

МОДУЛЬ 1. Управление социокультурным многообразием и высокими спортивными результатами

Введение

Доступ к технологиям и глобализация привели к одному из наиболее значительных демографических изменений в последние годы в организациях во всем мире. 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 противоречит этой реальности. Скорее, они полностью затронуты ею.

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 опытом; но, с другой стороны, исследования показывают, что большинство групп можно охарактеризовать с помощью набора убеждений, ценностей и взглядов (Гадов, 2010).

Аналогичным образом, каждое поколение обладает характеристиками и компетенцией, некоторыми аналогичными, другими различными и многими взаимодополняющими особенностями, и, таким образом, представляет собой один из аспектов многообразия, 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 обеспечении 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, посредники и т. д.), можно рассматривать сегодня, только понимая характеристики различных поколений, работающих параллельно в процессе преподавания-обучения, и дифференцированный режим управления для каждого из них. Как говорится неофициальным языком, «пусть молодые игроки хорошо работают с великими спортсменами». Это касается не только спортсменов команды, но и всех взаимодействий, которые постоянно возникают в сфере спортивной деятельности.

Эффективное управление многообразием 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 Контрерас (2001) рассматривает многообразие как постмодернистскую образовательную концепцию в отношении индивидуализации, компенсации и поощрения равных возможностей, которые он считает актуальными с точки зрения различий между поколениями. Подход, основанный на том, что «норма - это как раз многообразие, 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 организме и обладают, в частности, чертами, которые связаны со спортивной деятельностью как средством обучения и тренировки навыков, а также драйверами, которые могут существовать для увеличения шансов оптимизации спортивных результатов в каждом из этих поколений:

- Бэби-бумеры (родившиеся в 1944-1960 годах).
- 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 Социально-психологические особенности многообразия поколений в спортивном сообществе

Автор этих строк показывает результат работы со спортсменами за последнее десятилетие с момента основания спортивной психологии и ранее накопивший опыт спортсмена в баскетбольной дисциплине. Смысл заключается в том, что можно видеть, как многообразие поколений преобладает сегодня, бросает вызов всему окружению спортсмена в целях формирования новых концептуальных, дидактических, педагогических и методологических ответов со скоростью, которая 20 лет назад не была необходима.

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

Высокие спортивные показатели должны постоянно находиться в пределах карты управления, как и разные поколения. Они могут желать одного и того же, но в разной степени, интенсивности и формате. Дилемма состоит в ответе на вопросы, 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, увеличивать шансы на оптимизацию спортивных результатов.



Рисунок 1. Поколения



Источник: [Рисунок с названиями поколений] 2014, ссылка: <https://goo.gl/ZHfKTW>.

Generaciones	Поколения
Baby Boomers	Бэби-бумеры
Hijos de la 2ª Guerra Mundial	Дети Второй Мировой Войны
En 2013: 49 a 57 años	В 2013 году: 49-57 лет
Análogos	аналоги
Inmigrantes Digitales	Цифровые иммигранты
Generación X	Поколение x
Juventud de los 80	Молодежь 80-х
En 2013: 34 a 48 años	В 2013 году: 34-48 лет
Nativos Digitales	Цифровые аборигены
Generación Y	Поколение y
Milennials	Миллениалы
En 2013: 13 a 33 años	В 2013 году: 13-33 года
Generación Z	Поколение Z
Generación Internet	Интернет-поколение
En 2013: 3 a 12 años	В 2013 году: 3-12 лет

1.1.1 Бэби-бумеры (1944-1960 г. р.)

- Отличительные характеристики: поколение, которое стремится к конкуренции, если быть оптимистом, «все возможно». Энергичное. 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. Наличие профессии. 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. Желание перемен, новой энергии. Формирование идеальных доктрин, социальных движений, разрушение парадигм. Женщина становится профессионалом.
- Межличностное общение: 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: проявляются негативные последствия, если звучит конкретная критика, определенные приказы или жесткая информация. Таким образом, обратная связь необходима один раз в год и должна существовать только в том случае, если в процессе ее предоставления присутствует много информации и признания.
- Политика подкрепления: поколение переоценивает привилегии, постоянное признание и ссылается на определенный статус или масштабирует позицию. Для продолжения продуктивной деятельности и проявления желания делиться мудростью и опытом необходимо их выделять среди других, дать возможность показать себя и быть в центре внимания.

