

Модуль 1. Управление многообразием и высокая эффективность работы

Введение

Доступ к технологии и глобализация привели к одному из наиболее значительных демографических изменений в последние годы в мире организаций. Включение поколений с различными парадигмами; компетенция различных возрастных групп сопряжена с проблемой поиска возможностей для сосуществования и совместной работы. Сфера спортивных сообществ, независимо от географической широты, уровня соревнований, возраста и пола спортсменов, не чужды этой реальности. Скорее, они полностью затронуты им.

Сокращение временного разрыва, отделяющего одно поколение от другого, и существенные различия в профилях, интересах и целях, несомненно, занимают более чем значительное место в различных областях деятельности, включая спорт, как на уровне подготовки, так и на уровне соревнований.

Следует напомнить, что при определении поколения речь идет об общих чертах, поскольку каждый человек, с какой бы точки зрения он ни анализировался, обладает уникальными особенностями и богатством; но, с другой стороны, исследования показывают, что большинство групп можно охарактеризовать с помощью набора убеждений, ценностей и взглядов (Gadow, 2010).

Аналогичным образом, каждое поколение обладает атрибутами и компетенцией, некоторыми аналогичными, другими различными и многими взаимодополняющими, и, таким образом, представляет собой один из аспектов разнообразия, с которым сталкивается общество в целом и различные социальные органы с их конкретными функциями в частности.

Измерение, которое не направлено на устранение пробелов, а, скорее, его реальная задача заключается в создании сосуществования ожиданий и ценностей в общем пространстве. К нему необходимо подходить, интегрируя различные аудитории, понимая модели мышления и управления взрослых поколений, а также новые способы понимания требований, возможностей и интересов молодых людей.

Спортивные результаты как основная цель всех тех, кто вносит свой вклад в спортивное сообщество (тренеры, члены технических органов, лидеры, родители, психологи, коммуникаторы и т. Д.), Могут быть поняты сегодня только из понимания характеристики различных поколений, работающих параллельно в процессе



преподавания - обучения, и их дифференцированный режим управления для каждого из них. Как говорится неофициально, «пусть молодые хорошо работают с великими». Это касается не только спортсменов команды, но и всех взаимодействий, которые постоянно возникают в сфере спортивной деятельности.

Эффективное управление разнообразием в настоящее время является ключом к тому, чтобы люди разных поколений не только сосуществовали в одном пространстве, но и действительно сотрудничали в одном процессе.

Точно так же Contreras (2001) рассматривает разнообразие как постмодернистскую образовательную концепцию в отношении индивидуализации, компенсации и поощрения равных возможностей, которые он считает актуальными с точки зрения обстоятельств различия. Подход, основанный на том, что «нормальность - это как раз разнообразие, нормально быть другим или непохожим».

У каждого поколения есть характеристики и поведение, которые легко наблюдать («что» они делают). Но основные убеждения и отношения поколений («почему» они это делают) невидимы, и поэтому для эффективного управления командами нескольких поколений лидер должен узнать об убеждениях и взглядах, свойственных каждому поколению, и адаптировать свой стиль управления.

По этим причинам настоящий модуль будет посвящен описанию основных характеристик каждого из поколений. В настоящее время они могут быть связаны в одном социальном теле и обладают, в частности, чертами, которые связаны со спортивной деятельностью как устройством обучения и обучения навыкам, а также драйверами, которые могут быть для увеличения шансов оптимизировать спортивные результаты в каждом из этих поколений:

- Бэби-бумеры (родившиеся между 1944 и 1960 годами).
- Поколение X (родившиеся в 1961-1980 годах).
- Поколение Y (родившиеся в 1981-2000 годах).
- Поколение Z (родившиеся в период с 2001 по 2010 год).

1.1 Психосоциальные черты разнообразия поколений в спортивном сообществе



Тот, кто пишет эти строки, показывает результат работы со спортсменами за последнее десятилетие с момента создания спортивной психологии и ранее накопивший опыт спортсмена в баскетбольной дисциплине. Он заключается в том, что можно утверждать, как разнообразие поколений преобладает сегодня, бросает вызов всей среде спортсмена, чтобы дать новые концептуальные, дидактические, педагогические и методологические ответы с быстротой, которая 20 лет назад не была необходима.

Глобальная эпоха, продвижение тиков, перенастройка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе для всех и переосмысление приоритетов создали новую карту в спортивной деятельности. Новая парадигма о том, как учить, как учиться, как хотеть быть спортсменом.

Высокие спортивные показатели должны постоянно находиться в пределах карты управления, что и разные поколения. Они могут хотеть одного и того же, но в разной степени, интенсивности и формате. Дилемма состоит в том, чтобы понять, что каждая группа ищет и как дать им это осмысленным образом, и в то же время поддерживать гармонию и равенство, чтобы максимально использовать индивидуальную мотивацию каждого субъекта и, таким образом, увеличить шансы на оптимизацию спортивных результатов.

Рисунок 1: поколения



Источник: [Изображение названо поколениями] 2014 г., взято с <https://goo.gl/ZHfKTW>.

