

# Модуль 1. Роль лидера в спорте

## ВЫСОКИХ ДОСТИЖЕНИЙ

### Роль лидера

Лидерство, безусловно, является одной из самых динамичных концепций. При ее изучении больше всего внимания уделяется целевой аудитории в течение длительного времени. Идет активный поиск причин, которые могут объяснить успех или поражение определенных команд или организаций.

Можно охарактеризовать лидера как человека, который способен влиять на мысли, поведение и чувства других - Гарднер (1995, ссылка: Досил, 2004, стр. 231). Однако понятие «лидерство» претерпело множество преобразований, и его судьба подразумевает новые изменения.

Влияние лидера на результативность команды и на каждого конкретного ее члена являются предметом постоянного изучения в различных научных областях.

В лекциях данного курса ставится цель рассмотреть конкретные поведенческие рекомендации, позволяющие понять роль, которую лидер играет на пути к высоким спортивным результатам. Эти рекомендации должны быть полезными в вопросах управления командами.

Существует центральная идея, которая определяет действия лидера: лидерство является определяющим влиянием. Тренер команды должен уметь влиять на команду своими решениями, действиями и реакциями.

Все эти проявления лидера оказывают влияние на конечный результат команды. Очевидно, что для обеспечения эффективности руководства необходимо принять некоторые основные тезисы, которые характеризуют опыт влияния на людей. Лидерство, во-первых, - это процесс, а не изолированное, прерывистое действие человека в отношении остальной части команды.

Напротив, оно требует значительных усилий, времени и энергии со стороны лидера; прежде всего, на начальном этапе руководства командой. Второе понятие, связанное с эффективным лидерством, — уважение к индивидуальным особенностям участников команды. Это требует от лидера значительной эмоциональной работы: процесс, который включает в себя отказ от симпатий и антипатий, а также обеспечение равного обращения со всей группой.



Запрет на привилегии и возможность гарантировать одинаковое внимание и покровительство всем участникам коллектива, вероятно, представляют собой две из самых сложных задач для потенциальных лидеров команд в области спорта высоких достижений.

Необходимо уточнить, что в данном случае речь не идет об одних и тех же словах или выполнении одних и тех же действий с каждым членом команды. Напротив, стоит подчеркнуть, что каждому человеку дается то, что ему нужно, а пространство и возможность предоставляются всем одинаково. Поэтому важно понимать основу положительного влияния лидера: процесс оценки и работы с учетом индивидуальных особенностей.

После осознания вышеуказанных идей можно обратиться к третьей концепции: цели развития ресурсов каждого члена команды. Этот момент является центральным в отношении обеспечения эффективного лидерства: расширение ресурсов может максимизировать влияние лидера; оно включает в себя рост качества определенных навыков, решений и проявлений, которые являются залогом результативного и прочного лидерства.

Во большинстве случаев тренеры сосредоточены только на результатах группы и пренебрегают ресурсами и навыками каждого участника. Развитие ресурсов — это расширение знаний, умений и навыков всех членов. Для команды с большим количеством ресурсов увеличивается вероятность достижения успеха в управлении.

Профессиональные спортсмены считаются таковыми, если поддерживают высокую результативность, причем постоянный рост показателей не является обязательным условием. Результативность является смыслом работы лидера: его роль может усиливать, развивать или препятствовать достижениям команды.

Четвертый аспект - важность предоставления надлежащих рекомендаций команде. Лидер должен не только определить цели с точки зрения результата, который необходимо получить, краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного, но также и, что важно, предоставить стратегии, которые позволят команде достичь предложенных целей. Лидеру команды следует выработать стратегическое мышление, а затем видение пути достижения, определяющее план действий для каждого члена команды, предусмотрев возможные изменения сценария и неожиданные ситуации, которые в конечном итоге повлияют на итоговую работу команды.

Наконец, последний фактор, связанный с максимизацией влияния лидера, возможно, является самым сложным для начинающих лидеров: крайне важно создавать благоприятный микроклимат. Это требует от тренера способности правильно сочетать элементы, связанные с рабочей нагрузкой, ее продолжительностью, стрессом, чувством выполненного долга, межличностными отношениями и жизнью вне команды.



Нужно не только наслаждаться работой, выполняемой ежедневно, но и постоянно развивать этот аспект. Удовлетворенность обуславливает устойчивость, придает энергии, чтобы продолжать выполнять задачи с большей отдачей и готовностью.

Лидер заметно влияет на указанный фактор, и значительно воздействует на уровень энергии команды. Важно знать, как уменьшить напряженность, минимизировать негативные поступки и переориентировать индивидуальные и коллективные действия. Выполнение такой работы решающим образом влияет на климат команды. Другими словами, очевидно, что высокая результативность требует от лидеров:

- Понимание лидерства как процесса.
- Уважение индивидуальных особенностей в команде.
- Расширение ресурсов команды.
- Постоянное руководство командой.
- Создание благоприятного рабочего климата.

Следует уточнить, что результат остается желаемой целью. Тренер постоянно принимает решения, ориентируясь на показатели. Но двумя основными фундаментальными принципами, на которые лидер рассчитывает для достижения наилучшего результата команды, являются самоотдача и удовольствие от деятельности.

Как упоминалось в первом абзаце, феномен лидерства претерпел множество изменений и будет продолжать их испытывать.

Далее представлены тезисы в отношении управления людьми испанского психолога Норберта Монфора (2014), высказанные им при участии и сотрудничестве в семинаре, организованном автором 2014 году..