Спортивные аспекты поколения (бэби-бумеров)

Наиболее выдающимся аспектом поколения в сегодняшних спортивных сообществах является роль, которую они играют в основном, и это не совсем то же, что роль спортсмена, когда речь идет о формальной практике спорта и высоком уровне 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 результативности до достижения возраста, соответствующего этому поколению.



Важно обратить внимание, что в 2017 году человеку, родившемуся в самый ранний год для этой группы (1944), исполнилось 72 года. С другой стороны, самый молодой представитель поколения отмечает в этом году свою 56-ю годовщину.

Поэтому в основном они занимают позиции:

- Руководство.
- 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 указанных функций, оставаясь неформальными наставниками, учитывая их траекторию спортивной карьеры.

Для тех, кто работает с одной из вышеперечисленных функций, постоянной задачей является сокращение пробелов во взглядах, которые есть у тех, кто является объектом их функций (спортсменов), и у них самих.

- 1) Возможно, самая разрушительная встреча между поколениями с точки зрения парадигм управления / преподавания / обучения спорту происходит между этим поколением и самыми молодыми, а именно «Y» и «Z». И если перечислить основные переменные, по отношению к которым бэби-бумеры в спорте должны сосредоточить внимание для оптимизации спортивных результатов самых молодых поколений, с социально-психологической точки зрения, следующий список мог бы быть подходящим.
- 2) Коммуникативные стратегии: спортсмены и члены спортивных сообществ в возрасте до 35 лет в настоящее время используют меньше устной и письменной речи и все больше символов и аудиовизуальной связи в качестве драйверов сообщений, которые они получают и отправляют.
- 3) 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 спортивным менеджментом и практикой.
- 4) Адаптация в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе: времена бэби-бумеров для интерпретации и управления этими тремя



перспективами в возрасте тех, кто сегодня выполняет свои преобладающие функции, имеют мало общего с мгновенностью 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, для которого он существует.

- 5) Баланс личной и профессиональной жизни: для Бэби-бумера культура усилий и постоянного подвига проходит через весь его образ жизни. Для поколения «Y» и/или «Z» - нет. Важно исключить ценностное суждение о том, что правильно, а что неправильно (это не цель этого курса), но описание говорит о том, что расстановка приоритетов для переходных процессов отличается для Бумеров и для более молодых поколений.
- 6) Баланс между желаниями личного и профессионального характера, самореализация сегодня является предпосылкой жизни молодых людей. Поэтому в общем и целом они не желают отказываться от многих аспектов своей внеспортивной повестки дня. Спорт может быть центральным аспектом, но это далеко не все.
- 7) Критерии эмпатии при принятии решений: поставить себя на место другого для Бумера не означает делать то, что хотят молодые поколения. Но это предполагает учет реальных критериев, на основе которых молодые люди принимают свои решения. Понимание их механизмов обработки информации, их поведения в результате принятия решений, является краеугольным камнем для позитивного влияния на личности, имеющие среди своих предпочтений (за исключением случайности, конечно), удовлетворение потребностей в краткосрочной перспективе, необходимое обоснование того, почему нужно заранее согласовывать важные моменты, а не иным образом, немедленное достижение результатов, а также придание повышенного значения внеспортивному опыту.

1.1.2 Поколение X (род. в 1961-1980 гг.)

- **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 в ценностях своих родителей. Солидарность с 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. Поколение утверждает баланс между жизнью и работой. Они наслаждаются работой и балансом с личной деятельностью. Приоритет семьи и связей.

- **Социокультурный контекст:** появляются «телики» и «компы», видеоигры. Постфеминизм - тройное угнетение. Отложенное материнство.
- **Межличностное общение:** о достигнутом и направлено на достижение результатов. Они выбирают концепцию практического и непосредственного, без разговоров вокруг да около. Это сопровождается точностью в климате, подходящем для беседы, выражения мнения, облегчая самонаблюдение и самокритику.
- **Конфликт:** возникает при невозможности достижения баланса между своей результатами и удовольствием от жизни. Они отдают приоритет этому балансу, потому что независимы и автономны.
- **Политика подкрепления и обратной связи:** будет успешной, если ее результат приведет к увеличению знаний, а ее применение может вызвать изменения в интересующей сфере деятельности. Если нет, то все будет напрасно. Представители данного поколения стремятся к своим личным достижениям. Они индивидуалисты.