Generaciones	Поколения
Baby boomers	Бэби-бумеры
Hijos de la segunda guerra mundial	Дети Второй Мировой Войны
En 2013: 49-57 años	В 2013 году: 49-57 лет

analogos	аналоги
Inmigrantes digitales	Цифровые иммигранты
Generación x	Поколение x
Juventud de los 80	Молодежь 80-х
En 2013: 34-48 años	В 2013 году: 34-48 лет
Nativos digitales	Цифровые аборигены
Generación y	Поколение y
Millennials	Миллениалы
En 2013: 13-33 años	В 2013 году: 13-33 года
Generación Z	Поколение Z
Generación internet	Интернет-поколение
En 2013: 3-12 años	В 2013 году: 3-12 лет

1.1.1 Бэби-бумеры (родившиеся 1944-1960)

Отличительные характеристики: поколение, которое стремится к конкуренции, если быть оптимистом, «все возможно». Энергетик. Девиз «будь продуктивным». Они ищут силы и участия. Они никогда не планируют уходить на пенсию, они хотят продолжать работать.

- **Ценности и убеждения:** оппозиция традиционным ценностям. Мир (хиппи). Успех: объем материального дохода. Статус по потреблению товаров. Образование как средство прогресса. Иметь профессию. Стремление к власти. Конкуренция, чтобы достичь вершины. Проблема баланса между работой и личной жизнью.
- **Социокультурный контекст:** послевоенная экономика порождает условия оптимизма, строительства, изобилия. Потребительский бум. Высокий уровень образования. Желания перемен, энергии. Генерация идеализмов, социальных движений, разрушение парадигм. Женщина становится профессионалом.
- **Межличностное общение:** это поколение ценит проявление уважения к тому, что они знают, к своему происхождению и опыту, а не только к тому, что они делают. Им более удобны намеки и язык преуменьшения.
- **Конфликт:** создает плохую предрасположенность, если вы указываете на конкретную критику, определенные приказы или ту же прямую информацию. Таким образом, обратная связь необходима один раз в год и должна существовать только в том случае, если в процессе возврата много информации и признания.



- **Политика усиления:** они должны переоценивать привилегии, постоянное признание и ссылаться на определенный статус или масштабировать позицию. Чтобы они могли продолжать вносить свой вклад в свой опыт и мудрость, результатом является только выделиться, показать себя и сиять.

Спортивные аспекты для рассмотрения с этим поколением (бэби-бумеры)

Наиболее выдающимся аспектом этого поколения в современных спортивных сообществах является роль, которую они играют в основном, и это не совсем то, чтобы быть спортсменами, когда мы говорим о формальной практике спорта и высокого уровня соревнований. За исключением таких дисциплин, как гольф или верховая езда (не говоря уже о том, что некоторые из них не являются единственными), существует не так много других дисциплин, которые допускают активную практику на высоком уровне производительности до достижения возраста, соответствующего этому поколению.

Обратите внимание, что в 2017 году человеку, родившемуся в одной из крайностей этой группы (1944), исполнилось 72 года. С другой стороны, самое молодое поколение отмечает в этом году свою 56-ю годовщину.

Поэтому в основном они:

- Руководящие кадры.
- Тренеры.
- Члены технических органов.
- Родители спортсменов.

Общие знаменатели среди этих аудиторий связаны с лидерством над спортсменами и их преподавательской ролью / влиянием на спортсменов. И еще одна не менее важная особенность: многие уже отошли от этих функций, оставаясь неформальными наставниками, учитывая их траекторию спортивной карьеры.

Для тех, кто работает с какой-либо из вышеперечисленных функций, постоянными проблемами являются сокращения пробелов во взглядах, которые есть у тех, кто является объектом их функций (спортсменов), и у них самих.

Возможно, самая разрушительная встреча между поколениями с точки зрения парадигм управления / преподавания / обучения спорту происходит между этим поколением и самым молодым, а именно «Y» и «Z». И если бы мы перечислили основные переменные, по отношению к которым бэби-бомберы в спорте должны сосредоточить внимание для оптимизации спортивных результатов самых маленьких, с психосоциологической точки зрения, следующий список мог бы быть подходящим:

- 1) Коммуникативные стратегии: спортсмены и члены спортивных сообществ в возрасте до 35 лет в настоящее время используют меньше устной и письменной речи и все больше и символов и аудиовизуальной связи в качестве двигателей сообщений, которые они потребляют и отправляют.
- 2) Использование новых технологий: смартфон как инструмент постоянной связи с социальными сетями и системами поиска информации в Интернете, является частью повседневной жизни субъектов всех поколений, поскольку его использование в целом более интенсивно из поколения в поколение.



«Y» и «Z». Включение этих устройств (не только смартфонов, но и планшетов, ноутбуков, Smart-TV, настольных компьютеров и др.) Является центральной задачей для координации тех же каналов связи, через которые проходят многие сообщения, связанные с спортивной менеджмент и практика.

