

Jaume Martí Mora
Psicòleg de l'esport,
Membre de l'ACPE.

VIDA I DESENVOLUPAMENT DEL GRUP ESPORTIU: EXPERIÈNCIA EN FUTBOL TECNIFICACIÓ

Resum

En aquest article s'analitza el moviment adaptatiu en el qual es troba l'equip esportiu. Es desenvoluparan les cinc fases d'aquesta evolució: I. Fase de l'orientació i l'acomodació grupal; II. Fase de l'establiment de normes grupals; III. Fase d'adaptació al canvi; IV. Fase d'establiment d'objectius comuns, i V. Fase final —que generalment coincideix amb l'acabament de la temporada esportiva—.

Posteriorment, a partir de l'experiència amb un equip de futbol, analitzem els avantatges del seguiment d'aquesta evolució del grup esportiu i perfillem alguns suggeriments quant a la intervenció que el psicòleg, en completa col·laboració amb l'entrenador, pot fer perquè aquests moviments grupals vagin seguint una línia que permeti aconseguir que els jugadors es sentin còmodes i puguin desenvolupar la seva creativitat esportiva en el terreny de joc.

Paraules clau: dinàmica grupal, equip esportiu, relacions interpersonals.

Introducció

Qualsevol grup humà —i un grup esportiu no és menys—, com qualsevol altre ésser viu, té una vida, una temporalitat. Té un naixement, un desenvolupament, arriba a un nivell de maduresa, envelleix i mor.

L'equip esportiu presenta unes etapes al llarg del seu desenvolupament grupal que l'indueixen a una sèrie de situa-

cions, de vegades poc fàcils de superar. Com qualsevol altre sistema vivent, l'equip esportiu es troba en constant moviment d'adaptació i readaptació. A cada moment surten situacions noves que, per petites que siguin, demanen un grau d'esforç i requeriment a tots i cadascun dels seus membres. L'entrenador, com a director d'aquesta "orquestra" haurà d'estar a l'aguait d'aquests canvis i saber què fer en cada moment per tal d'ajudar l'equip a seguir endavant a fi i efecte que no perdi aquesta qualitat humana que els portarà a perseguir els objectius esportius que, com a grup, s'havien establert.

Al llarg de la seva existència, el grup passa per unes etapes que li donen una història i una identitat pròpies. Cada una d'aquestes etapes donen al grup la possibilitat d'aprendre a resoldre i a desenvolupar noves estratègies i habilitats, en front dels diferents conflictes que tota evolució presenta en trobar-se en una constant adaptació i readaptació a les noves situacions. El desenvolupament del grup no es produeix espontàniament sinó que estableix d'una manera implícita els seus passos corresponents que, si són coneguts per l'entrenador, suposarà una intervenció més adequada per part d'aquest i l'ajudarà a entendre millor què li passa a l'equip en diferents moments de la temporada o d'un determinat període de treball.

Fases del desenvolupament de l'equip esportiu

Fase I. Orientació i acomodació

Davant el primer dia d'entrenament o trobada de la temporada esportiva els components de l'equip es fan diverses

preguntes: Què s'espera de mi? Qui i com són els meus nous companys? Com em tractaran? Contarà amb mi l'entrenador? Quin nivell em demanarà?, etc. En aquesta fase el paper de l'entrenador és molt important. Haurà d'intuir i contestar les moltes preguntes formulades, així com aclarir les demandes que farà als seus jugadors, com ara explicitar els objectius establerts per a la nova temporada que es presenta, tant a nivell d'equip com a nivell individual. També és important explicar la metodologia de treball en relació a les diferents sessions d'entrenament i la implicació de cada un d'ells. No podem oblidar tampoc que la figura de l'entrenador és fonamental per facilitar el coneixement mutu dels diferents components de l'equip.

Fase II. Establiment de normes grupals

Les normes que regiran la conducta del grup les van establint els propis jugadors al llarg dels dies i setmanes següents. No estem parlant de les habituals normes explícites del Club, que estan escrites i són quasi de domini públic, sinó de les normes implícites del vestuari que no consten escrites enlloc i que en ocasions tenen més pes o són més importants que les explícites.

L'entrenador haurà de conèixer aquesta inevitable dinàmica interna i assegurar-se que aquestes normes establertes siguin les més eficaces per a l'equip i, al mateix temps, respectuoses amb tots els membres que el componen.

Enumerarem les normes més habituals i positives per a l'equip.

