

KOHEZIVNOST U EKIPNOM SPORTU – VAŽAN FAKTOR SPORTSKE PRIPREME

Dubravka Martinović, Renata Barić

Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu

UVOD

„Kemija u ekipi je nevjerojatno dobra, najbolja u ove tri sezone otkad sam u Zagrebu!“ Ovo je dio izjave Roberta Kristana nakon pet uzastopnih pobjeda KHL Medveščaka (Večernji list, 7.11.2011). Kada treneri i igrači govore o kemiji u ekipi, u većini slučajeva zapravo misle na njenu kohezivnost.

Kohezivnost ekipe jedna je od glavnih osnova svake uspješne ekipe. Proučavanje i razumijevanje kohezivnosti, zahtjeva razumijevanje procesa razvoja, strukture i dinamike ekipe. Pod izrazom „kohezivnost ekipe“ ili „timska kohezivnost“ često se podrazumijevaju značenja kao što su slaganje među suigračima te sposobnost suigrača da djeluju zajedno u smjeru postizanja zajedničkog cilja. S obzirom da je ekipa sastavljena od različitih individualaca u kojoj svaki od njih ima određenu ulogu i odgovornost, izgradnja ekipe čiji se članovi međusobno slažu i učinkovito djeluju, jedan je od naj-složenijih zadataka i najvećih izazova s kojima se suočavaju treneri. Samim time, stvaranje uspješne i učinkovite ekipe dugotrajan je proces pri kojem u obzir moramo uzeti sve faktore koji ju sačinjavaju (Schmidt i sur., 2005).

U ovom radu prikazat će se neki od osnovnih faktora svake grupe ili ekipe te čimbenici koji utječu na njenu kohezivnost. Opisat će se dinamični proces razvoja svake grupe, struktura grupe i međugrupni odnosi, objasniti će se osnovne dimenzije grupne kohezivnosti te će se predstaviti neki rezultata istraživanja o povezanosti kohezivnosti sportske ekipe i njenog učinka tj. sportske izvedbe.

RAZVOJ EKIPE

Razvoj ekipne kohezivnosti složen je i dinamičan proces koji zahtjeva određeno vrijeme. Prilikom razvoja kohezivnosti svaka ekipa (grupa) prolazi kroz pet osnovnih faza razvoja: *formiranje*, *konflik-ti*, *normalizacija*, *izvedba* (Tuckman 1965) i *odgađanje* (Tuckman i Jensen, 1977).

1. Formiranje (eng. *forming*) – faza uzajamnog povezivanja

Metode kojima će se formirati ekipa mogu biti različite (npr. draft, scouting ili selekcija igrača temeljem testiranja) ali sve imaju zajednički cilj a to je kreiranje jedinstvene i učinkovite ekipe koja će postići željeni cilj (Schmidt i sur., 2005). Tijekom tog stadija često se pojavljuje suzdržanost i nepovjerenje među članovima koji često koriste standardna ponašanja i klišejsko, formalno komuniciranje. U tom dijelu stadija vođa (u ovom slučaju trener) treba predstaviti cilj tima i osigurati da se članovi međusobno upoznaju.

Tijekom formiranja moguće je pojavljivanje stereotipa o članovima grupe što može imati utjecaj na ishod prve grupne interakcije (Stagor, 2004). Stereotipi su često proizvod iskrivljenog mišljenja, nedostatka informacija ili pak previše neprovjerenih informacija o nekom od članova (sportaša).

2. Konflikti (eng. *storming*) – turbulentna faza koju karakteriziraju moguća neslaganja i konflikti koji su nužni za oblikovanje strukture grupe.

Tijekom ovog stadija članovi obično izlažu svoje želje, potrebe i željenu ulogu/poziciju u ekipi, te na taj način testiraju jedni druge pri čemu je često moguće pojavljivanje nesuglasja (Schmidt i sur., 2005). Međutim, konflikt se može pojaviti i kao posljedica neusklađenosti ciljeva pojedinih igrača i cilja/eva ekipe. Pretjerani konflikti među članovima mogu negativno utjecati na motivaciju, samopouzdanje, emocije, te intenzitet i smjer rada (Schmidt i sur., 2005). Često se pojavljuju otpori do utjecaja grupe i zahtjeva zadatka, pri čemu je uloga trenera da dozvoli raspravu o radu grupe, da postavi određene granice i norme, da potiče razlikovanje u stajalištima i prihvaćanje različitosti, bez poticanja daljnjih sukoba. Ovaj stadij može biti od velike koristi za ekipu ako članovi upoznaju jedni druge kroz izražavanje pojedinačnih stavova i želja te tako nauče zajedno surađivati ali isto tako može biti opasno ako se sukob eskalira (Stagor, 2004).