### **Лидерство = Н2( Д2)**

Эта формула показывает текущую тенденцию лидерства. Д2 подразумевает, что лидерство значит «делать-делать». Лидер заставляет команду делать то, что она должна делать, но он не выполняет этого вместо команды. Попробуем разобраться в некоторых изменениях, которые произошли в концепции лидерства.



## 1.1 Основные действия лидера

В данном разделе в основном рассматриваются вопросы прогнозирования ситуации и управления поведением, с учетом того, что оба понятия являются центральными осями действий каждого лидера. Раздел посвящен изучению основных и конкретных характеристик, которые делают как прогнозирование, так и управление поведением основополагающими для каждого руководителя команды.

### 1.1.1 Ситуационное прогнозирование

Обычно роль лидеров достается тем, кто преуспевает в своей традиционной деятельности и достигает наиболее значимых результатов среди коллег. Кроме того, их показатели по технике выполнения конкретной задачи являются оптимальными, поэтому в организации они получают повышение. Внезапно многие из них начинают чувствовать себя лишенными своей главной силы (мастерства при выполнении стандартных задач) и оказываются в центре решений, связанных с судьбой других людей: они вынуждены выбирать между альтернативами, которые во многих случаях затрагивают бывших партнеров по команде.

В области спорта завершение спортивной карьеры превращает спортсмена в тренера, и с этого момента важно понять, что работа бывшего спортсмена и сегодняшнего тренера не схожи. Напротив, обе позиции имеют много различий, которые будут всесторонне рассмотрены в данных лекциях.

Но начнем с описания основной деятельности, которую должен разработать руководитель любой команды или организации. Управление людьми — задача высокого риска и большой ответственности. Однако в большинстве случаев, в той или иной конкретной ситуации, оно полностью обусловлено интуицией того, кто руководит.

Начинающий лидер должен четко понимать, что подобная функция требует развития множества навыков и реализации различных процессов, но один из них значительно облегчает его путь. Лидер должен сформировать видение: нужно, чтобы он видел далеко, на перспективу, смотрел далеко в будущее и даже за пределами команды. Одной из проблем, с которыми сталкивается новоиспеченный лидер, является отсутствие видения.

Он тратит все время на реагирование, решение оперативных задач, урегулирование конфликтов, что приводит к высоким затратам энергии, усилиям спортсменов и применению обширного спектра инструментов работы. При этом очень трудно добиться результатов. Лидер никогда не управляет временем; наоборот, время управляет им.



Сама эволюция форм реализации лидерства требует развития стратегического мышления и способности к ситуационному прогнозированию. Сама работа человека, который руководит людьми или направляет их, заключается в прогнозировании: все время предвидеть ситуации, конфликты, периоды отпуска и больничного, достижения. Лидерство включает в себя попытки предсказать предстоящие шаги и сценарии, внутренние и внешние.

Крайне важно, чтобы лидер обладал двойным видением. С одной стороны, он должен сосредоточиться на оперативном управлении командой и расширении ресурсов команды; с другой стороны, обязан знать, как дистанцироваться от подобной оперативной, повседневной задачи, чтобы визуализировать весь спектр развития команды и внешние условия, в которых она работает.

Итак, можно утверждать, что видение и прогнозирование — это действия, которые управленец должен выполнять последовательно. Таким образом, появляется возможность достигнуть высокой результативности.

## **1.1.2 Моделирование поведения**

Ситуационное прогнозирование является одним из основных видов деятельности, которые должен развивать каждый лидер. Его необходимым дополнением является моделирование поведения, представляющее собой навык, состоящий из двух больших аспектов: во-первых, знание каждого вида поведения; во-вторых, знание возможных направлений моделирования поведения.

В общем и целом, поведение - это все, что человек делает или говорит. С технической точки зрения, поведение представляет собой любую мышечную, железистую или нейронную активность организма. Некоторые обычно используемые синонимы поведения включают «выполнение», «реакцию», «ответ» и «активность». Общественное поведение - те проявления, которые наблюдатель может легко отследить. Термин «поведение» также относится к внутренней деятельности, не видимой наблюдателем. Мышление и чувство отражают внутренний аспект поведения. (Мартин, 2008, стр.. 5).

Таким образом, поведение, на которое следует обратить внимание, - это не только наблюдаемое, но и то, которое нельзя увидеть: мысли и эмоции.

Итак, уже известно, что лидер должен направлять явную, наблюдаемую и видимую часть поведения группы, а также ориентировать и развивать невидимую или менее



видимую часть. Осознание важности управления идеями и эмоциями абсолютно изменяет существующие модели управления людьми.

Необходимо понимать внутренний мир человека и его влияние на групповую динамику. Идеи пробуждают, стимулируют или мешают и пугают субъекта. Состояние неуверенности, влияющее на возможность достижения высоких спортивных результатов, относится к определенным типам мыслей с конкретной направленностью. Количество идей и их фокус становятся важнейшими факторами для достижения высокой результативности.

Далеко не каждый может заставить себя обсуждать роль, которую эмоции играют в поведении. Они стимулируют человека оценивать количество имеющейся у него энергии, которая является положительной или отрицательной, легко возобновляется или почти не возобновляется. Наслаждение - позитивное эмоциональное состояние, которое обычно сопровождает высокие спортивные результаты. Эмоции - это цвет фильма, а во многих случаях лидер приводит нас к просмотру черно-белых художественных фильмов, когда команда предпочитает яркие короткометражки.