Responsabilitat funcional

L'objectiu d'aquesta norma és aconseguir que el grup treballi sense depen-

dre constantment de l'entrenador. És a dir, el grup s'ha de fer responsable del seu funcionament, cada membre de l'equip ha d'assumir les seves aportacions a l'activitat del conjunt. Quan els components del grup van assumint les seves pròpies responsabilitats dins del mateix, és el moment de la distribució del liderat entre ells. Tot i que internament existeixi un líder amb un rol de responsabilitat propi, aquest mateix paper de líder no s'aprecia d'una manera clara des de l'exterior de l'equip.

Canals de comunicació

Partint de la premissa d'un dels experts més prestigiosos en comunicació humana com és el professor Paul Watzlawick, segons la qual "és impossible no comunicar", en un grup humà com és el cas d'un equip esportiu es creen ràpidament uns canals de comunicació entre els seus membres, per on circulen els missatges en forma de notícies, rumors, confidències, etc. i tant d'una manera verbal com no verbal.

És tasca de l'entrenador procurar des del principi facilitar uns canals de comunicació fluïts i constructius per al grup. Per exemple: és possible que un jugador n'utilitzi un altre per tal de proposar coses a l'entrenador. Això s'ha d'evitar i hem d'afavorir que els missatges passin directament a l'interessat i sense intermediaris. També podem pensar en les típiques xerrades d'entrenament, on la comunicació es dirigeix de l'entrenador cap als jugadors. Si els jugadors dialoguen entre sí, això es considera temps perdut o no productiu. D'una manera raonada i ben organitzada es pot fer emergir de forma positiva el costum d'escoltar-se i de respondre's mútuament en lloc de reprimir-se. La necessitat de la norma sortirà més aviat o més tard. La intervenció de l'entrenador pot ser valorada com una més dintre del grup i no per això ha de tenir por de perdre el rol de "cap" de l'equip.

En aquesta etapa és important ensenyar els jugadors a valorar i respectar els comentaris dels companys i a perdre la

por d'expressar llurs pròpies opinions. Una bona comunicació al vestuari és prèvia a una bona comunicació al terreny de joc.

Comportament grupal

Es pot establir la norma de què en un equip és millor la cooperació que la competència.

Deixar i canalitzar la competició cap als equips rivals. L'efectivitat del grup passa per una cooperació interna que l'ajuda a madurar.

En el moment de prendre una decisió que afecti a tot el grup, és positiu esforçar-se per tal d'arribar a un acord grupal que pugui recolzar tots els membres de l'equip.

Podem pensar que, en una votació, la majoria guanya i la minoria es veu obligada a acomodar-se a unes decisions per les que segurament no mostraran cap tipus d'interès.

Es millor prendre les decisions per consens que no pas per votació, el procés és més llarg però més eficient.

Seria interessant d'obtenir l'acord de tots (no sempre possible), de manera que tots els membres tinguin en compte les idees que en un principi no s'acceptaven i vegin les opinions dels altres com quelcom digne d'atenció, tot amb l'objectiu d'arribar a un compromís i d'estar preparats quan apareguin els inevitables conflictes.

Maduració

A mesura que el grup va creixent a nivell evolutiu se suposa que també va madurant. Això ho podem detectar en la voluntat dels seus membres en afrontar els problemes que se li van presentant. Es tracta de què no ignorin les diferents problemàtiques que se li presenten i no esperin que els resolgui un altre, sinó que intentin analitzar allò que passa, tractant de superar els obstacles i resoldre les dificultats amb els propis recursos de l'equip.

Fase III. Adaptació al canvi

Els conflictes interpersonals solen

aparèixer quan l'equip ha arribat a una comunicació directa i oberta.

Afavorir la mútua comprensió de sentiments i formes d'actuar, serà una de les tasques principals de l'entrenador, que haurà d'estar preparat per a aquest moment amb l'objectiu d'anar descobrint formes constructives en la resolució dels conflictes de l'equip.

Si un tema o qüestió és conflictiu, és perquè és important, per tant no hem de amagar-lo o dissimular-lo, hem de mostrar-lo i explicar-lo el més aviat possible.

El conflicte s'ha de veure com un desig de canvi, i el fet de canviar d'una situació a una altra no és fàcil, sempre hi ha unes forces actives que demanen el canvi i unes altres forces reactives que s'hi oposen; es tracta, en definitiva, d'acostar opinions i valorar objectivament la situació. Com comentàvem a la introducció, el grup està en constant moviment i canvi i, per tant, els conflictes s'han de connotar positivament a l'igual que aquest desig de canvi que sense els conflictes no es donaria. Què preferim, un equip viu i actiu o un equip mort i passiu?