- 3) Адаптация краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективы: времена бэби-боммера для интерпретации и управления этими тремя терминами в возрасте тех, кто сегодня выполняет свои преобладающие функции, имеют мало общего с ликвидностью и оперативностью, с которыми сегодня все воспринимается. Согласование краткосрочных, средних и долгосрочных условий с представителями молодого поколения имеет решающее значение для определения не только возможности успеха спортивного процесса, но и принципиально его жизнеспособности в том смысле, что он существует.
- 4) баланс личной жизни, профессиональная жизнь: для Baby Bommer культура усилий и постоянной жертвы проходит через его образ жизни. Для поколения "Y "и / или" Z" нет. Далеко не пытаюсь сделать ценностное суждение о том, что правильно, а что неправильно (это не цель этого курса), описание говорит, что расстановка приоритетов для транзитных процессов не то же самое для Боммеров, что и для молодых. Баланс между желаниями личного и профессионального, самореализация сегодня является предпосылкой жизни молодых людей поэтому в общем, они не захотят отказываться от многих аспектов своей вне спортивной повестки дня. Спорт может быть центральным аспектом, но это далеко не все.
- 5) Критерии эмпатии при принятии решений: поставить себя на место другого для Боммера не означает делать то, что хотят молодые. Но это предполагает учет реальных критериев, на основе которых молодые люди принимают свои решения. Понимание их обработки информации, их поведения в результате этого, является угловым камнем для позитивного влияния на тех, кто имеет среди своих предпочтений (за исключением случая, конечно), удовлетворение в краткосрочной перспективе, необходимое обоснование того, почему нужно делать что-то заранее установленным, а не иным образом, немедленное достижение результатов, и возвышение в подтверждении вне спортивного опыта.

1.1.2 Поколение X (род.1961-1980)

Отличительные особенности: индивидуалисты, циники, непонятые, мятежники. Скептицизм. Они верят в себя, а не в других. Они известны как апатичное, независимое поколение, ориентированное на личные достижения.

- **Ценности и убеждения:** разочарованы ценностями своих родителей. Солидарность с вашей группой. Культура непосредственности. У них нет долгосрочного проекта. Трудовой и профессиональный проект. Девиз "Будущее не было привлекательным" Они знают языки. Они граждане мира. Воспитываются в домах, где работают оба родителя. Они работают и учатся или обучаются. Ничто не является гарантией



прогресса. Они утверждают баланс между жизнью и работой. Они наслаждаются работой и балансом с личной деятельностью. Приоритет семьи и связей.

- **Социокультурный контекст:** появляются «la tele» и «la comu», видеоигры. Постфеминизм - тройные разводы. Отложенное материнство.
- **Межличностное общение:** о достигнутых и направленных на достижение результатов. Они выбирают концепцию практического и прямого, без поворотов. И это сопровождается точностью в климате, подходящем для разговора, мнения, облегчая самонаблюдение и самокритику.
- **Конфликт:** он возникнет, когда они не смогут достичь баланса между своей продуктивной жизнью и приятной жизнью. Они отдают приоритет этому балансу, потому что они независимы и автономны.
- **Политика подкрепления и обратной связи:** она будет успешной, если ее результат приведет к увеличению ее знаний, а ее применение может вызвать изменения в интересующей сфере деятельности. Если нет, то все будет напрасно. Они стремятся достичь своих личных достижений. Они индивидуалисты.

Спортивные аспекты для рассмотрения с поколением (поколение X)

Это поколение является "мостом" между Boomers и появлением Millennials "Y" и "Z". Последнее поколение истории, когда Интернет не был частью его детства и отрочества. В настоящее время (по состоянию на 2016 год) им от 51 до 36 лет. Они были профессиональными спортсменами 80-х, 90-х и первого десятилетия 2000-х годов (самое молодое поколение уходит на пенсию в этих сезонах в случае высокопроизводительных профессиональных видов спорта).

У нас есть масса недавних бывших спортсменов и активных спортсменов (сегодня зрелые спортсмены профессионального спорта являются последними представителями на игровом поле поколения, которое выросло без онлайн-экранов... последним в истории человечества).

Другая значительная часть этого поколения в настоящее время - спортивные тренеры, члены тренерского штаба и лидеры, активно действующие. Можно сказать, что феноменом спорта в глобальном масштабе в наши дни «управляет» Поколение X.

Таким образом, в High Performance Sports сегодня есть лидеры вне поля и зрелые спортсмены из этого поколения.

Индивидуалисты, испытывавшие некоторую апатию к окружающей среде в результате постоянно кипящего мира, в котором они выросли (холодная война, падение социалистических режимов и крайнее развитие капиталистической логики), знали и знают, как адаптироваться к путям Боммеров и их самих легче жить с «Y» и «Z» (так как их собственные дети из этих поколений).

