

LA COHESIÓ I EL RENDIMENT EN ESPORTS D'EQUIP:

EXPERIÈNCIA EN HOQUEI PATINS ALT RENDIMENT

Resum

En aquest article s'exposa la importància d'analitzar l'equip esportiu com a un grup que respon amb unanimitat davant les demandes esportives. L'indicador d'aquesta unificació de formes de comportament en pista és el que es coneix com el nivell de cohesió que té un equip, i donada la seva importància per al rendiment esportiu s'exposen tres formes d'avaluar-lo: a) l'anàlisi d'indicadors, b) l'ús d'autoinformes, i c) l'observació de comportaments en pista. Posteriorment es perfila una proposta d'intervenció aplicada, que té la seva exposició en el treball fet amb la selecció olímpica d'Hoquei patins en la seva participació en els XXV Jocs Olímpics de Barcelona. L'article acaba amb l'exposició d'un recull de conclusions en referència als apartats tractats dins la cohesió de l'equip com a concepte i com a forma d'intervenció per a la millora del rendiment esportiu.

Paraules clau: cohesió, grup esportiu, entrenament psicològic.

Introducció

L'entrenament esportiu comporta l'anàlisi i la potenciació de les habilitats interactives de l'atleta (físiques, tècniques/tàctiques i psicològiques), de cara a aconseguir que aquest tingui el màxim de recursos davant els esdeveniments canviants propis de la demanda esportiva. De forma expositiva podrí-

em agrupar les interaccions dels esportistes en tres nivells:

Comportaments de relació amb ell mateix

Inclouria tots els pensaments, les imatges mentals. És a dir el "diàleg intern" que manté l'atleta i que pot arribar a augmentar o disminuir les possibilitats de rendiment ell té.

Comportaments de relació amb els altres

Inclou totes les interaccions que fan referència a l'orientació de l'esportista en funció de les demés persones que l'envolten. Bàsicament a nivell competitiu estaran incloses en aquesta classificació les relacions amb els companys d'equip —que col·laboren amb la seva tasca—, entrenador, àrbitre i contraris —que s'oposen a la seva tasca, entre d'altres—.

Comportaments de relació amb objectes

En aquesta classificació s'inclourien totes les conductes que relacionen l'atleta amb el material esportiu (pista, pilotes, tanques, etc.).

La lectura d'aquesta classificació ens dona peu a veure que l'entrenament esportiu per què sigui complert ha de recollir de forma global el treball de millora d'aquests tres tipus de comportaments presents en les interaccions humanes. Així, el jugador, no només ha de saber fer les coses (tècnica esportiva) si no que, a més, ha de saber fer-ho en el moment adequat (tàctica), amb una certa comoditat i confiança.

En esports d'equip els comportaments de relació amb companys i contraris

comporten un efecte molt complex d'entrenament-rendiment ja que es configuren com una entitat de gran variabilitat, on difícilment es repeteixen les situacions d'una manera fixa, i per tant l'esportista ha d'estar constantment readaptant els seus recursos a la demanda (resultat, moment de joc propi, moment de joc contrari, expectatives de resultat, tàctica inicialment fixada, etc.). Aquells equips que aconsegueixen adaptar-se amb més facilitat a les diferents situacions de joc i que responen com una entitat tancada podran obtenir resultats esportius més d'acord a les seves possibilitats. Aquell col·lectiu d'esportistes que respon quasi com un individu davant les diferents demandes i que, per tant, amb molta facilitat readapta una consigna tàctica i reajusta les seves expectatives de rendiment a la situació, obtindrà amb comoditat resultats esportius sempre que no falli en els altres comportaments de relació analitzats. Així no podrem aconseguir bons resultats esportius —malgrat que l'equip està respondent amb unanimitat— si individualment els membres de l'equip no se senten amb seguretat i confiança en referència a l'acció grupal, i si no dominen les relacions amb els objectes esportius (tècnica). Així en més d'una ocasió es poden apreciar equips molt ben agrupats i situats en el camp/pista que poc a poc decauen donada una quantitat d'errades tècniques, com per exemple: les pèrdues de pilota, la no superació d'un contrari en un u contra u. Aquesta realitat ens permet percebre la riquesa i la complexitat de la intervenció psicològica en situacions corresponents a esports d'equip, on la interacció de l'esportista amb altres que