Думать, чувствовать, действовать: в этих терминах следует думать о поведении и влиянии, которое лидер оказывает на каждого члена команды. Если лидер сосредоточен исключительно на видимом поведении, на реакциях команды, он должен знать, что поведение, которое он способен развивать, может измениться с течением времени. Чтобы команда держалась на плаву, потребуется много энергии и работы со стороны лидера.

Лидеры, управляющие только видимой частью поведения, в лучшем случае создают команды, которые показывают результат только в присутствии лидера, но очень непредсказуемы в его отсутствие. Кроме того, лидер знает, что нужно убеждать, а не навязывать. В настоящее время авторитарность не является эффективным методом управления людьми. Команду нужно снова и снова убеждать в том, в каком направлении идти, какая карьера их ждет впереди, что коллективная задача будет достигнута. Подобная убежденность является одним из самых больших вызовов, с которыми может столкнуться лидер.

Автором разработано первое измерение моделирования поведения: лидер должен направлять идеи, эмоции и поведение команды. В следующем разделе рассматривается второе измерение: показано, каковы возможные направления моделирования поведения, указанного в первом измерении.

### **Уровень исполнения и результат**

Как направлять идеи, эмоции и поведение команды в нужное русло?



Как уже говорилось в предыдущих параграфах, лидер должен побудить каждого участника команды расширять свои ресурсы и навыки для достижения поставленных целей. Тренеру нужно все время идеально объединять два возможных направления работы: уровень исполнения и результат. Первая рекомендация относится к формированию, изучению и развитию знаний, умений, ресурсов и навыков. Это этап обучения.

Лидер приглашает каждого члена команды расти и расширять возможности, «стимулирует» его или, в противном случае, демотивирует и препятствует росту. Руководитель имеет полное право формировать поведение (коллективное и индивидуальное) каждого члена команды в целях формирования все большей адаптивности и функциональности его профиля реакции с учетом внешних задач и конкуренции.

Тренер способствует прогрессу членов команды и ставит цели по результативности для каждого. Он разрабатывает программы обучения и подкрепления поведения и постепенно готовит команду к соревновательным ситуациям. Таким образом, уровень исполнения является первым фокусом для команды. Именно она придает смысл обучению, взаимодействию членов команды и требует планов развития и подготовки.

Второй ориентир, возможно, самый публичный и видимый, - это результат. Цели по результативности необходимы для определения возможностей организма: в какой степени ресурсы были расширены и позволили доминировать в ситуации соревнования. Конкуренция необходима, она формирует спортсменов, влияет на них и позволяет осознавать уровень развития членов команды. Во многих случаях открытая сторона поведения консолидируется, но внутренняя - нет, и именно на соревнованиях можно получить подобную информацию. Знать, как выполнить, и знать, как выполнить в условиях стресса, - не одно и то же.

Лидер должен все время развивать оба фокуса работы: два направления дополняют друг друга и являются взаимозависимыми. Для получения результатов нужен уровень исполнения, и важно развивать уровень исполнения с целью достижения определенных результатов. Таким образом, моделирование поведения требует адекватной ориентации индивидуальных идей, эмоций и действий на лучшую самоотдачу и стремление к большим результатам. Крайне важно, чтобы тренер обучался и специализировался на постановке целей. Таким образом, он руководит коллективным и индивидуальным поведением в команде.

Исследователи выделяют два способа объяснения влияния целей на поведение: а) непосредственно, с механической точки зрения; и б) косвенно, с точки зрения обработки информации. Непосредственное механическое объяснение указывает, что цели влияют на уровень исполнения одним из следующих четырех способов:



- Цели направляют внимание на важные элементы приема, который спортсмен планирует выполнить.
- Цели мобилизуют усилия исполнителя.
- Цели продлевают упорство спортсмена.
- Цели способствуют разработке новых стратегий обучения (Локе и Латам, 1985, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 370).

«Косвенное объяснение мыслительного процесса предполагает, что цели опосредованно влияют на уровень исполнения, влияя на психологическое состояние спортсмена, в которое включены такие факторы, как уровень доверия, беспокойство и удовлетворенность». (Буртон, 1984, и Гарланд, 1985, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 370).

Ниже определены несколько основных принципов постановки целей (Ванберг и Гульд, 1996, стр.371-377):

- 1) Постановка конкретных целей: конкретные цели влияют на изменение поведения больше, чем общие. Цели должны быть сформулированы в очень определенных, измеримых поведенческих терминах.
- 2) Постановка сложных, но реалистичных целей: эффективные цели достаточно сложны и представляют собой вызов для участника, но также достаточно реалистичны, чтобы участник мог их достичь. Секрет заключается в том, чтобы достичь равновесия между задачей, связанной с целью, и возможностью ее достижения, что является непростой задачей.
- 3) Формулирование краткосрочных и долгосрочных целей: важные изменения в поведении не происходят в одночасье, поэтому необходимо установить как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Один из способов использования подобного принципа заключается в том, чтобы представить лестницу с долгосрочной (или идеальной) целью на ее вершине; текущий уровень возможностей на самой низкой ступеньке; и последовательность постепенно связанных краткосрочных целей, соединяющих верхнюю и нижнюю части лестницы.



4) Определение целей по уровню исполнения: для каждой поставленной цели по результативности должны быть поставлены цели по уровню исполнения, которые приводят к первой. Цели по уровню исполнения сосредотачивают участника на развитии его мастерства, повышают его уровень и увеличивают вероятность достижения результата.

5) Запишите цели в письменной форме: в процедурах постановки целей следует помнить старую поговорку «Если мы что-то не видим, мы склонны забывать, что оно существует». После постановки цели нужно записать и разместить на видном для субъекта месте. Существуют различные способы записи и постановки целей.