Придерживаясь тренировочных и соревновательных процессов, в которых не было социальных сетей и феномена трансмедиа, информации было достаточно, но она не



была бесплатным и избыточным товаром, как в настоящее время, эти нынешние спортсмены, тренеры и лидеры во многих случаях имеют цель:

- 1) Адаптироваться к спортивному миру 3.0, который не имеет ничего общего с "местными" рецептами, с которыми они выросли в качестве спортсменов.
- 2) Применять совершенно иной стиль руководства, которого они придерживались в качестве лидеров и который в большей степени основывался на авторитарных приказах, чем указывал лидер (концептуальное руководство), чем способность оказывать позитивное влияние, которую лидер должен в настоящее время использовать, стать посредником в выполнении их руководящей задачи, согласовывая с ними критерии (поведенческое ситуационное лидерство).
- 3) Расшифровать наследие Боммеров, которых они называют наставниками, и передать те сообщения «Y» и «Z», которые не имеют ничего общего с первым, сосуществуя в двойной вертикальной логике (лидер «X» - «Y» / «Z») и горизонтальные (тренерский штаб - руководство - партнер спортивной команды).
- 4) Окончательно оставьте позади тренировочные и соревновательные процессы физического, аналогового и локального мира, в котором они развивались, ради виртуально-цифрового и глобального мира, в котором они будут преимущественно сосуществовать и дальше. Возраст, «установленный» в парадигме онлайн.

1.1.3 Поколение Y (родившиеся с 1981 по 2000 год)

Отличительные особенности: виртуальные. Граждане мира. Сложные, автономные и рассеянные. Они многозадачны. Приверженность, ориентированная на результаты и результативность вашей задачи. Предпринимательский стиль.

- **Ценности и убеждения:** уважение разнообразия, справедливости и солидарности. "все уже". Девиз "Что для меня сегодня?". Решать проблемы. Приобретайте новые навыки и знания. Они стремятся быть ценными, признанными, оспариваемыми, услышанными в своих потребностях и вкладах. Быть на связи. Они придают меньшее значение деньгам. Одержимы эстетикой. Они живут в круге комфорта. Они стремятся к своей экономической независимости и экономят, чтобы наслаждаться личной жизнью. Низкий уровень взаимодействия с организациями. Они стремятся работать и создавать дружественные условия, а также уважительно относиться к позитивным людям. Приоритет семьи и связей. Чувствительны к социальным и экологическим проблемам.
- **Социокультурный контекст:** Интернет, мобильные телефоны, mp3, play stations. Социальные сети. Мультимедиа - ваш предпочтительный ресурс. Они продуктивны до тех пор, пока они бросают вызов, обучены и взволнованы. Экономика потребления. Культура игр и гаджетов. Аудиовизуальная, интерактивная и zapping культура. Видеоигра как важное хобби или хобби. Сети связей и знаний. Высокая связь. Постоянный доступ к информации. Экспериментальное, виртуальное (нечто естественное) обучение.
- **Межличностное общение:** они будут постоянно подчеркивать необходимость чувствовать себя услышанными и уважаемыми; учитывать свои личные



потребности и помогать им, насколько это возможно, сбалансировать вопросы работы и вне работы. Они придают фундаментальное значение созданию приятной, открытой и позитивной стрессовой среды. Они направлены на стимулирование и признание совместной работы в команде, формирования сетей и культурного разнообразия; делая продуктивным и привлекательным изо дня в день.

- **Конфликт:** они будут услышаны, когда увидят ситуации несправедливости, слабой солидарности и разворачивают гибкую и приятную среду, вызывая враждебность и недоверие в общественных местах.
- **Политика поддержки и обратной связи:** это поколение сторонников передовых технологических платформ для работы, общения и обучения. Поощряйте возможности постоянного обучения и повышения квалификации. Предложите опыт, который позволит вам развить другие типы навыков. Вот почему они ожидают положительного и очень конструктивного отклика. В соответствии с вышеизложенным, они будут искать отношения наставничества или коучинга. Лидер должен уравнивать роль тренера с ролью учителя и наставника. Эта концепция лидерства также предполагает создание атмосферы благодарности и вознаграждения за дополнительные усилия (политика подкрепления), создание пространства для межличностного общения, такого как встречи, встречи после работы, завтраки и т. д.

Аспекты спортивной площадки, которые следует учитывать с поколением (поколение Y):

По состоянию на 2017 год им от 35 до 16 лет. Они представляют собой огромную массу активных спортсменов по всем дисциплинам высоких спортивных достижений на глобальном уровне. Также некоторые из молодых тренеров и лидеров, которые начинают управлять в мире, в котором изобилие информации является результатом феномена трансмедиа и онлайн-империи.

Характеристики их процессов преподавания и обучения тесно связаны с функциями, перечисленными выше в отношении этого поколения, а также с вкладом, указанным в разделе для Baby Boomers.

Великая задача, стоящая перед поколением «Y», состоит в том, чтобы руководить предыдущими поколениями, привыкшими к вертикальной связи, которая мало или не имеет ничего общего с миром, в котором развивалось поколение «Y». Быть переводчиками режимов «X», а не Boomers, и адаптировать их к языку «Y» - это то, что ежедневно наблюдается в спортивных сообществах. Поколение спортсменов «Y» - последнее, кто принимает активное участие в тренировочных и соревновательных процессах, руководимых оффлайн субъектами, каким-то образом синтезируя огромные различия, существующие между повседневной жизнью мира 30/40 лет назад и нынешней.

Поколение "Y", несомненно, запомнится как первое, что требует стиль лидерства и способы увязки в ежедневном управлении обучением и конкуренцией в соответствии с миром, в котором они выросли, и последним, кто получает свои потребности от



поколений, принадлежащих к прединтернет-миру, в попытке понять новый язык и новую форму сосуществования в спортивной деятельности.