Спортивные аспекты поколения (поколения X)

Это поколение является «мостом» между Бумерами и появлением Миллениалов «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 36 до 51 года. 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 видов спорта высоких достижений).

В мире есть большое количество недавних бывших спортсменов и действующих спортсменов (сегодня зрелые спортсмены в профессиональном спорте являются последними представителями на игровом поле поколения, которое выросло без онлайн-экранов... последним в истории человечества).

Другая значительная часть данного поколения в настоящее время - спортивные тренеры, члены тренерского штаба и лидеры, занимающиеся активной деятельностью.



Можно сказать, что феноменом спорта в глобальном масштабе в наши дни «управляет» Поколение X.

Таким образом, в Спорте высоких достижений сегодня есть лидеры вне поля и зрелые спортсмены из этого поколения.

Индивидуалисты, испытывавшие некоторую апатию к окружающей среде в связи с постоянно кипящим миром, в котором они выросли (холодная война, падение социалистических режимов и крайнее развитие капиталистической логики), знали и знают, как адаптироваться к опыту Бумеров, и им самим легче жить с «Y» и «Z» (так как их собственные дети из этих поколений).

- 1) Придерживаются 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 следующую цель.
- 2) Адаптироваться к спортивному миру 3.0, который не имеет ничего общего с «локальными» рецептами, с которыми они выросли как спортсмены.
- 3) Применять совершенно иной стиль руководства, которого они придерживались в качестве лидеров и который в большей степени основывался на авторитарных приказах, чем указаниях лидера (концептуальное руководство), чем способности оказывать позитивное влияние, которую лидер должен в настоящее время использовать, стать посредником в выполнении их руководящей задачи, согласовывая с ними критерии (поведенческое ситуационное лидерство).
- 4) Расшифровать наследие Бумеров, которых они называют наставниками, и передать те сообщения представителям «Y» и «Z», которые не имеют ничего общего с первыми, сосуществуя в двойной вертикальной логике (лидер «X» - «Y» / «Z») и горизонтальной (тренерский штаб - руководство - партнер спортивной команды).
- 5) Окончательно оставить 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 онлайн парадигме.



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 задачи. Предпринимательский стиль.
- **Ценности и убеждения:** уважение к многообразию, справедливости и солидарности. «Все уже». Девиз «Что для меня сегодня?». Решать проблемы. Приобретать новые навыки и знания. Они стремятся быть ценными, признанными, услышанными в своих потребностях и вкладах, уважают иные взгляды. Им важно быть на связи. Придают меньшее значение деньгам. Одержимы эстетикой. Они живут в окружении комфорта. 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, игровые приставки. 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 культура, «бегство от рекламы». Видеоигра как важное увлечение или хобби. Сети связей и знаний. Высокий уровень взаимодействия. Постоянный доступ к информации. Экспериментальное, виртуальное (нечто естественное) обучение.
- **Межличностное общение:** представители поколения 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; делают жизнь продуктивной и привлекательной изо дня в день.
- **Конфликт:** их голос будет слышен, когда возникнут ситуации несправедливости, низкой солидарности и покушения на гибкую и



приятную среду, это вызовет враждебность и недоверие в общественных местах.

- **Политика поддержки и обратной связи:** это поколение сторонников передовых технологических платформ для работы, общения и обучения. Важно поощрять возможности постоянного обучения и повышения квалификации. Предложить опыт, который позволит им развить другие типы навыков. Вот почему они ожидают положительного и очень конструктивного отклика. В соответствии с вышеизложенным, представители поколения 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 посиделки, встречи после работы, завтраки и т. д.

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

По состоянию на 2017 год им от 16 до 35 лет. 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 данного поколения, а также с вкладом, указанным в разделе про Беби-бумеров.

