

# Модуль 2. Компоненты лидерства в спорте высоких достижений

## Введение

В этом модуле фокус внимания будет направлен на компоненты лидерства в спорте высоких достижений. Они относятся к уровню и продолжительности работы руководителя, придают смысл деятельности и определяют его задачи.

Настоящий лидер как таковой должен руководить на основе и в соответствии с порядком, который устанавливают данные компоненты. Они ориентируют и придают форму влиянию лидера. Легко и в то же время очень рискованно пытаться разработать ряд действий, которые, внешне, работают на развитие команды, но не имеют ясности, воздействия и принадлежности к потребностям команды и конкретной ситуации.

С одной стороны, компоненты лидерства приглашают руководителя - и в некоторой степени заставляют его - пройти по определенному маршруту, чтобы привести свою команду к высоким результатам. С другой стороны, они ранжируются на основе своей важности для организации, что определяет приоритеты лидера.

Три компонента лидерства в спорте высоких достижений:

- 1) Результативность.
- 2) Климат в коллективе.
- 3) Индивидуальное развитие.

Эти три измерения управляют деятельностью лидера, позволяют ему совершать правильные поступки и облегчают диагностику конфликтов, которые ему приходится постоянно разрешать. Связаны ли конфликты с результативностью, командным климатом или индивидуальным развитием некоторых сотрудников/спортсменов?

Те, кто предан своему делу и является спортивными и организационными консультантами, со специализацией в области психологии, применяемой в спорте, обычно призывают руководителей решать задачи, связанные с указанными компонентами. Задача автора заключается в том, чтобы предоставить руководителям инструменты для достижения следующих целей:

- Повышение мастерства игроков и получение лучших результатов.
- Устранение межличностных разногласий между членами команды или между членами команды и лидером.



- Восстановление мотивации сотрудника/спортсмена, утратившего ее и показывающего низкий и нестабильный уровень самоотдачи.

Три измерения лидерства, изложенные выше, характеризуют профессиональные действия тренера.

Многие руководители эффективны на основе их доминирования в определенном компоненте лидерства. Некоторые из них считаются очень достойными в получении высоких результатов и лучших достижений; другие рассматриваются как мастера, способные собрать отличные команды с очень благоприятным климатом; третья группа лидеров высоко ценится за то, что они поддерживают значительный уровень мотивации у всех членов своей команды. Спорт высоких достижений требует, чтобы лидеры выделялись не знанием одного компонента в совершенстве, а всесторонним пониманием развития всех трех измерений.

Правильный, своевременный и скоординированный режим каждого из компонентов лидерства позволяет команде и каждому из спортсменов достичь высоких результатов. Затем детализируется каждое измерение, выделяются элементы, действия, которые его усиливают, а также даются рекомендации по организации надлежащего режима работы.



## 2.1 Результативность

Под результативностью работы группы понимается конечный уровень ее эффективности на основе имеющихся в распоряжении ресурсов. Как правило, она связана не только с конечным результатом, но и с конкретными итогами, достигнутыми каждым членом команды. В данном случае, с точки зрения авторов, результативность включает как индивидуальные, так и групповые показатели.

Хотя она является главным аспектом руководства, обеспечение результатов является не самой простой задачей. Управление этим измерением сопряжено с большими сложностями. Лидер может рассчитывать на талантливых исполнителей, с очень ценными связками игроков, но из этого не следуют высокие спортивные результаты. Где же ключ к надлежащей продуктивности команды?

Иван Штайнер (1972, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 197-198) создал модель, чтобы показать взаимосвязь между индивидуальными возможностями или ресурсами команды и тем, как ее члены взаимодействуют. Эта модель представлена следующим уравнением:

Фактическая результативность = потенциальная результативность - потери вследствие неправильных групповых процессов

Модель Штайнера подразумевает, что фактическая результативность команды обычно не соответствует ее потенциальной результативности. Только тогда, когда команда эффективно использует свои доступные ресурсы для удовлетворения спроса на задачу, ее фактическая результативность или продуктивность будут приближены к потенциальной. В частности, фактическая результативность группы почти всегда значительно ниже потенциальной из-за сбоя в групповых процессах. В случае с командой групповой процесс относится к сложным взаимодействиям, которые помогают команде трансформировать свои индивидуальные ресурсы в коллективное исполнение.

Существует два типа потерь из-за ошибок в групповых процессах: потери мотивации и потери координации. Первые происходят, когда команда не прилагает 100% усилий, чувствуя, что другие члены команды могут нести полную ответственность. Потери координации происходят, когда нет связи между коллегами или используются неэффективные стратегии (Вайнберг и Гульд, 1996, стр.197).