l'ajuden —companys d'equip— i altres que s'oposen a les seves accions —contraris— és molt dinàmica i comporta una certa dificultat de previsió (Palmi, 1990; 1992; Riera, 1989).

El grup esportiu

Els membres d'un equip esportiu es relacionen i es configuren progressivament com un grup (Gill, 1986) ja que compleixen amb les característiques pròpies d'aquest. De les que destaquem:

La identitat col·lectiva

Tot equip té unes característiques pròpies. Algunes d'elles relacionades amb l'entitat esportiva que els agrupa (Club, federació, etc.), altres relatives als distintius que comporta ser membre d'aquest equip (material), i altres relacionades directament amb l'estil de treball esportiu o competicional (hi ha equips amb estil de joc propi que els diferencia d'altres).

La consecució d'objectius comuns

Tots els membres de l'equip esportiu es relacionen amb una certa constància, s'esforcen i treballen per poder aconseguir els objectius que els aglutinen, ja que les pèrdues i les victòries afectaran la convivència, les expectatives de joc i, en cas de l'esportista professional, un millor o pitjor contracte la temporada vinent.

És per això que l'anàlisi i la posterior intervenció en esports d'equip ha d'estar plantejada des de la perspectiva del grup, tot i tenir en compte les individualitats que el configuren, ja que serà indispensable utilitzar-les com a recursos del propi equip. Així, en tot moment el treball d'entrenament esportiu ha de compensar un component mínim essencial d'individualitat amb un fort component de grup. L'equip es configura a partir de la disminució del "Jo individual" i la potenciació del "Nosaltres grupal". En funció de l'edat dels jugadors i del nivell esportiu podrem aconseguir tenir en compte diferents



factors, com ara la proximitat espacial de treball, la diferenciació dels altres, la similitud d'actituds, els objectius grups, l'esforç pel grup, que ens permetran amb més facilitat arribar a aquesta necessària premissa de l'equip com a grup.

La cohesió de l'equip

Els esdeveniments grups —en els quals els esportistes participen com a grup— a més de l'evolució personal dels seus membres, dona lloc a que el grup no es pugui entendre com a una estructura estàtica i que per tant estigui en canvi permanent. Així doncs, el grup passa per diferents moments en els quals els individus responen més conjuntament o menys davant les exigències esportives o quotidianes, així direm que el grup —equip esportiu— està més o menys cohesionat. La cohesió és, segons Carron (1993) —expert mundial en temes de treball en esports col·lectius— un procés dinàmic, afectat inicialment pels resultats, i que es reflecteix en la tendència grupal de mantenir-se junts i respondre com a entitat unida davant la consecució eficaç dels objectius plantejats. Per tant, la cohesió de l'equip esportiu es configura

com un procés rellevant que permet anar entenent el col·lectiu d'esportistes com una entitat individual. Aquesta característica pròpia de cada grup esportiu té repercussions importants en el moment de la competició, per això s'aconsella una anàlisi i una intervenció d'equip per aconseguir que aquesta actitud grupal augmenti al llarg de la temporada. Com a conseqüència de tot això voldríem analitzar a continuació tres sistemes d'avaluació de la tendència cohesionada d'un equip esportiu. Aquests sistemes són: a) L'anàlisi d'indicadors, b) L'ús d'autoinformes i c) L'observació de comportaments en pista. Seguidament de forma abreujada en comentarem alguns:

a) Hi ha diversos indicadors per a analitzar la cohesió d'un equip, bàsicament en podríem destacar:

1. L'equip cohesionat presenta una major facilitat per comunicar-se amb eficàcia davant de situacions imprevistes, tant en els entrenaments com en els moments competicionals, per tant de forma indirecta podrem ajudar a millorar la cohesió de l'equip si facilitem sistemes de comunicació grupal en l'entrenament i, sobretot, en

competició, tal com veurem en l'experiència pràctica que desenvoluparem al final d'aquest article.