3. *Normalizacija* (eng. *norming*) – stadij kohezivnosti i normiranja

Tijekom stadija normalizacije stvara se povezivanje članova i izražavanje međusobnog povjerenja, te napokon postaju tim sa zajedničkim interesima i ciljevima. Grupa je utvrdila svoje ciljeve, članovi su prihvatili svoje uloge i odgovornosti, stvorili su i prihvatili kulturu tima u kojoj se osjećaju ugodno i zadovoljno (Schmidt i sur., 2005). Uloga trenera u ovom stadiju uglavnom je nadziranje rada članova i njihovo razumijevanja pravila, normi i dodijeljivih uloga, pri čemu je manje direktivan a više konzultativan. Grupa u ovoj fazi razvija odgovarajuće smjernice i strukture za što učinkovitije djelovanje, što joj omogućava da kvalitetnije uđe u sljedeći stadij – stadij izvedbe ili učinka (Stagor, 2004).

4. *Izvedba* (eng. *performance*) - stadij izvedbe i uspostave funkcionalnih odnosa

Ekipe tijekom ovog stadija karakterizira jedinstvo i snažna usmjerenost i predanost ka postizanju zajedničkog cilja (Schmidt i sur., 2005). Naime, javljaju se prvi učinkoviti rezultati. Članovi postaju uspješniji i učinkovitiji pri rješavanju mogućih problema i pronalaženju zadovoljavajućih rješenja. Postaju kompetentniji i autonomniji u odlučivanju.

Trener prati napredak i postignuća te potiče na neovisnost i samostalnost pri donošenju odluka te postavlja pred članove nove izazove.

5. *Odgađanje* (eng. *adjourning*) - stadij odgađanja raspada skupine

Nakon stadija učinka, koji može trajati tjednima ili mjesecima, dolazi stadij u kojem članovi ekipe više nisu u mogućnosti zajedno djelovati zbog različitih razloga (odlazak nekih igrača u druge ekipe, završetak karijere, smjena trenera, i sl.) (Schmidt i sur., 2005). Pri tome Tuckman (1965) ne misli na konačni raspad ekipe već smatra da je život ekipe dinamičan proces i da kraj jednog perioda razvoja može biti početak drugog procesa ekipne izgradnje.

U ovom stadiju često se zna pojaviti žalovanje zbog „raspada“ grupe a uloga trenera je da sažme i predstavi dostignuća cijele grupe i doprinose svakog pojedinca te određenim metodama zaključiti druženje.

Tijekom stadija formiranja i konflikata mjerenja kohezivnosti su nepouzdana. Tijekom stadija normalizacije i učinka, u kojima članovi ekipe uspostavljaju odnose i razvijaju svijest o međusobnim snagama i slabostima, mjerenje kohezivnosti je najpouzdanije. Prema tome, procjenu kohezivnosti ekipe najbolje je napraviti početkom sredine sezone kada su članovi ekipe prošli stadije formiranja i uzbuđenja u razvoju kohezije ekipe (Cox, 2005). Međutim, mjerenje bi bilo poželjno napraviti i po-

četkom pripremnog perioda, više zbog utvrđivanja inicijalnog stanja kohezivnosti i usporedbe sa mjerama dobivenim sredinom sezone u svrhu praćenja napretka i dinamike formiranja kohezivnosti grupe.