1.1.4 Поколение Z (родившиеся между 2001 и 2010 годами)

Отличительные характеристики: Цифровые аборигены. Hyperstimulated. Немного задумчивы и нетерпеливы. Лидеры потребителей. Предпринимательский дух. Независимые и творческие.

- **Ценности и убеждения:** универсальность и гибкость. Их нужно увидеть, распознать, и ни одна область не исключена. Они интуитивно работают со всеми цифровыми языками. Они хотят, чтобы к ним относились серьезно, чтобы дать им возможность реализовать свои идеи и вклад. Они заявляют, что честность - самое важное качество хорошего лидера. Они предпочитают возможность роста огромной зарплате.
- **Социокультурный контекст:** культура непосредственного. Общество изобилия и потребления: продуктов, брендов, стимулов, и у них, кажется, все есть в пределах досягаемости одного клика. Игры и социальные сети имеют значение убежища.
- **Межличностное общение:** «связаны сетями». Они цифровые аборигены. Нет времени на время каждого, это культура непосредственного, когда все находится в пределах досягаемости щелчка.
- **Конфликт:** может быть опосредован нетерпением, небольшим (почти нулевым) отражением. Точно так же, когда им не дано пространство для признания и прослушивания, которое они намерены (чтобы породить их идеи), но не для статуса или власти, а для получения возможностей и стимулирования, их роста. Когда-то экономическое вознаграждение не стоит на первом месте.
- **Политика усиления и обратной связи:** они будут ценить возврат, если они воспринимают честное и прозрачное обращение со стороны лидера или наставника. В противном случае они отвернутся от них. Они согласны с тем, что политика укрепления должна идти рука об руку с возможностями роста, стимулом их предпринимательского духа; и сопровождается совместной и творческой средой. Но в основном гибкие.

Аспекты спортивной площадки, которые следует учитывать с поколением Z (поколение Z):

По состоянию на 2016 год им от 15 до 6 лет. Единственное поколение, которое в современном спорте представлено спортсменами тренировочного возраста. Основная отличительная черта буквы «Z» в вопросительном знаке - это то, что в спортивном мире есть конечный продукт, который будет результатом текущих процессов преподавания и обучения, где, с одной стороны, их родители, тренеры и лидеры, они стремятся понять опыт детства и юности, который не имеет абсолютно ничего общего с их собственным. Мир, косвенно отличающийся от их в том же возрасте, спортивную культуру, которая даже в малой степени не чужда тому, через что проходит жизнь детей и подростков сегодня: абсолютная непосредственность, гиперстимуляция,



множественные задачи, все это в ореоле виртуального: то, что не находится в сети через цифровое устройство, не существует.

Впервые в истории человечества существует эффект двойной реальности для взрослых, единственная реальность для буквы «Z»: сосуществование физического мира и виртуального мира.

Спорт также не является чем-то чуждым: феномен "электронного спорта" является жестокой проблемой, для решения которой преподаватели, родители и наставники этого поколения должны дать лидерские, дидактические, педагогические и методологические ответы, работать на благо, а не против комплексного развития самого молодого поколения. Впервые один субъект может играть в футбол, баскетбол, теннис или любой другой вид спорта, с "настоящим" мячом, на "реальном" корте, с "реальными" партнерами, и в тот же день, делать это через онлайн-платформы, где он "симулирует" быть тем, кем он хочет быть, в виртуальном измерении. Для читателя этого курса, конечно, все еще существует различие между этими двумя сферами. Для "Z", нет: это их реальность, слияние. Это единственная реальность.

Однако, цитируя Gadow (2010 год), при определении того, что ценят представители различных поколений; наблюдаются общие факторы, способствующие развитию разнообразия; некоторые из этих факторов: быть услышанными, понимаемыми и уважаемыми, иметь возможности для роста, быть признанными, иметь надежных лидеров, чувствовать себя частью его, быть в курсе (используя инструменты, доступные в каждой эпохе).

Задача состоит в том, чтобы обеспечить взаимодополняющее и обогащающее сосуществование всех из них в продуктивном общем пространстве для достижения лучших результатов и более высокого уровня удовлетворенности.

Короче говоря, уважение, постоянная возможность для диалога, слушания, открытости и гибкости-это компетенции, которые способствуют удовлетворению ожиданий каждого таким образом, чтобы свести к минимуму разочарования и максимизировать мотивацию и выгоды.

Достижение гармоничного сосуществования и совместного рабочего пространства требует усилий старших поколений, чтобы помочь молодым людям повзрослеть, в том числе для понимания правил мира труда и обучения на собственном опыте, а также для того, чтобы определить общие интересы и изучить их.

Стратегии разнообразия - отличный инструмент для работы по развитию компетенций поколений, которые позволяют распознавать, ценить и улучшать различные взгляды, знания и методологии сотрудников из нескольких поколений, чтобы поставить их на службу конкурентоспособности и обогащению общества.