Fase IV. Establiment d'objectius comuns

El grup continua el seu desenvolupament i arriba un moment en què compartir coses, situacions i experiències és més necessari. S'arriba a un sentiment d'identitat grupal que l'ajuda a mostrar la seva creativitat i tota la seva eficiència potencial envers els seus projectes i les necessitats afectives. Donen una imatge d'equip compacte i el grau de cohesió augmenta: externament donen la imatge d'un equip compacte, internament se senten realment grup. Tot això no evita l'aparició de problemes i conflictes, però sí que ajuda a afrontar-los més constructivament, tant els derivats de la pròpia tasca esportiva com els originats per les relacions interpersonals.

A partir d'ara serà més fàcil d'establir objectius de grup, el consens arriba més aviat i l'entrenador pot disposar d'un

període idoni per a aclarir i introduir els objectius comuns a tot l'equip.

Fase V. Final

Totes les coses que tenen un inici tenen també un final. Tot equip esportiu sap també que la seva vida queda limitada en el temps.

Si l'experiència ha estat negativa, si les etapes esmentades anteriorment no han estat resoltes amb satisfacció i si, en definitiva, no s'ha aconseguit un equip compacte i coherent, el sentiment de separació es rebrà com un alleujament o bé amb indiferència. Si en canvi el procés ha estat a positiu, si s'ha arribat a un bon nivell de cohesió, identificació i motivació grupal, el moment de la separació o dissolució de l'equip pot ser emocionalment més difícil i difícil. Tot i així, no té per què ser d'aquesta manera. Si l'equip ha arribat a un nivell de maduresa que li ha permès d'afrontar els problemes i dificultats anteriors d'una manera positiva, aquest moment s'ha de resoldre com un procés de canvi més, semblant a moments anteriors però amb les seves particularitats especials, tal i com requereix aquesta etapa definitiva.

Aquí també l'entrenador o el psicòleg de l'equip tenen un paper primordial. Són ells qui han de prevenir i tenir en compte aquest punt final del grup. Per exemple, podem afirmar que un equip excessivament cohesionat, la qual cosa sembla positiva en principi, pot tenir dificultats amb el seu rendiment esportiu en aquesta última etapa.

En aquest punt vull aclarir que considerem els membres de l'equip com a components del grup, i no al propi equip. La temporada següent l'equip continua, però segurament hi haurà canvis de jugadors i de tècnics, tot i que continuaran alguns de l'any anterior. Per tant, el procés torna a començar: és un altre grup diferent, amb la seva vida, normes, conflictes, experiències, relacions i membres que li donen una particularitat concreta, única i irreplicable.



Entre aquestes dues fotografies (vegeu fotos 1 i 2), ha passat una temporada esportiva completa. L'equip és el mateix, el grup ha tingut variacions, fins i tot canvi d'entrenador. Tot i així, la bona imatge a la foto del dia de la presentació (foto 1) es trenca en la foto de l'últim partit de lliga (foto 2): entre una foto i l'altra hi ha experiències, relacions, conflictes amb les seves resolucions, bons i mals moments,... la impressió és que la vida d'aquest grup ha estat positiva ja que, com a mínim, hi ha indicis en la segona fotografia (mem-

bres agafats, somriures, vestuari informal, etc.). La primera és una fotografia oficial i la segona és una fotografia d'amics.

Temporalitat de les fases

Després de la presentació i de conèixer més detalladament les diferents fases, podem pensar que aquestes són independents les unes de les altres i que fins que no se'n compleixi una no pot començar l'altra. En realitat, això no és

així. Algunes etapes es barregen amb altres i aquestes no apareixen sempre de la mateixa manera seqüencial. L'entrenador o el psicòleg poden decidir continuar amb les activitats d'una fase i, al mateix temps, iniciar el procés d'una altra. És molt difícil localitzar amb precisió la finalització i el començament dels diferents períodes. Podem fer el símil següent: cada fase o etapa és d'un color diferent, els canvis de període i, per tant, de color no seran radicals i diferenciats, sinó que aniran passant per diferents tonalitats fins a arribar al nou color de l'etapa corresponent.