Великая задача, стоящая перед поколением «Y», состоит в том, чтобы руководить предыдущими поколениями, привыкшими к вертикальной связи, которая почти не имеет ничего общего с миром, в котором развивалось поколение «X». Быть переводчиками режимов «X», а не Бумеров, 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, требующее стиля лидерства и способов увязки в ежедневном управлении обучением и соревнованиями в соответствии с миром, в котором они выросли, и как последнее, получающее свои



потребности от поколений, принадлежащих к миру до интернета, 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. Сверхмотивированные. 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, давали им возможность реализовать свои идеи и вклад. 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 поиск, это культура непосредственного, когда все находится в пределах досягаемости щелчка.
- **Конфликт:** может быть опосредован нетерпением, небольшим (почти нулевым) отзеркаливанием. Точно так же, когда им не дано пространство для признания и возможности быть услышанными, которое им необходимо (для рождения идей), но не для статуса или власти, а для получения возможностей и стимулирования их роста. Не всегда экономическое вознаграждение стоит на первом месте.
- **Политика подкрепления и обратной связи:** они ценят обратную связь, если воспринимают честное и прозрачное обращение со стороны лидера или наставника. В противном случае отвернутся от них. Согласны с тем, что политика подкрепления должна идти рука об руку с возможностями роста, стимулированием их предпринимательского духа; и сопровождается совместной и творческой средой. Представители поколения в основном гибкие.

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

По состоянию на 2016 год им от 6 до 15 лет. Единственное поколение, которое в современном спорте представлено спортсменами в самом подходящем для тренировок возрасте. 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, стремящиеся понять опыт детства и юности, не имеющий 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, сверхмотивация, множественные задачи, все это в ореоле виртуального: то, что не находится в сети через цифровое устройство, не существует.

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

Спорт также не является чем-то чуждым: феномен «электронного спорта» является жестокой проблемой, для решения которой преподаватели, родители и наставники данного 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 «моделирует» то, кем он хочет быть, в виртуальном измерении. Для студента данного курса, конечно, все еще существует различие между подобными двумя сферами. Для «Z»э - нет: это их реальность, слияние. Это единственная реальность.

Однако, цитируя Гадова (2010 год), при определении того, что ценят представители различных поколений; наблюдаются общие факторы, способствующие развитию многообразия; некоторые из указанных факторов: быть услышанными, потребность в понимании и уважении, иметь возможности для роста, быть признанными, иметь надежных лидеров, чувствовать себя частью целого, 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.

Другими словами, уважение, постоянная возможность для диалога, потребность быть услышанными, открытость и гибкость - это компетенции, которые способствуют удовлетворению ожиданий каждого поколения 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 социокультурного многообразия - 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 Многообразии поколений в тренировочном и соревновательном процессе

Управление многообразием - 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» (Кейл, Амерши, Холмс и др. 2007).

Управление многообразием подразумевает создание инклюзивной рабочей среды, которая воспринимает разные источники как способ обеспечения благополучия 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 на многих площадках, где раньше соревновались, превращается в стратегию, имеющую большое значение для получения максимальной отдачи от каждого члена конкретной спортивной команды и коллектива организации 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 к соревнованиям.



1.2.1 Карта межличностного общения в многообразии поколений, адаптированная к процессам тренировок и спортивных соревнований

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

Спортивные учреждения перемещаются в очень меняющихся условиях, и требуется гибкость для эффективной адаптации и реагирования, что требует включения различных практик и процессов. Межличностное общение является центральной переменной в попытке достижения указанной цели.

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

Беби-бумеры

Эвфемизмы перед непосредственной информацией.

«Политкорректность», чтобы сгладить негативные новости и/или критику.

Быть посредником в переговорах и заключении соглашений.

Больше намеков, чем приказов.

Продемонстрировать преимущества получения обратной связи.

Поколение X

Поставить цели и описать пути к их достижению.

Общаться корректно

Разрешить участвовать в беседе, высказывать свое мнение, предлагать. Создать условия для самонаблюдения и самокритики.

Поговорить о карьере и планах на будущее.

Поколения Y / Z

Давать постоянную обратную связь.

Выражаться ясно, не стесняться говорить, что правильно, а что нет.

Иметь основания для указаний и требований.

Быть позитивным, близким, прямолинейным.



Создать пространство для разговора и обмена мнениями. Без монологов.

Признать и предложить конкретные рекомендации по улучшению.

Слышать собеседника.