2. D'altra banda, el grup esportiu amb un nivell alt de cohesió accepta amb una major facilitat les normes de funcionament grupal (disciplina, horaris i normes d'organització, etc.). Aquest fet és fàcilment quantificable ja que podem analitzar, per exemple, la quantitat de jugadors que presenten dificultats en el compliment horari de les exigències de l'entrenament, desplaçaments, etc.
 3. La cohesió d'un equip dóna peu a una major confiança davant les expectatives d'èxit esportiu, i generalment els equips s'autovaloren amb gran facilitat l'esforç i el rendiment donat en un partit.
 4. El bons resultats d'un equip generalment es relacionen amb el seu nivell de cohesió grupal, sobretot si són situacions esportives en les quals la cooperació activa entre els membres del grup comporta la consecució dels objectius conjunts.
- b) Una altra forma de mesurar el nivell de cohesió d'un equip esportiu és el d'utilitzar sistemes de registre per autoinforme estandarditzats, com ara el TCQ, Qüestionari sobre l'ambient d'equip de Carron i Grand (1982) que està publicat en castellà (Carron, 1986) i en revisió psicomètrica de la versió catalana desenvolupada en el Laboratori de Comportament Motor de l'INEFC- Lleida. Aquest qüestionari intenta mesurar tres components importants de les relacions grupals: la claredat dels rols establerts, l'acceptació dels rols per part dels jugadors i l'estimació del nivell d'execució del rol; per arribar a l'anàlisi d'aquests components, desenvolupa 30 ítems constituïts per escales likert d'1 a 7 de resposta que permeten classificar els tres aspectes grupals que inicialment hem

mentonat. La seva aplicació es fa de forma col·lectiva en una sessió d'entrenament en grup.

Un altre qüestionari és el MSCI, Multidimensional Sport Cohesion Instrument (Yukelson, Weinberg i Jackson, 1984), que analitza la cohesió del grup des d'una perspectiva multifactorial on, apart de la relació en la situació de rendiment esportiu, s'analitzen altres influències socials en les quals estan immersos els components de l'equip. D'altra banda Carron, Widmeyer i Brawley (1985) desenvolupen el GEQ, Group Environmental Questionnaire, que té un alt índex de validesa sempre que s'accepti la definició donada per Carron i interpretada en aquest article sobre la cohesió. Aquest qüestionari —GEQ— amb els seus 18 ítems és una mesura de quatre dimensions de cohesió grupal: la integració grupal a la tasca, la integració grupal a aspectes socials, les atraccions individuals cap el grup per la tasca, i les atraccions individuals cap el grup per aspectes socials.

c) Mesures d'observació comportamental.

D'altra banda, podem també analitzar la tendència facilitadora de cohesió en un equip per mitjà del registre observacional dels comportaments reactius dels seus membres durant el moment de competició, així podem enregistrar la reacció dels jugadors davant de situacions rellevants per a l'equip. Per exemple:

- Com reaccionen els jugadors davant d'un punt (gol) a favor?
- Com reaccionen els jugadors amb un resultat advers?
- Com reaccionen els jugadors davant d'una injustícia arbitral?
- Quants jugadors animem o felicitem l'esforç dels altres?
- Quants jugadors recriminen accions als altres?