El temps necessari perquè un equip passi d'una etapa a una altra depèn de molts factors. Uns equips es mostren madurs abans que d'altres o bé els apareix molt aviat la fase final, etc. La temporalitat i l'evolució dels diferents períodes pot dependre, entre altres coses, dels seus membres, de l'actitud del seu entrenador, de l'entorn on es troben i, sobretot, del temps previst de vida del grup. Un equip que preveu un any de duració (temporada esportiva) pot requerir unes dues o tres setmanes en la seva fase inicial, mentre que un grup de curta durada (concentració de la selecció nacional) pot superar aquesta mateixa fase en un parell de dies. Un altre factor a tenir en consideració en la temporalitat dels períodes és el de les hores d'entrenament diàries que té l'equip. Per exemple: Una hora al dia d'entrenament requereix unes sis i vuit setmanes com a mínim en superar les tres primeres fases.

Es important que les intervencions de l'entrenador o del psicòleg es vagin realitzant en un ordre més o menys seqüencial. Hi ha fenòmens que convé que es produeixin el més aviat possible en la vida del grup i d'altres que no convé fins més tard. Hi ha habilitats de grup que s'han d'aprendre abans perquè faciliten l'aprenentatge de les habilitats següents. En algunes ocasions l'equip haurà de recórrer a habilitats de fases anteriors, de manera que es pot produir en qualsevol moment una certa regressió del seu procés evolutiu, per exem-

ple: la incorporació d'un membre nou a mitjans de temporada ens farà utilitzar recursos de la fase d'orientació.

Hem d'estar sempre preparats perquè l'equip torni a fases anteriors, però amb la certesa que si el procés ha estat positiu fins ara, aquest retrobament es farà des d'una perspectiva més adulta i madura.

La vida de l'equip és seqüencial, però sobre tot cíclica i ascendent (com una escala de cargol); és per això que la nostra intervenció ha de ser globalitzadora i, sobretot, circular, és a dir, tenir present el procés complet i, sobre tot, considerar tots els membres en cada una de les etapes, perquè tots tenen influència en el desenvolupament del grup.

Per tot el que s'ha dit fins ara, queda totalment justificat que l'entrenador no s'ha de sentir frustrat perquè necessiti recursos de fases anteriors en comprovar que l'equip està tractant qüestions que ell creia resoltes. Per qüestions de coherència interna de l'article, les fases s'han presentat en una seqüència temporal generalitzada, però, com hem dit fins ara, no es tracta d'una disposició rígida i lineal.

Avantatges del control del desenvolupament de l'equip

Arribats en aquest punt de l'article, podem pensar que realitzar un control i una intervenció adequada del desenvolupament de l'equip és una tasca complicada i carregosa i que, si no ho fem així, pot convertir-se en un desastre i un descontrol total.

Val realment la pena amoïnar-se pel coneixement del desenvolupament grupal? Per què l'entrenador i el psicòleg han de preocupar-se que els jugadors es coneguin millor entre ells? No ho fan ells mateixos sense cap tipus de intervenció? Per què no deixar que les coses segueixin el seu curs natural?

És del tot irracional creure que amb el control del desenvolupament de l'equip al llarg de la temporada el seu rendi-

ment esportiu serà tot un èxit. Tots sabem que hi han molts factors que fan possible un bon resultat esportiu (físics, tècnics, psicològics, etc.). Tot i així, podem dir que un control positiu i adequat del desenvolupament de l'equip dóna un gran potencial a la qualitat humana del seu conjunt, cosa que li ajudarà a ser més obert i efectiu en l'aprenentatge i entrenament de tots aquests factors que maximitzen la probabilitat d'èxit esportiu.

Les nostres estratègies per facilitar la creació d'un grup eficient poden significar per a l'equip una diferència important en el rendiment esportiu en relació als altres equips amb els que s'ha d'enfrontar al llarg de la temporada de competició.

Disciplina grupal

És habitual en qualsevol equip trobar conductes inadaptades i "rebels" en algun membre de l'equip. Davant d'això, l'entrenador es veu obligat a prendre mesures disciplinàries que enfosqueixen la vida i l'ambient de l'equip.

Generalment centrem la conducta distorsionada cap al individu; el castiguem, fem mala cara, el posem com a mal exemple, en definitiva, en lloc d'afrontar el problema o conflicte, el que fem és reprimir-lo. En centrar-nos en l'individu ens oblidem que aquest pertany a un equip, a un grup social on la conducta de cada jugador influeix i és influenciada per tots els altres. Des d'aquesta perspectiva, la "falta de disciplina" és un símptoma que quelcom va malament en l'equip, que potser hi ha una lluita pel liderat, o bé que el jugador està reaccionant en front d'un rebuig dels seus companys, etc. Els discursos i càstigs contribueixen poc a alliberar aquests conflictes subterranis de l'equip.