6) Разработка стратегий достижения целей: стратегии должны быть конкретными и указывать степень и частоту их реализации. Стратегии сопровождают поставленные цели, чтобы укрепить идею цели как возможной и точно направляемой со стороны лидера.

7) Рассмотрение личности участников: понимание и выявление особенностей в личности поможет узнать, что можно ожидать от людей, которым помогаем в постановке целей. Мотивация и направления фокуса внимания подопечных на будущее являются переменными, которые следует учитывать при определении целей, поскольку они существенно влияют на приверженность и достижения спортсменов.

8) Содействие приверженности индивидуальным целям: ни один человек не может достичь своих целей, если он ранее не поставил их. В связи с этим рекомендуется привлекать спортсменов к определению и постановке ориентиров в целях содействия их участию и приверженности. Нельзя навязывать цели извне. Помощь в их формулировании вместе с членом команды способствует их стремлению к собственным целям.

9) Обеспечение поддержки при достижении целей: сопровождение и отслеживание, продемонстрированное лидером по отношению к команде, способствует достижению целей. Не рекомендуется ставить цели и возвращаться к ним во время подведения итогов. Напротив, готовность и поддержка, интерес к прогрессу и возникающим трудностям способствуют приверженности и достижению целей.

10) Оценка полученных результатов: обратная связь по уровню исполнения имеет важное значение, если цели действительно будут эффективно менять технику и поведение. Однако чаще всего оценка прогресса и обратная связь не предоставляются. Крайне важно, чтобы оценка проводилась с самой постановкой целей, и чтобы она обеспечивала непрерывность. Два действия



очень важны для достижения целей и напрямую зависят от воли лидера: оценка и обратная связь.

«Постановка целей не является сложным для понимания методом, хотя это не означает, что при постановке целей не возникнут проблемы. Некоторые стандартные трудности включают в себя» (Гульд, 1993, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. «382»):

- Неспособность установить конкретные цели.
- Преждевременная постановка перед собой слишком большого количества целей.
- Неумение адаптировать цели, когда они не достигаются.
- Отсутствие оценки, отслеживания и обратной связи.

### **1.1.3 Управление мыслительным процессом лидера и членов команды**

Сложные исследования ясно показывают, как активируются определенные области мозга, а другие отключаются в зависимости от направленности мышления. Саму мысль невозможно визуализировать, но ее воздействие на мозг можно зафиксировать. Мысли обладают мощным эффектом, способным умножать или уменьшать уровень энергии субъекта.

Спорт высоких достижений предъявляет серьезные требования, и, вероятно, повышенный спрос с лидера, связанный с уровнем овладения его собственными мыслями. Высокоэффективный лидер должен развивать четкое и грамотное мышление, так как оно влияет на всю команду: решающее воздействие на команду оказывают не только действия лидера, но и его идеи и эмоции.

Это имеет решающее значение для достижения высокой результативности: не увлекаться предрассудками и страхами, избегать категоричности в суждениях и не иметь чрезмерно негативного взгляда на будущие последствия. Кроме того, требуется мышление независимо от результатов. Напротив, когда существует зависимость, происходит передача вредных мыслей и эмоций вследствие отрицательного результата, вины и самобичевания.

Все эти когнитивные аспекты, которые необходимо учитывать, требуют глубокого образования со стороны тренера в области формирования, организации и структурирования мыслительного процесса для него и для команды. Лидер должен знать, какие эмоции могут усилить или помешать работе команды, его задача - правильно управлять ими.



Первое, что должен сделать лидер, - избавить себя от предрассудков. Они обуславливают и определяют суждение в отношении какого-либо участника группы и приводят к тому, что тренер руководствуется подобной первичной идеей, а не потребностями партнера/спортсмена (оба термина относятся к равному положению и/или должности; в частной, общественной или иной организации и в спортивной организации, соответственно. Сегодня термин «рабочий» заменено на «сотрудник»).

Исполняющиеся прогнозы основаны на указанных ожиданиях и в конечном итоге обуславливают «терапию», которую лидер предоставляет сотруднику/спортсмену. Тренер формирует свои ожидания, осуществляет управление, а затем ищет конкретные доказательства, которые подтверждают его гипотезы. Убеждения могут быть положительными или отрицательными; однако в любом случае они оказывают большое влияние на члена команды, а также на всю группу и даже на самого лидера.

Сбывающиеся гипотезы основаны в первую очередь на причинах, которыми тренер стремится объяснить успехи и неудачи своих спортсменов. Они непосредственно влияют на выступление спортсменов через мотивацию и базовый путь уверенности в себе (Де Диего и Сагредо, 1992, стр. 66).

### **Эффект Пигмалиона**

Роберт Розенталь, профессор социальной психологии Гарварда, провел ряд исследований, которые подтвердили концепцию «эффекта Пигмалиона»: идея, которую профессор формирует у одного из своих учеников, определяет то, как он собирается его воспитывать и чего от него ожидает.

В одной из школ он провел ученикам невербальный тест на уровень интеллекта в начале учебного года. Он сообщил преподавателям учреждения (которые игнорировали характер эксперимента), что он предназначен для прогнозирования интеллектуальных способностей учащихся.