Aquest tipus de mesures no estan

prou sistematitzades i validades per estudis rigorosos, donada la seva possible dificultat quant a la definició i l'enregistrament conductual, els quals permetin cobrir els índex de fiabilitat d'observació necessaris per poder ser acceptats com a factors rellevants del nivell de cohesió grupal. No obstant això, considerem que s'han de desenvolupar en psicologia de l'esport el màxim de recursos d'avaluació comportamental i no tant de paper i llapis, ja que l'avaluació comportamental està més propera al treball d'entrenament esportiu, i no recull un dels problemes dels qüestionaris per auto-informe com és el grau de subjectivitat en el moment d'efectuar les respostes.

Intervenció

Es plantejaren en aquest apartat alguns punts a tenir en compte per a la intervenció en la millora de la cohesió esportiva. S'ha volgut diferenciar dos tipus de factors, aquells que fan més incidència en aspectes indirectes a la competició (organitzacionals), i aquells més relacionats amb accions molt properes al rendiment en competició (comportamentals):

1: Factors organitzacionals

- És aconsellable l'augment progressiu de dificultat en la programació inicial de la temporada. No interessa tenir competicions —malgrat que siguin d'entrenament— en les quals existeixin forts ensurts en el resultat/rendiment ja que això repercutirà en la sensació de satisfacció del treball en grup.
- Cal potenciar la identitat col·lectiva tenint molta cura amb l'equipament (material d'entrenament, equips de competició), distintius de l'equip, concentracions pre partit, etc.
- Aconseguir —dins el possible— una estabilitat en la plantilla de l'equip, ja que s'ha trobat una forta correlació entre l'estabilitat dels equips i la co-

hesió grupal. Així s'hauria de procurar que la incorporació de nous jugadors no fos excessiva, ja que s'hauran de reestructurar les noves relacions grupals, per la qual cosa és molt possible que repercuteixi en el rendiment en l'inici de la temporada.

- Tenir cura de la importància de la convivència del grup en aspectes extra-esportius, com ara a les concentracions, els compromisos socials. Així, per exemple, és aconsellable que hi hagi una mobilitat relacional en la distribució d'habitacions, llocs de menjar, etc., per què es faciliti la convivència entre tots els membres de l'equip, evitant-se possibles subgrups que de vegades poden minvar la cohesió general de l'equip.



2: Factors comportamentals

Millorar la comunicació entre els esportistes i l'entrenador. És indispensable que l'esportista participi en aquells aspectes que fan referència al grup i, per tant, la comunicació és el vehicle indispensable per la transmissió d'informació i opinions de l'entrenador als jugadors i a la inversa.

- Establiment d'objectius clars i realistes. Aquests objectius han d'equilibrar-se entre els propis del grup i els individuals; a tal efecte cal analitzar i treballar paral·lelament les metes de l'equip i les de cadascun dels jugadors (en funció de les expectatives que d'ells té i necessita l'entrenador per al bon rendiment grupal). S'aconsella de tenir tres entrevistes individuals al llarg d'una temporada esportiva per analitzar l'evolució pròpia de cada esportista. D'aquesta manera aconseguirem deixar molt *clars els rols* que han de tenir els jugadors en el moment de la competició, al mateix temps que aconseguirem amb més facilitat que els esportistes tinguin aquests *rols assimilats*. En aquest punt voldríem destacar la importància que té per al rendiment òptim de l'equip l'anàlisi

del contrari i les decisions tàctiques fetes per l'entrenador davant d'aquell equip, ja que si aquestes resulten eficaces seran un factor facilitador de l'execució esportiva i de la bona situació de joc, la qual cosa permetrà una alta comoditat de rendiment i, per tant, no hi haurà desgast dels nivells cohesionals de l'equip.

