com les haurem d'avaluar.

Aspectes de la comunicació a tenir en compte:

1. La comunicació consisteix tant en transmetre missatges com en rebre'ls.
2. La comunicació inclou tant missatges verbals com no verbals.
3. La comunicació es compon de dos parts: contingut i emoció.
4. La comunicació pot ser inefectiva per error de l'emissor, del receptor o dels dos alhora, o pot ser inefectiva per les condicions en les quals es produeix.

Aptituds comunicatives que hem de conèixer i desenvolupar:

1. La **credibilitat**. Ser cregut quan un comunica.
2. L'**enfocament positiu**. Comunicar missatges positius preferentment.
3. La **riquesa d'informació**. Comunicar missatges amb informació suficient o abundant.
4. La **coherència**. Comunicar amb coherència.
5. L'**escolta**. Saber escoltar quan ens han de comunicar quelcom.
6. La **comunicació no verbal**.
7. La **claredat**. Comunicar missatges senzills i fàcilment comprensibles.
8. El **reforç**. Comunicar missatges que reforcin el comportament en el moment correcte.

Com avaluar les aptituds comunicatives.

1. La **credibilitat**. Per avaluar el nostre grau de credibilitat hem de conèixer:
 - l'estil de direcció de grup que tenim:
dirigim manant i decidint en **tot**, sense cap participació dels jugadors o bé

dirigim manant i decidint el **mínim**, sense cap participació dels jugadors o bé dirigim manant i decidint en tot, amb una participació dels jugadors en certs moments (el més apropiat).

- el grau de coneixement del futbol i del seu entrenament que tenim
- el nivell d'educació que tenim i demostrem cap als jugadors

2. L'**enfocament positiu**. Per entendre aquest concepte millor veiem l'exemple següent: en lloc de dir: "això no està ben fet" es pot dir "això es pot fer bé". Per avaluar aquesta habilitat hi ha una pràctica molt senzilla i fàcil:

Enregistrar amb una gravadora totes les comunicacions que un fa durant una sessió o un partit. Després, es tractarà d'escoltar la cinta i identificar i comptar els missatges positius i els negatius. Això ens donarà la mida en la qual comuniquem amb un enfocament positiu. A més, podrem pensar com comunicar positivament allò que hem comunicat negativament.

3. La **riquesa d'informació**. Per avaluar aquesta aptitud, primer hem de conèixer ben bé allò que hem de comunicar, i segon, hem de saber com fer-ho. Es tracta de dominar allò què estem comunicant. Per altra banda, aquesta aptitud va agermanada amb la de la **claredat**. És a dir, s'ha de comunicar el just, ni poc ni massa, i que la comunicació sigui fàcilment comprensible. El mètode d'avaluació pot ser el mateix que en el punt anterior.

4. La **coherència**. Exemple: El que un dia diem que és blanc, el dia següent no podem dir que és negre. Mantenir la paraula és clau. Per avaluar aquesta aptitud el millor és pensar que hem comunicat fins ara i com, i tenir-ho present en el futur. Si les teves comunicacions segueixen una mateixa línia, seràs més coherent que no pas d'una altra manera.

5. L'**escolta**. Saber escoltar és: voler escoltar, concentrar-se en l'escolta, adonar-se del significat del missatge per sobre dels detalls, no interrompre el missatge, respectar el dret dels jugadors a comunicar amb tu, fer preguntes quan no s'entengui quelcom (escolta activa) i, finalment, al respondre, fer-ho constructivament.

Per avaluar-te, pensa en les converses que tens amb els jugadors i si saps escoltar d'acord amb el que hem explicat.

6. **La comunicació no verbal.** Els gestos amb les mans, el cap, els peus... les mirades, la posició del cos, el tacte, el to, ritme i inflexió de la veu, etc. formen part de la comunicació no verbal. Hem dit que la comunicació tenia dos parts: el contingut i l'emoció, el que es diu i com es diu. La comunicació no verbal fa referència a com es diu. Aquesta aptitud és de difícil autoavaluació i pot ser bo demanar algú que t'ajudi, observant-te.

7. **La claredat.** Aquest punt va lligat amb la riquesa d'informació (3). Recordar només que una comunicació breu i senzilla és de més fàcil captació.

8. **El reforç.** Enviar un missatge positiu després d'observar una conducta desitjable o un missatge negatiu després d'una conducta no desitjable és el que es coneix com principi de reforç. El reforç no sempre aconsegueix el seu propòsit per causes diferents. La causa que interessa més al tècnic és l'oportunitat de fer el reforç: sovint el reforç fracassa perquè arriba massa tard, arriba quan no s'ha de fer o arriba desproporcionat.