Они были сгруппированы в классы «верхнего», «среднего» и «нижнего» уровней. Без анализа результатов теста Розенталь случайным образом выбрал 20% испытуемых учеников в каждом классе и представил их учителям как учеников с наибольшим интеллектуальным потенциалом и ожидал от них наибольшего прогресса в течение учебного года. После этого было установлено, что их интеллектуальный уровень улучшился на четыре пункта больше, чем у остальных одноклассников. Независимо от того, на каком уровне были ожидания педагогов в отношении учеников, «обладающих наибольшим потенциалом», они фактически стали более успешными. (Диего и Сагредо, 1993, стр.67).



Если обобщить, речь идет не только о предыдущих ожиданиях: мышление порождает эмоции и пробуждает действия. В конечном счете, то, что будет определять действительность и будущий уровень достижений, — это управление лидером как своими мыслями, так и идеями команды. Готовность решать проблемы и рисковать обусловлена управлением мыслительным процессом со стороны лидера, целями, к которым он направляет свои усилия, а также обучением группы.

Как уже говорилось выше, высокая результативность включает в себя управление как общественным поведением, так и индивидуальным, мыслями и эмоциями каждого из участников команды.

#### **1.1.4 Управление эмоциями лидера и членов команды**

Часто эмоции лидеров гораздо больше отражают их потребности, чем служат интересам команды: руководители на грани нервного срыва, истощенные, злые, разочарованные, в состоянии эйфории или полностью подавленные, они не могут контролировать свои эмоции и руководствуются ими. И наоборот, если стоит цель стать высокоэффективным лидером, внешние эмоции должны быть такими, которые нужны членам команды. В таком случае их результативность не страдает от негативных условий.

Эмоциональный баланс - привлекательная концепция, редко достижимая на практике теми, кто управляет командами в индустрии спорта высоких достижений. Если лидер не наслаждается своей повседневной работой, испытывает большой или меньший стресс, команда вряд ли выиграет от его эмоций.

Есть эмоциональные состояния, которые очень рискованны как для лидера, так и для команды, и важно предвидеть и знать, как их трансформировать. Опасные эмоциональные состояния:

- Эйфория.
- Дисфория.
- Гнев

*Эйфория* - экстремальное, казалось бы, положительное эмоциональное состояние, когда субъект испытывает положительные ощущения, обычно связанные с очень важным или неожиданным достижением. Эйфория окрашивает все в успех и порождает большой энергетический износ для человека. Такое состояние препятствует регистрации и контролю расхода энергии, и после снижения активации очень трудно восстановить адекватный уровень деятельности. Высокие результаты позволяют праздновать и наслаждаться победой, но это не вызывает у спортсменов эйфории, так



как снижение уровня энергии чрезмерно и опасно, особенно если на следующий день запланированы соревнования.

Лидер должен играть роль эмоционального регулятора: он допускает время эмоционального подъема и рассеивания экстремальных уровней энергий, но затем перезапускает команду, чтобы снизить степень активации, предвидеть следующую задачу и избежать ненужного истощения.

Сдержанность - это эмоциональный выбор, который высокоэффективные лидеры обычно сопровождают радостью во время достижений, не увлекаясь соблазнами эйфории.

Дисфория противоположна эйфории и представляет собой состояние полного уныния: человек оказывается почти без сил, каких-либо реакций, без эмоциональной энергии, но с внутренним зажимом, в прошлом (травмирующем) событии, которое уже закончилось.

Эйфория отрицательна избытком, а дисфория - дефицитом эмоциональной энергии. В этих случаях лидер должен быстро восстановить энергию команды, вытеснить мысли о прошлом и направить их на краткосрочные цели, привлекающие внимание подопечных. Как эйфория, так и дисфория гораздо больше связаны с результатом, чем с уровнем исполнения. Поэтому во время получения результатов возможно появление некоторых из этих рискованных эмоциональных состояний. Необходимо предвидеть возникновение эйфории или дисфории, попытаться предотвратить их и в случае необходимости действовать быстро в целях перенаправления эмоциональной энергии.

Изучение гнева представляет собой большую сложность, потому что это эмоциональное состояние с высоким уровнем негативной энергии, которое переходит к тому, кто препятствует достижению цели и ведет себя несправедливо, или кто имеет особое отношение и получает привилегии. Гнев может быть направлен на партнера, противника или конкурента и даже лидера. Подобное чувство проявляется, во многих случаях, взрывоопасно, что мешает спортсмену достичь другой цели, кроме кризиса и нервного истощения.

Лидер должен стремиться, в первую очередь, избегать гнева и наилучшим образом погасить свои конфликты или разногласия с кем бы то ни было. В спортивной среде очень часто встречаются тренеры, которые постоянно выражают свой гнев вследствие разногласий с решениями судьи или плохой работы команды. Им важно помнить, что они все время влияют на спортсменов, и если они поддаются гневу, вряд ли команда достигнет нужного результата.

Стоит уточнить, что использование крика или повышения тона голоса для изменения поведения абсолютно не эффективно на протяжении всего соревнования на краю поля.



Лидер и члены команды должны практиковать разрешение конфликтов, будь то внутри команды, с противниками и с судьями. Тренер должен предвидеть все подобные ситуации, искать альтернативы, чтобы команда не теряла контроль, даже во время гнева. Такое эмоциональное состояние ухудшает игру, смещает центр внимания и порождает дисфункциональные проявления.



## 1.2 Навыки лидера в спорте высоких технологий

В настоящем подразделе ставится цель научиться развивать навыки или привычки, которые должен иметь лидер в индустрии высоких технологий.

Проводится экскурсия по различным навыкам: навык межличностного общения лидера, внутриличностные компетенции, непосредственное наблюдение и регистрация поведения, роль лидера и рабочая дистанция.