- Potenciar una filosofia de rendiment grupal. Les conseqüències de les accions dels esportistes cal que siguin contingents als possibles efectes positius o negatius que pretenen, per tant l'entrenador ha de procurar gratificar les accions grupals en les quals s'activi i es noti l'efecte del grup en el moment del rendiment. Així l'esforç, el compliment tàctic, les ajudes defensives o d'atac, les reaccions grupals adequades davant moments difícils del resultat, d'errors d'arbitratge, d'agressions i/o lesions de companys, etc., han de ser tingudes en compte i valorades per l'entrenador en l'entrenament del grup.
- Tenir cura dels factors comportamentals facilitadors de la bona dinàmica de l'equip en el moment de rendiment. D'aquesta manera es treballarà per què els esportis-

tes siguin conscients de la importància:

2.1 Dels rituals pre-competicionals:

L'escalfament i la concentració en els primers moments de partit per part de cadascun dels membres de l'equip és de gran importància. Inicialment es partirà de la individualitat —cada jugador ha de buscar el seu nivell òptim d'execució— per treballar quasi paral·lelament com a grup, tant en el període indicat dels estiraments-escalfaments com en el moment inicial del partit en el qual s'ha de compartir la motivació i l'ànim general per començar la competició.

2.2 Dels comportaments d'esforç:

un dels aspectes importants en el rendiment esportiu d'un equip és el nivell d'esforç que cadascú fa durant la competició. Per aconseguir que els esportistes facin el rol que els hi ha estat encomanat i del qual depèn el rendiment grupal i que, fins i tot, de vegades ajudi a complir el treball d'un altre jugador cal que s'automotivin durant la competició a mantenir l'interès per exe-

cutar amb eficàcia les consignes tàctiques plantejades. Així, cal potenciar que els jugadors gratifiquin les accions d'interès grupal com ara: les ajudes defensives, les ajudes en situació d'atac, les reaccions grupals davant esdeveniments positius (gols a favor) i esdeveniments negatius (gols en contra, expulsions, agressions d'un contrari, etc.). Per contra no és un indicador d'alt nivell de cohesió grupal el fet que sistemàticament els jugadors es recriminin entre ells petites errades o decisions de joc sense conseqüències favorables directes per a l'equip.

Experiència amb la selecció olímpica d'hoquei patins

Amb la selecció olímpica d'hoquei patins per a la seva preparació per als Jocs d'estiu de Barcelona 1992 es va fer una anàlisi i intervenció psicològica en la qual un dels aspectes treballats va ser la cohesió del grup. En altres articles (Palmi, 1991; 1993) ja hem desenvolupat el treball realitzat amb la selecció i, per tant, només exposarem la intervenció específica per aconseguir millorar, en el possible, la cohesió d'aquell equip seleccionat.

L'esquema de treball va partir sempre del grup i, tant si es feia *entrenament d'equip* (on l'objectiu és de rendiment grupal —indispensable d'estar l'equip al complet—) com si era *entrenament en equip* (treballar tots junts una millora d'habilitat individual que pot ser treballada individualment o per subgrups), es treballava conjuntament amb tots els jugadors i buscant la seva participació, amb l'excepció de les entrevistes individuals que es feien a cadascun dels jugadors (on s'anàlitzaven les seves peculiaritats i es consolidava el

ROL que a l'entrenador li interessava d'aquell jugador dins l'equip).

A l'inici de la fase d'entrenament de preparació física específica (segon bloc de la planificació del programa d'entrenament general) es varen fer les anàlisis dels factors facilitadors de cohesió (distintius i material propi, comunicació entrenador-esportistes, etc.). Posteriorment es va passar a la fase d'intervenció que va consistir en:

- Tres sessions per analitzar la importància de l'escalfament grupal i del comportament de reforç contingent durant el partit, així com la importància del comportament dels jugadors que no són a la pista, etc.
- Escalfaments simulats de pre-competició en els quals els jugadors seguien el següent esquema de treball:
 1. Nivell òptim personal (recercat en l'escalfament físic abans de la sortida a la pista).
 2. Escalfament i activació per línies (en l'escalfament en pista: els defenses/els davanter/els porters).
 3. Activació per zones de camp (jugadors banda dreta/banda esquerra).