Спортивные учреждения, обладающие дальновидностью и достаточной квалификацией, чтобы понимать и использовать различия поколений, в ближайшие годы будут иметь неожиданное конкурентное преимущество.



2.2 Разнообразие поколений в процессах обучения и конкуренции

Управление разнообразием - это "активное и сознательное развитие процесса принятия и использования определенных различий и сходств в качестве потенциала в организации, процесса, создающего добавленную стоимость" коммуникативного, стратегически основанного на ценностях и ориентированного на будущее процесса управления" (Keil, Amershi, Холмс и др. 2007).

Управление разнообразием подразумевает создание инклюзивной рабочей среды, которая воспринимает разные вещи как источник обогащения для команд и организации.

Точно так же мы не должны забывать, что встреча с командой - это непрерывный процесс, который требует времени и самоотверженности. Итак, одна из основных задач руководителя спортивной команды - найти способ согласовать интересы и ожидания, вытекающие из различий между людьми, которые существуют в каждой команде.

Другими словами; Конечный успех команды, состоящей из нескольких поколений, зависит от того, насколько хорошо ее ведут и вдохновляют не только распознавать, но и примирять различия. При проактивном подходе команда сможет искать сходства и использовать различные точки зрения.

Уважение, постоянная возможность для диалога, открытость и гибкость - основные правила для достижения гармоничного сосуществования и создания общего пространства для всех людей.

Необходимо подчеркнуть, что совместная работа с людьми другого поколения является ключевым фактором в обучении: сотрудничество во многих местах, где раньше соревновались, со временем превращается в стратегию, имеющую большое значение для получения максимальной отдачи от каждого члена конкретной спортивной команды и организационной команды в целом.

Следует отметить, что в ходе нынешней работы Группы по учебным курсам речь будет идти главным образом от лица спортивного лидера, чтобы читатель имел как можно более четкое представление о стратегиях, которые могут использоваться теми, кто отвечает за управление процессами подготовки кадров и конкуренции.

1.2.1 Карта межличностного общения в разнообразии поколений, адаптированная к тренировочным процессам и спортивным соревнованиям



Успех организаций во многом зависит от эффективности их рабочих групп. Создание высокопроизводительных команд - это скорее необходимость. В спортивной сфере действуют те же правила.

Спортивные учреждения перемещаются в очень меняющихся условиях, и это требует гибкости, чтобы эффективно адаптироваться и реагировать, что требует включения различных практик и процессов. Межличностное общение является центральной переменной в попытке достижения этой цели.

Ниже приводится описательная таблица с некоторыми рекомендациями по коммуникационным режимам по поколению, действительным, как для тренировок, так и для соревнований.

Рисунок 2: Baby Bombers

Baby Bombers	Эвфемизмы перед прямой информацией.
	"Политкорректные", таким образом, должны сгладить плохие новости и/или критику.
	Быть посредником в переговорах и заключении соглашений.
	Больше намеков, чем приказов.
	Продемонстрировать преимущества получения отзывов.

Источник: собственная разработка.

Рисунок 3: Generación X

Generación X	Опишите достигнутые цели и путь их достижению.
	Общаться ткорректно.
	Разрешить беседовать, высказывать свое мнение, предлагать. Облегчить самонаблюдение и автокритику.
	Поговорите о карьере и планах на будущее.

Источник: собственная разработка.

Рисунок 4: Поколения "Y" / "Z"

Поколения "Y" / "Z"

Предлагайте постоянную обратную связь.

Будьте ясны, не стесняйтесь говорить, что правильно, а что нет.

Имейте основы для ваших заказов и требований.

Будьте позитивными, близкими, прямолинейными.

Создайте пространство для разговора и обмена мнениями. Без монологов.

Признать и предложить конкретные рекомендации по улучшению.

Слушай другую сторону.

Источник: собственная разработка.

1.2.2 Карта управления конфликтами в разнообразии поколений, адаптированная к тренировочным процессам и спортивным соревнованиям

Как можно эффективно реализовать стратегии, которые интегрируют разнообразие в качестве актива в команде? Прежде чем адаптировать определенные различия в команде, вы должны признать и уважать их. Неизбежно возникнет напряженность, которую необходимо уважать и разрешать в позитивном ключе и которая, несомненно, приведет к изменению направления. Управление конфликтом.

В связи с этим, важно отметить, что конфликт присущ человеческой природе, поэтому он является частью динамики команд в целом и спортивных в частности. Этот элемент упоминается для демистификации заповеди о том, что "только в плохих командах есть конфликты". Это не так. Отличить обычные команды от тех, кто преследует высокую производительность, то есть в обоих есть конфликты, но только во вторых, эффективный способ управления ими. Обладание конкретными стратегиями урегулирования конфликтов является критическим фактором успеха в создании высокопроизводительного оборудования.

Говоря все это, почему разнообразие должно быть проблемой? Большинство специалистов на местах согласны с тем, что большее разнообразие может повысить эффективность работы группы для достижения ее целей и повысить производительность. Как подытоживает автор Chelladurai (2001 год), "использование различий между членами и координация их для достижения большей эффективности является одним из столпов управления" (как указано в ст., 2004 год. стр.2). Спортивное управление в данном случае, конкретные попытки для лидера достичь максимальной производительности в тренировках, и передачи в конкурсе.