Per avaluar la nostra aptitud per usar el reforç, podem emprar la mateixa tècnica que en el punt 2.

Situacions i què i com comunicar per motivar

Comunicacions a un jugador

1. Davant una situació d'encert d'un jugador, cal manifestar satisfacció tant per l'esforç com pel resultat, amb un missatge positiu. Aquest missatge de reforç s'ha de produir sempre i de manera immediata.

2. Davant una situació d'error d'un jugador, s'ha d'enviar un missatge amb enfocament positiu i amb aquesta estructura: 1r, valorar l'esforç; 2n, donar informació de com corregir l'error i, 3r, presentar l'èxit que comportarà l'actuació corregida. L'entrenador ha d'evitar enviar missatges amb contingut negatiu i també els que incloguin gestos o un to de veu que indiquin desaprobació en excés.

3. Davant d'un **comportament no desitjat** d'un jugador. Partint de la base que en l'equip hi ha un ordre i una disciplina de comportament establerts inicialment, de manera clara, quan es produeix una actuació d'un jugador que es desvia d'aquesta línia inicial, s'ha d'actuar abans que comunicar un retret. D'aquesta manera s'evita entrar en una dinàmica de comunicacions verbals de tipus reprensiu cada vegada que hi ha un comportament no desitjat, cosa que faria desviar l'atenció d'allò que realment importa (la sessió o el partit). L'acció és més eficaç i davant el grup suposa una informació clara.

Per altre costat, algunes conductes no desitjades poden tenir en l'indiferència del tècnic el remei més eficaç.

4. Davant un **moment baix** d'un jugador. L'entrenador ha d'esbrinar què pensa aquell jugador, l'ha d'escoltar, i després, li ha de comunicar que té capacitat per superar aquest moment i que pot comptar amb la seva ajuda.

Comunicacions al grup de jugadors

1. Després d'un **partit guanyat**. La comunicació de l'entrenador ha de presentar el futur: cal seguir treballant per aconseguir superar els propers compromisos i per millorar alguns aspectes. Si el partit s'ha guanyat amb molta facilitat cal prevenir l'excés de confiança.

2. Després d'un **partit perdut**. El tècnic ha de demostrar amb la seva comunicació que té confiança en l'equip i que aquest necessita que cada jugador vulgui millorar la seva actuació i la del grup a través del treball en les sessions. Cal destacar aquells aspectes que sí van funcionar.

3. Davant d'una **mala ratxa** de l'equip. Cal explicar que l'equip és responsabilitat de l'entrenador i que cada jugador només s'ha de preocupar d'intentar fer-ho el millor possible d'acord amb les seves característiques.

4. **Abans d'un partit**. En la comunicació s'ha d'estalviar parlar de victòries i derrotes, de punts. Cal presentar el resultat final com el fruit del treball fet durant la setmana i del joc desenvolupat. S'ha de motivar a cada jugador per aconseguir bones actuacions individuals i s'ha plantejar al grup el repte de ser el millor.

5. **En la sessió**. Abans de començar, s'ha de motivar a cada jugador i al grup per aconseguir millores en el seu joc, plantejant reptes que motivin.

Bibliografia recomanada:

Halliwell, W. *La motivació en els esports d'equip*. Revista Apunts. Educació Física i Esport. Número 35, pàgines 51 a 57. INEFC. Barcelona, 1994.

Martens, R. i altres, *El entrenador*. Capítol 3, pàgines 37 a 43 i capítol 4, pàgines 45 a 55. Hispano Europea. Barcelona, 1989.

Curtis, B. i altres, *Adiestramiento eficaz del entrenador...* (article dins del llibre de Joan Riera i Jaume Cruz *Psicología del deporte, aplicaciones y perspectivas*. Editorial Martínez Roca, Barcelona, 1991)

Galilea, B. *Motivació verbal i del comportament...* a Quaderns Didàctics, núm.5, pàgines 14 a 18, desembre 1993, Escola Catalana de l'Esport.

Castañer, M. *El comportament no verbal de l'educador físic*. Revista Apunts, núm.33, pàgs.40-48. INEFC, Barcelona, 1993.

Castañer, M. *Com optimitzar el discurs no-verbal de l'educador físic. Identificació i anàlisi de conductes significatives*. Revista Apunts, núm.46, pàgs.29-35. INEFC, Barcelona, 1996.