Les activitats proposades per promoure el desenvolupament grupal afavoreixen unes habilitats que ajudaran en el seu moment a afrontar més directament els problemes que puguin aparèixer, pensant més a fer intervencions circulars (grup) i no tan li-

neals (individu) per part de l'entrenador de l'equip.

Relacions interpersonals

Podem veure al llarg d'aquest escrit que la majoria d'objectius estan encaminats a millorar les necessitats afectives dels jugadors i no només les de rendiment. Creiem que aquesta millora de les relacions interpersonals afavoreix el rendiment esportiu de l'equip. El desenvolupament grupal està centrat en l'optimització de la comunicació i de les relacions dels seus membres.

Intervenció

Hi ha diverses maneres de promoure positivament el desenvolupament grupal. Aquest ha de venir del mateix entrenador i, si és possible, assessorat per un psicòleg especialista en esport que l'ajudarà en la programació i intervenció en les diferents fases esmentades anteriorment.

Bàsicament hem de tenir sempre en compte una sèrie de factors: per una banda, la pròpia actuació de l'entrenador, per exemple, durant el període d'establiment de normes, l'entrenador ha d'evitar prendre partit en una discussió interna, donant la possibilitat que siguin el propis jugadors els que assumeixin el conflicte i resolguin per ells mateixos les divergències; d'aquesta manera també podem afavorir el liderat funcional d'algun dels seus membres. La nostra actitud sempre ha de ser de neutralitat. Tot això determina el funcionament de l'equip i dóna als jugadors l'oportunitat

d'aprendre les noves habilitats que necessitaran més endavant. També es pot influir en els jugadors modelant, mitjançant la pròpia conducta com a entrenador, la conducta que volem veure adoptada pel grup. Generalment es diu que l'estat d'ànim d'un equip es el reflex de l'estat d'ànim del seu entrenador.

També podem facilitar el desenvolupament grupal portant a terme activitats concretes d'aprenentatge que afavoreixen l'adquisició de les actituds i habilitats relacionals que volem per als nostres esportistes. Hem de preparar els jugadors per a aquelles conductes que volem que desenvolupin. Per exemple, podem descriure els passos necessaris per resoldre conflictes i després practicar-ho mitjançant un *role-playing*. O es pot utilitzar un joc de simulació per comprendre la importància de la cooperació en la consecució d'objectius de l'equip.

Les activitats del desenvolupament grupal s'han de presentar com una part del programa d'entrenament de la temporada. Això suposa la integració de les activitats del desenvolupament grupal en el pla setmanal dels entrenaments, com a part de la preparació psicològica de l'equip.

Posar atenció en l'efectivitat de l'equip com a grup ha de ser un objectiu natural dels entrenaments, com ho és l'aprenentatge de tàctiques i moviments de conjunt.

Els jugadors que experimentin positivament el desenvolupament grupal en el seu pas per l'equip seran membres més creatius i constructius en els pròxims equips on vagin a jugar.

Bibliografia

- ANTONS, K. (1986). *Práctica de la dinámica de grupos*. Biblioteca de Psicología. Barcelona: Herder.
- BAUER, G.; UEBERLE, H. (1988). *Fútbol*. Barcelona: Martínez Roca.
- FREIXAS, G., MARTÍ, J. I VILLEGAS, M. (1989). "Personal construct assesment of sport teams". *International Journal of Personal Construct Psychology*, 2, 49-54.
- MARTÍ, J. I FREIXAS, G. (1986). "La técnica de rejilla (Grid) de Kelly en la evaluación de grupos deportivos". Dossier del *I Congreso Nacional de la Actividad Física y del Deporte*. Esplugues de Llobregat, Barcelona.
- MARTÍ, J., FREIXAS, G.; VILLEGAS, M. (1987). "Modelo de evaluación de grupos deportivos basado en la técnica de rejilla (Grid) de Kelly". Dossier del *II Congreso Nacional de la Actividad Física y del Deporte*. Granada.
- PALMI, J. (1990). "Intervención Psicológica en Esports d'Equip i d'Alt Rendiment". Actes VI *Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE)*. Esplugues de Llobregat, Barcelona.
- SELVINI, M. i altres (1986). *Al frente de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- SELVINI, M. i altres (1987). *El mago sin magia*. Buenos Aires: Paidós.
- SIMON, P.; LUCIEN, A. (1989). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder.
- WTZLAWICK, P. i altres (1969). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.