Aquest esquema va resultar interessant, ja que per mitjà de la grabació en vídeo d'alguns d'aquests escalfaments vàrem aconseguir que l'equip, a partir de l'individu (jugador), aconseguís per l'acció dels altres un nivell d'activació d'acord amb les expectatives tàctiques plantejades per l'entrenador. D'aquesta manera l'equip sortia inicialment amb una tensió òptima que li permetia aconseguir en els primers minuts de joc resultats favorables al marcador. Podríem resumir aquest apartat dient que el treball que es va desenvolupar partia de l'entrenament en equip, passava per l'entrenament d'equip i el seguiment individual per acabar en

l'entrenament d'equip pre-competicional.

Finalment voldríem afegir que els indicadors de cohesió analitzats —que s'han exposat en aquest article anteriorment— varen mostrar un nivell alt de consistència del grup. Voldríem considerar que, entre altres factors, l'alta cohesió aconseguida en l'equip va col·laborar en la consecució de la medalla de plata d'aquells inoblidables Jocs Olímpics.

Conclusions

Per acabar aquest treball voldríem exposar algunes de les conclusions que ens ha aportat l'experiència professional en els darrers anys i les reflexions arran de la revisió bibliogràfica efectuada. Així podem suggerir que:

- És indispensable que un equip esportiu presenti un alt grau de cohesió davant les demandes esportives, cosa que facilitarà l'ajustament tàctic i, per tant, millorarà el rendiment.
- Aquest procés de cohesió grupal pot ser avaluat per mitjà de registres estandarditzats d'autoinformes i/o per registres objectius dels indicadors pertinents.
- La cohesió en un equip pot ser millorada si es tenen en compte els factors organitzacionals i els d'execució esportiva (objectius tàctics clarament establerts i acceptats pels esportistes).
- L'evolució del treball d'intervenció psicològica en esports d'equip passa per un treball d'entrenament de grup (treballant amb el grup com si fos un individu), entrenament i millora individual (estabilitzant i potenciant els rols i rendiments individuals indispensables), per tornar definitivament a l'ajustament grupal relacionat directament amb el rendiment esportiu (relacions tàctiques).

Bibliografia

- CARRON, A.V. (1991) "El equipo deportivo como un grupo eficaz". J.M. Williams *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva, 131-155.
- CARRON, A.V. (1993), "Group dynamics in Sport: reflections", *Actes 8th. World Congres in Sport Psychology*. Lisboa: ISSP.
- CARRON, A.V.; GRAND, R.R. (1982) *Team Climate questionnaire: Form B*. London, Ontario: Fac. of Physical Educ., U.W. Ontario.
- CARRON, A.V.; WIDMEYER, W.N.; BRAWLEY, L.R. (1985) "The development of an instrument to asses cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire". *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- GILL, D.L. (1986) *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL.: Human Kinetics.
- PALMI, J. (1990) "Intervenció psicològica en esports d'equip i d'alt rendiment". *Actes VI Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE)* Barcelona: GESES.
- PALMI, J. (1991) "Aspectes psicològics de l'hoquei sobre patins". *APUNTS d'Educació Física*, 23, 45-50.
- PALMI, J. (1992) "Intervención psicológica para la selección nacional olímpica de hockey sobre patines". *Revista de Psicología del deporte*, 1, 2, 53-62.
- PALMI, J. (1993) "Preparació psicològica de l'equip nacional olímpic d'hoquei patins en els XXV Jocs de Barcelona". *Actes VIII i IX Jornades de l'Associació Catalana de Psicologia de l'Esport (ACPE)*. Barcelona: GESES.
- RIEAR, J. (1989) *Fundamentos del aprendizaje de la Técnica y la Táctica deportiva*. Barcelona: INDE Publi.
- YUKELSON, D.; WEINBERG, R.; JACKSON, A. (1984) "A Multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball". *Journal of Sport Psychology*, 6, 103- 117.