В этом смысле, независимо от поколений, которыми руководит спортивный тренер, существует заповедь из области менеджмента, имеющая полную силу в спорте: «Нельзя улучшить то, что не управляется». Таким образом, золотое правило перед



лицом конфликта заключается в следующем: управлять им. И управление этим подразумевает выполнение следующих правил:

- Без задержки во времени.
- Никаких ненужных собеседников, кроме вовлеченных.
- Отсутствие оценочных суждений, делающих конфликт субъективным.
- Никаких волшебных решений заранее не предлагается.

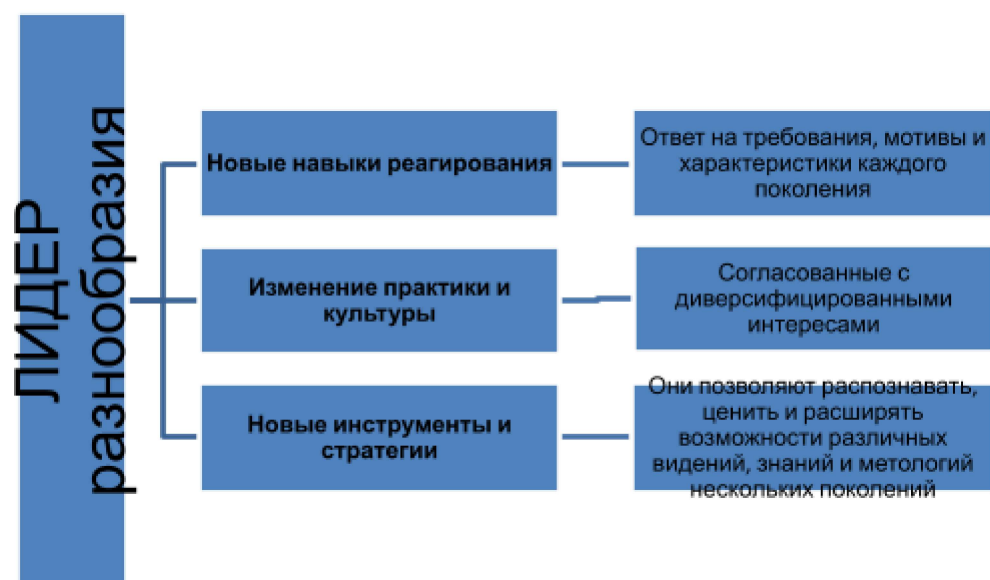
Напомним, что в курсе, соответствующем теме, предлагается три актива лидерства: выявить, направить, укрепить.

В частности, управление конфликтами подразумевает их решение. Для этого у лидера есть несколько специальных инструментов коммуникации, одним из которых является описательная обратная связь, основание для следующего раздела.

Наконец, подкрепление нового поведения, предлагаемого в результате управления конфликтом, как раз и заключается в реализации соответствующей политики подкрепления, что и является причиной последнего раздела модуля.

Спортивный лидер, который развивает свою работу в соответствии с этими критериями, обучается управлять разнообразием со следующей точки зрения, полностью согласованной с текущими требованиями тренировочного и соревновательного процессов.

Рисунок 5:



Источник: собственная разработка.

1.2.3 Описательная обратная связь о производительности в разнообразии поколений, адаптированная к тренировочным процессам и спортивным соревнованиям



Ценить разнообразие - важный источник новых идей, взглядов, видений, перспектив, проблем и возможностей для любой организации. По словам Ленихана (2000) «развитие культуры, которая ценит разнообразие, требует приверженности и активного участия всех членов организации, (и) оценка разнообразия должна рассматриваться как нечто большее, чем управляемый вопрос только специалистами. Это практика, способ вовлечения людей, вопросов и задач из одного конца организации в другой »(цитируется в Hall, 2004. р.6). В полном смысле слова эти вклады в сферу спорта.

С другой точки зрения, Thomas (1991) определяет разнообразие, охватывая всех, вместо того, чтобы определять его путем классификации групп по признаку расы или пола. Таким образом, разнообразие распространяется на все типы личных и организационных характеристик, включая, помимо прочего, возраст, образование, (не) способности, личность, образ жизни, сексуальные предпочтения, происхождение, географические, управленческие или неуправленческие и т. д. Далее утверждается, что «управление разнообразием - это законченный процесс управления, цель которого - разработать структуру, эффективную для всех сотрудников» (цитируется в Hall, 2004. стр. 2).

Понимание управления разнообразием в спортивной сфере с этой точки зрения включает в себя включение каждого участника тренировочного и соревновательного процесса в качестве активного агента своего собственного роста как спортсмена. И это достигается на основе коммуникационных инструментов: одним из них является описательная обратная связь.

Обратная связь в том смысле, что дает обратную связь по выступлениям каждого спортсмена, дает им внешнее представление о том, что они сделали и как они это сделали.

Описательный в том смысле, что высказывания основываются на конкретных, объективных данных, которые отделяют все комментарии от субъективности тренера.