### 1.2.1 Навыки межличностного общения

Навыки, которыми должен обладать высокоэффективный лидер, становятся все более многочисленными. Среди навыков межличностного общения можно выделить и углубленно изучить три, которые являются самыми сложными и решающими:

- Коммуникации.
- Беспристрастность.
- Управление уровнем удовлетворенности.

Многое было написано и разработано на тему коммуникации с точки зрения межличностных отношений. Язык считается величайшим достижением человечества: «внутри общения все, снаружи ничего».

Об этом свидетельствует аксиома № 1 «Теории человеческого общения» Павла Ватцлавика (1981, стр. 50), где он упоминает о «невозможности не общаться». Межличностное общение является неотъемлемой частью человеческой деятельности (Кабайо, 2010, стр. 1). Мы все время общаемся, даже если внешне закрыты. В связи с этим у тренеров есть прекрасная возможность сделать свой профиль реакции более профессиональным.

Общение - возможность контакта с командой. Следовательно, нужно постоянно тренировать коммуникативные навыки и развивать их в зависимости от меняющегося спроса вокруг.

Общение - средство, которое лидер должен направлять на результативность команды, ставить цели, применять методы подкрепления, вознаграждать или наказывать, генерировать определенное поведение, достигать самого высокого уровня исполнения в целом, а также лучшего климата в группе.



Общение - главное достижение и лучший инструмент лидера. Задуманное как навык, оно требует подробного изучения спроса на окружающую среду и, исходя из этого, анализа уже консолидированных коммуникационных возможностей для оценки необходимости формирования нового поведения. В любом случае, важно постоянно тренировать указанный навык.

Спорт высоких достижений подразумевает существенные требования, которые возрастают с течением времени и реализуются в ходе общения. Далее подробно рассматриваются только некоторые из специфических коммуникативных навыков, которые имеют решающее значение для высокой результативности:

1. Возможность направлять четкие и прямые сообщения.
2. Способность ставить цели.
3. Способность убеждать индивидуально каждого и команду в целом.
4. Возможность владеть информацией.
5. Возможность предоставить слово остальной части команды.
6. Способность слышать команду.
7. Умение выделять главное.
8. Возможность кодирования сообщений, ориентированных на разные поколения.
9. Способность поощрять и наказывать (принципы подкрепления).
10. Навыки конструктивной критики.
11. Адекватная реакция на критику.
12. Возможность давать обратную связь.
13. Возможность запрашивать обратную связь.
14. Способность проводить эффективные личные беседы.
15. Возможность организовать эффективные групповые совещания.
16. Способность противостоять, не доходя до конфронтации.
17. Умение разрешать конфликты.



Развитие коммуникативных навыков является средством и самоцелью. Когда лидер обнаруживает, что благодаря эффективному общению он может повысить свою результативность и показатели команды, а также развивать коммуникативные способности и иметь больше инструментов для понимания сложной среды, в которой он работает. Лидер посвящает себя почти исключительно повышению своих коммуникативных способностей и таковых в команде.

Ранее упоминалось в рамках основных действий ситуационное прогнозирование и моделирование поведения. Без достаточной коммуникационной подготовки для приема сигналов от окружающей среды и команды и без четких инструментов для определения курса оба фундаментальных действия лидера выглядят неполными. Обучение - необязательное, но незаменимое условие, непрерывное, изменчивое и сложное, как и окружение.

Далее представлен второй межличностный навык, который, по нашему мнению, высокоэффективный лидер должен постоянно тренировать и развивать: справедливость. Такая способность очень неуловима в своей полноте и все время сочетает в себе чувство справедливости, переданное и полученное. Попытка обеспечить справедливое отношение ко всем членам команды, быть беспристрастным в оценках и обратной связи, а также открытым для возможностей развития — характеристики, которые отмечают беспристрастных лидеров.

Восприятие командой беспристрастности лидера увеличивается в соответствии с (Вайнберг и Гульд, 1996):

1. Степень совместимости между оценками спортсмена/сотрудника и оценками тренера в отношении навыков и вклада спортсмена/сотрудника в конкретных ситуациях.
2. Способ, с помощью которого лидер выражает свою точку зрения сотруднику.
3. Восприятие спортсменом того, помогает ли лидер ему стать счастливее и/или улучшить его результативность (стр. 195).

Такие своевременные действия повышают восприятие беспристрастности и справедливости участниками группы. Беспристрастность способствует вовлеченности и приверженности всех членов команды процессу обучения.



Когда лидер ведет себя несправедливо или предвзято, благоприятствует только «любимчикам», он рискует уменьшить приверженность, о чем во многих случаях свидетельствует только несоблюдение планов достижения целей.

Последний навык, заявленный в данном разделе и предполагающий помощь лидеров в развитии высокого уровня исполнения в наши дни: управление степенью удовлетворенности. Тренер не может достичь максимальной самоотдачи и целей стабильности деятельности. Необходима высокая степень повседневной удовлетворенности.

Есть много лидеров, которые привыкли наслаждаться только положительными результатами и забывают обращать внимание на действия, которые повышают удовлетворенность от участия в команде и удовольствие от повседневной задачи и трудностей, которые они преодолевают. В лучшем случае такие лидеры достигают хороших результатов только в краткосрочной перспективе; тогда ротация и травмы внутри команды неизбежны.