STRUKTURA I DIMENZIJE GRUPNE KOHEZIVNOSTI

Kako se grupa ili ekipa razvija, tako se mijenja i njena struktura. Elementi grupne strukture (osobe i pozicije) su integrirani ulogama, normama, statusom, kontrolom, privlačenjem i komunikacijom (Wilke i van Knippenberg, 2003). Struktura je naime odnos između pozicija čija se vrijednost određuje statusom pojedinca u grupi, a status s druge strane, određuje potencijalnu socijalnu moć člana (Tušak i Tušak, 2003). Svaka grupa razvija određena zajednička stajališta i standarde ponašanja – *norme* – koje reguliraju interakciju između članova grupe. Norme određuju što treba ili mora biti učinjeno za grupu da bi se održala dosljedna i poželjna ponašanja. Drugim riječima, norme predstavljaju implicitna ili eksplicitna pravila o tome što netko treba ili što ne treba činiti, pomažu grupama da ostvare svoje ciljeve i da se održavaju kao grupe (Lussier i Kimball, 2009; Wilke i van Knippenberg, 2003). Što je poželjnije biti članom neke grupe, članovi će brže prihvatiti grupne norme.

Generalno razlikujemo *socijalnu kohezivnost* (eng. *social cohesion*) i *kohezivnost u izvođenju zadataka ili na zadatak usmjerena kohezivnost* (eng. *task oriented cohesion*). Grupe koje pokazuju visoku socijalnu kohezivnost smatraju socijalnu interakciju i združenost članova važnijim od ciljeva grupe. Grupe koje pokazuju visoku kohezivnost u izvođenju zadataka usko su povezane s formalnim ciljevima grupe i osjećaju uspjeh u postizanju tih ciljeva (Cox, 2005).

U literaturi možemo naći i izraze društvena kohezivnost i radna kohezivnost (Tušak i Tušak, 2003), te emocionalna povezanost i funkcionalna povezanost (Marković i Žugić, 2002). S druge strane Mullen i Copper (1994) navode tri dimenzije kohezivnosti ekipe i to:

- 1) međuljudske odnose,
- 2) predanost zajedničkom zadatku i
- 3) grupni ponos.

Kohezivnost ekipe vezana je i uz veličinu i uz stabilnost ekipe ili grupe. Teško je održati kohezivnost onih ekipa ili grupa koje se neprestano mijenjaju ili povećavaju. Stoga se ne preporuča česta izmjena članova ekipe i njene veličine (Cox, 2005). Posebno bi trebalo izbjegavati zamjenu igrača i /ili trenera tijekom sezone budući da se svakom promjenom članova nužno mijenja i dinamika grupe.

Tablica 1. Kohezivnost i sportska izvedba

	Socijalna kohezivnost Δ	Socijalna kohezivnost ∇
Radna kohezivnost ∇	Moguća ŠTETA	Slabi rezultati
Radna kohezivnost Δ	NAJBOLJI REZULTATI Vrhunske ekipe	Dobri rezultati

POVEZANOST KOHEZIVNOSTI EKIPE I SPORTSKE IZVEDBE

Kohezivnost ekipe i njen utjecaj na učinkovitost ekipe postala je jedna od istraživanih sportskih tema.

Mullen i Copper (1994) utvrđuju da kod sportskih ekipa veća kohezivnost među suigračima doprinosi većem uspjehu i obratno. Mogući razlog za to vide u jedinstvenom osjećaju kolektivnog identiteta. Carron i sur. (2002a) izvješćuju o visokoj pozitivnoj korelaciji između kohezivnosti ekipe i sportskog uspjeha kod košarkaša i nogometaša.

U meta analizi 46 studija Carron i sur. (2002b) utvrdili su visoku povezanost između kohezivnosti ekipa i njihove uspješnosti ($r=0,66$). Navode i to da obje vrste kohezivnosti (socijalna kohezivnost i kohezivnost u izvođenju zadatka) imaju utjecaj na uspješnost i obratno, tj. da uspjeh ekipe utječe na njihovu povezanost, tj., kohezivnost. U meta analizi se pokazalo da je veza između kohezivnosti ekipe i njene uspješnosti veća kod ženskih ekipa.

Jowett i Chaundy (2004) navode da su dimenzije trenerova rukovođenja (demokratski stil, komunikacija i povratne informacije) te varijable njegova odnosom sa igračem/ima (opredjeljenje, bliskost, kompletnost) bolji prediktor kohezivnosti u izvođenju zadatka nego socijalne kohezivnosti. Smatraju da je trenerov temeljni cilj utjecati na ekipu tako da stvori klimu u kojoj svi članovi rade zajedno u svrhu postizanja postizanja što boljih rezultata.