Этот инструмент коммуникации особенно важен для новых поколений, поскольку они, в первую очередь, стремятся к постоянному возврату своих действий (краткосрочный срок - это все для «Y» и «Z», непосредственность и верховенство «уже»). Следовательно, частота обратной связи с этими двумя поколениями должна быть постоянной, с частой «X» и с разнесенными Боммером.

И объективная описательная черта, связанная с данными, необходима для новых поколений, поскольку они были воспитаны не для того, чтобы соблюдать или отвечать «Да, сэр», а для того, чтобы копать. Создание доверия с ними не означает ничего, кроме возможности обосновать конкретными аргументами каждое из утверждений, вложенных в обратную связь. С «Y» и «Z» описательная обратная связь должна быть прямой, без задержек, охватывающей как поведение, которое необходимо поддерживать и консолидировать, так и поведение, которое нужно добавлять и удалять. С «X» коммуникационный режим должен быть сбалансированным с точки



зрения сочетания позитивных действий в первую очередь с конструктивной критикой, обеспечиваемой стратегиями для получения прибыли.

А с Боммером рекомендуется «политически корректный» язык и взвешенные слова, оставляя в стороне прямую критику, выделяя модели поведения, которые необходимо поддерживать, и ища лучшие способы постепенного приближения, критерии для консолидации, добавления.

Наконец, рекомендуется всегда использовать индивидуальное интервью для представления описательной обратной связи, а не группового собрания, поскольку в коллективном устройстве, в зависимости от поколения, к которому принадлежит каждый член, а также личностных качеств, они могут чувствовать себя открытыми и неудобными при описании исполнения. Индивидуальное интервью - это самый мощный инструмент, которым обладает лидер для обмена конфиденциальной информацией с каждым из членов своей команды.

1.2.4 Политика укрепления разнообразия поколений, адаптированная к тренировочным процессам и спортивным соревнованиям

Согласно исследованию Европейской комиссии (2003) стоимость и выгода разнообразия, пять наиболее значительных преимуществ, которые те же “компании с активной политикой разнообразия” (адаптированы к соответствующим концепциям):

- Укрепление культурных ценностей в команде.
- Улучшение репутации команды.
- Помогает привлекать и удерживать очень талантливых людей.
- Повышение мотивации и эффективности.
- Увеличение инноваций и творчества среди игроков.

Преимущества, связанные со всеми уровнями спортивной организации или команды, особенно с ответственными лицами и руководством. Поэтому стоит сосредоточиться на третьем активе модели лидерства, предложенной в соответствующем курсе: укреплении.

Напомним, что политика усиления применяется для “увеличения вероятности возникновения требуемого поведения или исчезновения нежелательного поведения”.

Он состоит из 4 действий для спортивного лидера:

- Положительный приз: применяется положительный стимул
- Отрицательный приз: отрицательный стимул удаляется.
- Положительное наказание: применяется отрицательный стимул.
- Отрицательное наказание: положительный стимул удаляется.

Однако ключом к тому, чтобы эти стратегии были эффективными, является знание того, что действительно является призом и наказанием для каждого из членов команды. Часто считается, что вы вознаграждаете себя, когда вы на самом деле наказываете



себя, и наоборот. Какая бы ошибка ни была допущена, результат противоположен искомому.

Учитывая различия между поколениями, бумерам рекомендуется преобладать призывы к наказаниям, а в случае применения последних делать это со всей возможной осторожностью, чтобы в будущем не закрывать участие тех, кто участвует. С "X" применять как отрицательные награды, так и положительные наказания, в смысле удаления или применения негативных стимулов, поскольку это поколение более приспособлено к культуре усилий и жертвоприношений, чем молодежь.

В противном случае с «Y» и «Z», где применение или удаление положительных стимулов может быть наиболее эффективным, учитывая их знакомство с объектами своих желаний. Следует также отметить, что прямой и незамедлительный характер применения поощрений и наказаний к более молодым поколениям уместен, если мы примем во внимание, что краткосрочным периодом для них является измерение материнского времени.

Рисунок 6:



Источник: [Изображение с названием "Отцовство из поколения в поколение"] s / f.
Получено с: <https://goo.gl/u2aOUS>

“Мы все в одной команде с нашими различиями, а не несмотря на них”

Ссылки

Gadow, F. (2010). Дилеммы: управление талантами во времена перемен. Буэнос-Айрес: Редакция Granica.

Холл, М (2004). Управление многообразием в спортивных организациях: критический подход.

Восстановлено из файла:///C:/Users/Pimpo/Downloads/078_019-025EN.pdf

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Luthi, E., & et al. (2007). Руководство по управлению многообразием. Извлекается из <http://www.idm-diversity.org/U0708TrainingManual-es.pdf>

Prado Pérez, J. (2004 год). Равенство в области образования во взаимодействии культур. На пути к конкретному разнообразию в области физического воспитания. Извлечено из <http://www.efdeportes.com/efd72/divers.htm>

Amar, J. (s/f): Новые технологии в спорте: применение в футболе. Извлечено из http://ww2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTADIGITAL/cientfico2.htm

Banco Galicia, Инструментарий «Управление разнообразием». Программа обучения операционному менеджменту в 2014 году.