Необходимость планировать действия, которые приносят удовлетворенность, относится к любой возрастной группе, но особенно к поколению Y и поколению Z. Родившиеся в период с 1981 по 2000 года относятся к поколению Y; они отличаются тем, что обладают абстрактным мышлением, являются энтузиастами, самостоятельными и способными к многозадачности. Умение достигать несколько целей одновременно; предпринимательский стиль и ориентированность на результат. Те, кто родился в период с 2001 по 2010 года принадлежат к Поколению Z; они цифровые аборигены, имеют сверхмотивацию и мало размышляют. Представителей поколения считают независимыми, готовыми к командной работе, нетерпеливыми и творческими (Банко Галиция, 2014).

Обе возрастные группы привыкли к нажатию кнопки Like и готовы менять то, что им не нравится, на более привлекательное.

Процесс руководства должен приносить удовольствие как лидеру, так и команде. Для этого рекомендуется:

1. Планировать стрессовые нагрузки.
2. Планировать разрядку после стресса.
3. Обеспечивать действие социальной сплоченности в команде.
4. Поощрять за уровень исполнения и усилия, а не только за достижение результата.
5. Предвидеть в коллективе ситуации высокой напряженности.



6. Стимулировать удовлетворенность от работы.
7. Гарантировать наличие открытых и четких коммуникационных каналов.
8. Формировать позитивные и активные каналы общения.
9. Показать положительные модели развития.
10. Видеть в сотрудниках/спортсменах прежде всего людей.

Удовольствие от каждой ежедневной тренировки - показатель, который лидер в спорте высоких достижений должен учитывать и управлять им. Наслаждаться значит расти, чувствовать себя более способным, не страдать от бремени ежедневного стресса и иметь открытые коммуникационные каналы для разрешения конфликтов. Это также основное индивидуальное и командное «топливо», которое облегчает освоение новых методов, способствует приверженности нашим стратегиям и ставит высокий уровень энергии на службу достижению целей.

### **1.2.2 Личностные компетенции**

Навыки межличностного общения напрямую связаны с управлением командой, в то время как внутриличностные компетенции связаны с самоуправлением лидера. Далее фокус внимания - на трех внутриличностных компетенциях, которые автор считает наиболее актуальными:

1. Позитивное самовыражение.
2. Регулирование активации.
3. Когнитивная гибкость

Первым будет рассмотрено позитивное самовыражение. Оно определяется как диалог, который каждый человек ведет с самим собой. Когда оно оптимально, спортсмен уважает прогресс в работе, избегает абсолютных терминов, чрезмерно не концентрируется на том, что другие думают о нем. Если не думать о поражениях или неудачных ситуациях, эмоциональное состояние лидера, несомненно, будет более стабильным, приятным и готовым правильно справляться со стрессом в связи с соревнованиями или трудностями. Таким образом, одним из требований для достижения высокой результативности является то, что лидеры тренируют и обучают их самовыражению.

Когда внешний стимул интерпретируется человеком как угрожающий, происходит «атака» или «бегство»; оба действия реагируют на автоматические и первичные способы обработки информации и очень важны для высокой результативности. При



высоком уровне исполнения многие стимулы могут выглядеть угрожающими, и необходимо обратиться к сложному способу обработки информации, который приводит к более вдумчивому чтению стимула, трудности и его возможных последствий. Такой способ интерпретации реальности может быть использован лидером для проработки своих внутренних конфликтов, и, следовательно, можно избежать упреков или обвинений в отрицательном результате или неудачных финалах.

Мгновенная реакция, атака или бегство могут быть случайной альтернативой в индустрии спорта высоких достижений, но точно не способом обработки информации и восприятия реальности. Для обеспечения своей эффективности, лидеры должны практиковать беседы о себе, пока не достигнут состояния стабильности и оптимизма, которое позволяет наслаждаться повседневной управленческой деятельностью.

Второй личностный навык также требует большой работы и имеет фундаментальное значение для развития позитивного мышления во время стресса (на соревнованиях или при управлении неожиданными отрицательными результатами). Данное умение является регулятором активации: «каким образом то, в чем субъект нуждается, желает или не желает – мотивы - вводит его в состояние активации, то есть приводит его в движение, будь то внутреннее или внешнее» (Вальдес Касаль, 1998, стр. 128). В этом контексте речь идет о способности лидера добровольно направлять уровни активации своих когнитивных функций так, чтобы она была целесообразной и не мешала работе.

Часто встречаются чрезмерно активные лидеры, которые неспособны в стрессовых ситуациях снизить уровень когнитивной стимуляции и контролировать варианты реакции.

Следует уточнить, что регуляция активации служит не только для уменьшения когнитивной стимуляции, но и для ее увеличения. Хотя чаще встречается чрезмерная активация. Недостаточная когнитивная активация распространена в случаях физической усталости и ненадлежащего восстановления, близкого к усталости, а также среди пожилых людей.

В настоящее время существует множество тренингов по регулированию стимуляции, будь то от мышц к мышлению или от мышления к мышцам; даже есть технологические разработки (такие как инструменты биообратной связи). Лидер, претендующий на высокую результативность, должен быть убежден в необходимости тренировать свои навыки с той же строгостью, что и в отношении команды. В противном случае любая инициатива окажется бесполезной.

Наконец, когнитивная гибкость - третий навык. Он относится к способности лидера контролировать фокус своего внимания. Очень часто встречаются лидеры, которые не могут контролировать себя: их внимание сосредоточено на внутренних очагах, что



делает контакт или повседневное взаимодействие с непосредственным окружением полностью или частично невозможным.

Такие ситуации обычно возникают в моменты после негативных результатов, неожиданных новостей или резких изменений в окружении или команде.