1.2.2 Карта урегулирования конфликтов в условиях многообразия поколений, адаптированная к процессам тренировок и спортивных соревнований

Как можно эффективно реализовать стратегии, которые применяют многообразие в качестве актива в команде? Прежде чем адаптировать определенные различия в команде, необходимо признать и уважать их. Неизбежно возникнет напряженность, которую следует уважать и разрешать в позитивном ключе и которая, несомненно, приведет к изменению направления управления 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 цель достижения высоких показателей, то есть в обеих есть конфликты, но только во вторых, эффективный способ управления ими. Обладание конкретными стратегиями урегулирования конфликтов является критическим фактором успеха в создании высокоэффективного инструментария.

Почему же тогда многообразие должно быть проблемой? Большинство специалистов на местах согласны с тем, что большее разнообразие может повысить эффективность работы группы для достижения ее целей и повысить результативность. Как подытоживает автор Челладурай (2001 год), «использование различий между членами команды и их координация для достижения большей эффективности является одним из столпов управления» (см. ст., 2004 год, стр. 2). Спортивное управление в данном случае, конкретные попытки для лидера достичь максимальной результативности на тренировках, и коммуникации на соревнованиях.

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. А управление конфликтом подразумевает выполнение следующих правил:

- Без задержки во времени.
- Исключить ненужных собеседников, кроме вовлеченных в конфликт.



- Отсутствие оценочных суждений, делающих конфликт субъективным.
- Отсутствие волшебных решений, заранее ничего не предлагается.

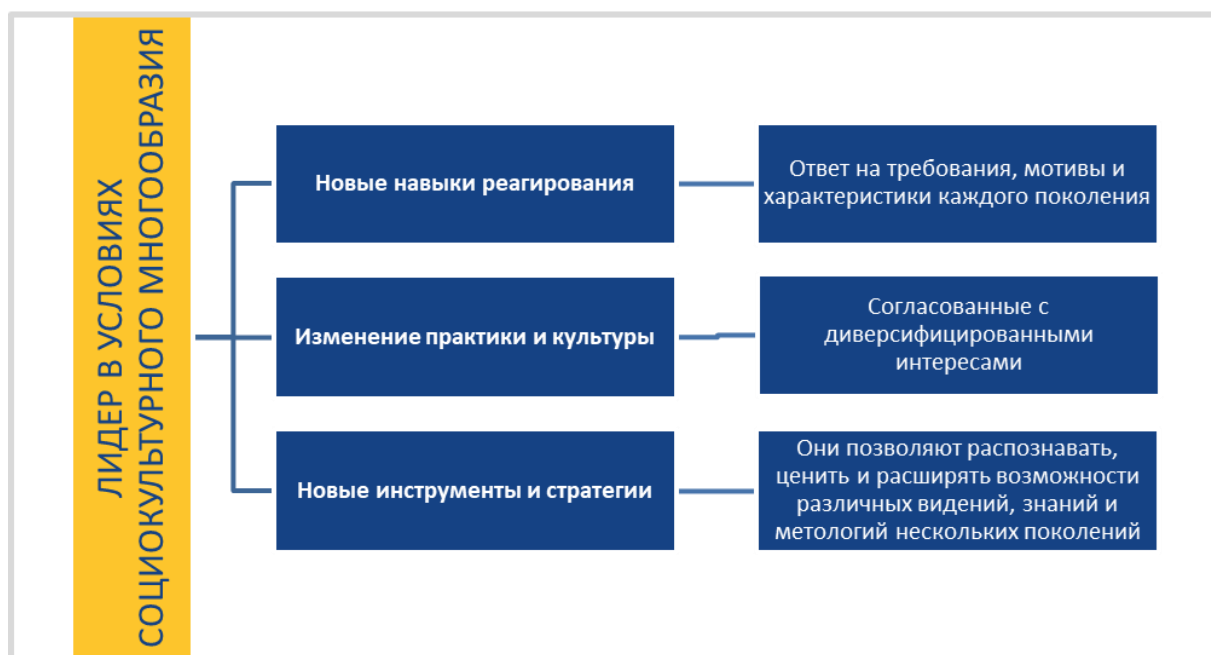
Напомним, что в курсе, соответствующем теме, предлагается три действия лидера: выявить, направить, укрепить.

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 сущностью последнего раздела модуля.

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

Рисунок 2



Источник: собственная разработка.