Utjecaj kohezivnosti na rezultat može biti i negativan (Tablica 1). Naime, ekipe koje imaju visoko izraženu socijalnu kohezivnost a nisko izraženu funkcionalnu (radnu) kohezivnost često imaju probleme u funkcioniranju. Pri tome se može dogoditi i da se oblikuju manje podgrupe ili tzv. klanovi, koji teže postati neovisna grupa i mogu prouzročiti više štete nego koristi samoj ekipi (Tušak i Tušak, 2003). Visoka socijalna kohezivnost može spriječiti razvoj natjecateljskog duha unutar ekipe, a manje izražena želja za natjecanjem negativno korelira sa sportskom izvedbom (Carron, 1984; prema Tušak i Tušak, 2003).

ZAKLJUČAK

Razvoj kohezivnosti ekipe složen je i dinamičan proces koji zahtjeva određeno vrijeme i način rada. Svaka ekipa kao grupa prolazi kroz određene stadije razvoja prilikom kojih se u manjem ili većem obliku razvija kohezivnost tj. povezanost među članovima. Generalno razlikujemo dvije vrste kohezivnosti – socijalnu i na zadatak usmjerenu (radnu) kohezivnost. Adekvatnim instrumentima za procjenu kohezivnosti ekipe trener i stručni stožer mogu dobiti vrlo važne informacije koje će im pomoći u daljnjem radu i eventualno provođenju team-building programa kojim nastojimo poboljšati i stabilizirati kohezivnost ekipe i njenu učinkovitost. Istraživanja i svakodnevna sportska praksa potvrđuju da timska kohezivnost značajno utječe na sportsku učinkovitost.

LITERATURA

1. Carron, A. V., Bray, S. R. i Eys, M. A. (2002a). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 2, 119 – 128.
2. Carron, A. V., Collman, M. M., Wheeler, J. i Stevens, D. (2002b). Cohesion and Performance in Sport: A Meta Analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168 – 188.
3. Cox, R.H. (2005). *Psihologija sporta: Koncepti i primjene*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
4. Jowett, S. i Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach – athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8, 4, 302 – 311.
5. Lussier, L.N. i Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics. Skinuto s internetske adrese : http://books.google.com/books?id=GjlbjUaQ_-oC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false 6.studenog 2011.
6. Marković, G. i Žugić, Z. (2002). Grupna kohezivnost u sportskim ekipama. U: D. Milanović, S. Heimer, I. Jukić, I. Kuler, B. Matković (ur.). *Dopunski sadržaji sportske pripreme: Zbornik*

- radova znanstveno stručnog skupa, str. 251 – 256. Zagreb: Kineziološki fakultet, Zagrebački športski savez, Zagrebački velesajam.
7. Mullen, B. i Copper, C. (1994). The correlation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 2, 210–227.
 8. Schmidt, U., McGuire, R., Humphrey, S., Williams, G. i Grawer, B. (2005). Team cohesion. U J. Taylor i G. Wilson (ur.) *Applying Sport Psychology: Four perspectives*. (str. 171 – 183). Champaign, IL: Human Kinetics.
 9. Stager, C. (2004). *Social Groups in Action and Interaction*. New York, Psychology Press.
 10. Tuckman, B.W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 6, 384–399.
 11. Tuckman, B.W. i Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organisation Studies*, 2, 4, 419 – 427.
 12. Tušak, M. i Tušak, M. (2003). *Psihologija športa*. Ljubljana, Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
 13. Večernji list (7. studenog 2011). Kanaetov dres tražili od navijača na tribinama. Skinuto s internetske stranice : <http://www.vecernji.hr/sport/hokej/kanaetov-dres-trazili-navijaca-tribinama-clanak-343548> 7. Studenog 2011.
 14. Wilke, H. i van Knippenberg, A. (2003). Grupni učinak. U M. Hewstone i W. Stroebe (ur.) *Uvod u socijalnu psihologiju: europske perspektive*. (str. 383 – 425). Jastrebarsko: Naklada Slap.