Высокая результативность обусловлена, среди прочего, способностью вернуться на первые позиции в неблагоприятных ситуациях. У лидера не так много времени, чтобы пересмотреть прошлую ситуацию. Многократное обдумывание не способствует изменению ситуации или восстановлению ожидаемых уровней результативности. Когнитивная гибкость позволяет лидеру избавиться от забот и иметь возможность вести жизнь вне работы, соответствующую ожиданиям его окружения. В противном случае ухудшение происходит не только в трудовой деятельности, но и в личной жизни.

Когнитивная гибкость - это навык, который развивается и дает множество преимуществ: он позволяет поддерживать различные фокусы внимания и получать максимальную отдачу от каждого.

Из предыдущих тезисов можно понять, что высокая результативность требует от команды и от лидера, и что задача руководителя состоит в том, чтобы совершенствоваться и стать лучшим тренером.

### **1.2.3 Наблюдение и регистрация**

Управление людьми, руководство само по себе, является нематериальным процессом. Его способы и методы во многих случаях не очевидны. Поэтому трудно определить реальный уровень «мастерства» лидера: неизвестно, какие конкретные действия были предприняты в рамках управленческих функций, и каково было их влияние.

Высокая эффективность требует более точного руководства, как в отношении команды, так и в отношении задач лидера: необходимы данные и записи, которые позволяют визуализировать конкретные планы, действия группы, результаты и вклад каждого члена. Это позволяет тренеру и его коллегам оценивать влияние каждого реализованного действия, и таким образом можно узнать различия или сходства, связанные с ценностью реализованных мер.

Стремление удерживать всю информацию, связанную с управлением командой, в памяти лидера, противоречит принципам высокой результативности. Без наблюдения и без регистрации эффективность менеджера полностью теряется. Новому руководителю, отвечающему за команду, необходимо получить полную информацию о каждом игроке, чтобы попытаться понять, какой метод работал. Необходимо планировать управление людьми, регистрировать выполненные действия, оценивать их и определять, какие действия реализованы, а какие нужно скорректировать в ближайшем будущем.



Стоит еще раз подчеркнуть: это необходимо для достижения высоких спортивных результатов.

В настоящее время существует множество технологичных методов и устройств, которые облегчают как прямое наблюдение, так и регистрацию действий команды и лидера. Мобильные приложения, программное обеспечение, технические возможности и различные технологические инструменты способствуют трансформации лидерства в запланированную, систематизированную и конкретную серию действий, служащих максимальной результативности группы.

#### **1.2.4 Стиль руководства и дистанция между лидером и командой в спорте высоких достижений**

В завершение рассмотрения компетенций лидера важно изучить самый «геометрический» навык управления людьми. Рабочая дистанция и стиль руководства составляют центральную точку в осуществлении лидерства.

Расстояние взаимодействия между тренером и членами команды является важным фактором, который следует учитывать. Некоторые лидеры предпочитают быть на вершине команды и с этой позиции контролируют все управление и развитие каждого члена команды. Такая дистанция обеспечивает немедленный доступ к результатам подопечных, но во многих случаях препятствует их профессиональному росту. Постоянное позиционирование себя выше других иногда свидетельствует о неуверенности лидера и мешает правильному развитию команды. Высокоэффективный лидер не допустит подобного расстояния в течение длительного времени.

Есть и другие тренеры, которые предпочитают предоставлять пространство возможностей в отношениях с командой, удаляясь от нее. Чрезмерное расстояние так же рискованно, как и сближение. Большая отстраненность демонстрирует незаинтересованность и вызывает беспокойство и неуверенность у членов группы. Присутствие и личность тренера играет важную роль в спорте высоких достижений.

Поэтому, основываясь на представленных тезисах, лидеру рекомендуется находиться рядом с командой и с этой позиции оценивать ситуацию, чтобы приблизиться или установить больше дистанцию.

Предполагается, что в начале управленческой деятельности тренеру следует постоянно присутствовать, чтобы сформировать культуру высоких спортивных достижений, установить и распределить роли, а также сформулировать вместе с командой правила внутреннего сосуществования. Затем, с течением времени, лидер должен давать больше пространства своим подопечным и специалистам по технике, роль которых более заметна для спортсменов на данном этапе.



Для игроков, обладающих высоким техническим мастерством и возрастных спортсменов после начального периода руководство практически превращается в невидимую роль: тренеры предпочитают осуществлять лидерство на расстоянии и берут на себя роль посредника.

## **ССЫЛКИ**

**Банко Галиция (2014).** Инструментарий «Управление многообразием». Программа обучения оперативному управлению.

**Хорс Б. (2010).** Руководство по оценке и обучению социальным навыкам. Испания: XXI век Испании Editores S.A.

**Де Диего С.; Сагрето С. (1992).** Играть с преимуществом. Мадрид: Alianza Editorial.

**Досил Дж. (2004).** Психология физической активности и спорта. Мадрид: McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.

**Мартин Г. (2008).** Спортивная психология. Практическое руководство по поведенческому анализу. Мадрид: Pearson Educación S.A.

**Вальдес Касаль Х.М. (1998).** Личность и спорт. Барселона: INDE Publicaciones.

**Ватцлавик П., Бивин Дж. и Джексон С. (1981).** Теория человеческого общения. Взаимодействия, патологии и парадоксы. Барселона: Гердер. 2-е издание.

**Вайнберг Р. и Гульд Д. (1996).** Основы спортивной психологии и физических упражнений. Барселона: Ariel.