1.2.3 Описательная обратная связь по результативности в многообразии поколений, адаптированная к тренировочным процессам и спортивным соревнованиям



Ценить многообразие - важный источник новых идей, взглядов, видений, перспектив, проблем и возможностей для любой организации. По словам Ленихана (2000) «развитие культуры, которая ценит многообразие, требует приверженности и активного участия всех членов организации, (и) оценка многообразия должна рассматриваться как нечто большее, чем управляемый вопрос только специалистами. Это практика, способ вовлечения людей, вопросов и задач из одного подразделения организации в другое» (ссылка: Холл, 2004, стр. 6). В полном смысле слова это вклады в мир спорта.

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

Понимание управления многообразием 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 дается по выступлениям каждого спортсмена, формирует им внешнее представление о том, что они сделали и как они это сделали.

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

Подобный инструмент коммуникации особенно важен для новых поколений, поскольку они, в первую очередь, стремятся к постоянной обратной связи по своим действиям (краткосрочный период - это все для «Y» и «Z», непосредственность и верховенство «уже»). Следовательно, обратная связь с этими двумя поколениями должна быть постоянной, частой с «X» и ненавязчивой с Бумерами.

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 иметь свое мнение. 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 непосредственной, без задержек, охватывающей как поведение, которое необходимо поддерживать и консолидировать, так и поведение, которое нужно



добавлять и исключать. С «Х» способ коммуникации должен быть сбалансированным с точки зрения сочетания позитивных действий в первую очередь с конструктивной критикой, обеспечиваемой стратегиями для получения прибыли.

А с Бумерами рекомендуется «политически корректный» язык и взвешенные слова, оставляя в стороне прямую критику, выделяя модели поведения, которые необходимо поддерживать, и находясь в поиске лучших способов постепенного приближения, критериев для консолидации, присоединения.

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

1.2.4 Политика укрепления многообразия поколений, адаптированная к процессам тренировки и спортивных соревнований

Согласно исследованию Европейской комиссии (2003) стоимость и выгода многообразия, существует пять наиболее значительных преимуществ, которыми обладают «компании с активной политикой многообразия» (адаптированы к соответствующим концепциям):

- Укрепление культурных ценностей в команде.
- Улучшение репутации команды.
- Помогает привлекать и удерживать очень талантливых людей.
- Повышение мотивации и эффективности.
- Увеличение инновационности 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 многообразия.

Напомним, что политика укрепления применяется для «увеличения вероятности возникновения требуемого поведения или исчезновения нежелательного поведения».

- Она состоит из 4 действий для спортивного лидера:
- Положительное поощрение: применяется положительный стимул.
- Отрицательное поощрение: отрицательный стимул исключается.



- Положительное наказание: применяется отрицательный стимул.
- Отрицательное наказание: положительный стимул исключается.

Однако ключом к эффективности указанных стратегий является знание того, что действительно является поощрением 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 преобладание поощрений над наказаниями, а в случае применения последних реализация их со всей возможной осторожностью, чтобы в будущем не демотивировать участие тех, кто участвует. С «X» применять как отрицательные поощрения, так и положительные наказания, в смысле исключения или применения негативных стимулов, поскольку это поколение более приспособлено к культуре усилий и подвигов, чем молодежь.

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

Рисунок 3



Источник: [Рисунок с названием «Преемственность из поколения в поколение»] без даты Ссылка: <https://goo.gl/u2aOUS>

«Мы все в одной команде с нашими различиями, а не вопреки им»

Библиография

Гадов Ф. (2010). Дилеммы: управление талантами во времена перемен. Буэнос-Айрес: Редакция Granica.

Холл М. (2004). Управление многообразием в спортивных организациях: критический подход. Ссылка: ///C:/Users/Pimpo/Downloads/078_019-025EN.pdf

Кейл М., Амерши Б., Холмс С., Яблонски Х., Лути Е. и др. (2007). Руководство по управлению многообразием. Ссылка: <http://www.idm-diversity.org/U0708TrainingManual-es.pdf>

Прадо Перес Дж. (2004). Равенство в области образования во взаимодействии культур. На пути к совершенному многообразию в области физического воспитания. Ссылка: <http://www.efdeportes.com/efd72/divers.htm>

Амар Дж. (без даты). Новые технологии в спорте: применение в футболе. Ссылка: http://ww2.uca.es/dept/didac_efpm/jamar/REVISTADIGITAL/cientfico2.htm

Банко Галиция, Инструментарий «Управление разнообразием». Программа обучения операционному менеджменту в 2014 году.