«Явление, при котором люди в группе или команде прилагают менее 100% усилий вследствие потери мотивации, называется «социальной апатией» (Вайнберг и Гульд, 1996, стр.201).

#### **Что вызывает социальную апатию?**

- Вера в то, что товарищи по команде менее мотивированы и, следовательно, будут прилагать меньшие усилия.
- Чувство, что тяжелая работа не принесет достаточно признания, поскольку игроки растворяются в команде, и их усилия не заметны.
- Ощущение, что не нужно напрягаться, так как коллеги восполняют недостаток.
- Вера в то, что они могут «спрятаться» внутри команды и избежать негативных последствий того, что они не прилагают максимум усилий (Вайнберг и Гульд, 1996, стр..202).

Таким образом, очевидно, что первое измерение лидерства сопряжено со сложностью, которая связана не только с получением максимальной отдачи от каждого члена команды, но и с обеспечением максимальной координации внутри коллектива; эта задача предполагает высокий уровень сложности, требующий целенаправленного и профессионального руководства, нацеленного в конечном итоге на снижение вероятности создания, казалось бы, продуктивных команд с высоким уровнем социальной апатии.

Для формирования правильного фокуса внимания лидера, который стремится привести команду к высоким показателям, стоит начать с характеристики трех основных концепций управления результативностью:

#### **1. Роли.**

#### **2. Цели.**

#### **3. Средства подкрепления.**

Лидер должен знать, как наилучшим образом управлять указанными тремя концепциями, чтобы его команда могла достичь самого высокого уровня. Результативность - это основная цель, для которой организация нанимает тренера, требует от него самоотдачи, просит направлять каждого сотрудника/спортсмена к высокому уровню мастерства и наилучшим возможным результатам.

Во многих случаях организации предоставляют в распоряжение руководителя ценные ресурсы, однако неэффективное управление приводит к весьма нестабильным показателям результативности, далеким от ожидаемых уровней, при этом значительная часть социальной апатии не воспринимается в рамках группы.



### 2.1.1 Философия высокой эффективности

Высокая эффективность имеет свои особенности и свою философию, и люди часто путают ее с высокими результатами. Высокая эффективность превосходит результаты, и важно, чтобы лидер помнил основы, на которых она укрепляется, строится и развивается.

Главный противник высокой эффективности - сам человек, который все время соревнуется с собой и стремится преодолеть собственные оценки, недостаточные, чтобы победить противника на данный момент. Результат значим; однако, это не единственный показатель важности. Для достижения высокой эффективности очень необходимо четко определить различные параметры и целевые показатели для управления каждым участником/ спортсменом.

Постоянное совершенствование, связанное с высокой эффективностью, подразумевает, что лидер также должен применять эту философию и стремиться повысить свою результативность и профиль реакции.

Ещё одна выдающаяся особенность высокой эффективности - 100% усилий для достижения цели. Ничего не делается путем тестирования или в половину силы. Высокая эффективность требует обучения использованию 100 % доступной энергии для достижений и роста. Кроме того, самое сложное - это требование почти немедленного восстановления энергии: быть высокоэффективным значит не вкладывать сразу все, а знать, как быстро генерировать и восстанавливать энергию. Указанная концепция включает в себя понимание процедур физического и эмоционального восстановления.

Есть один фактор, который является ментальным и отличает представителей спорта высоких достижений: высокая толерантность к поражениям. Целеустремленный человек не падает, а если и падает, то быстро поднимается. Настойчивость и упорство полностью обуславливают высокие показатели деятельности. В историях великих людей обязательно встречается множество неудачных действий и различных подводных камней, которые были преодолены. Путь к высокой результативности совсем не прост, он обречен на преодоление трудностей; без толерантности к поражениям и настойчивости его невозможно пройти. Поэтому важно воспитывать данное качество достижениями, а также попытками. Психологическое развитие во многих случаях важнее конечного результата.

Ещё одной фундаментальной особенностью высокой результативности является привыкание к стрессовым ситуациям. Таким образом, спортсмен может распоряжаться всеми своими ресурсами в сложных, решающих ситуациях и его показатели остаются стабильными. Значимые результаты требуют концентрации внимания, чтобы все внутренние и внешние факторы не отвлекали и не ухудшали итоговые показатели.



Наконец, есть один аспект, который не всегда заметен, но он является значительным. У высокоэффективного спортсмена/члена команды внутренний локус контроля. Что это значит?

Это означает, что достижения и результаты спортсмена объясняются его усилиями, системой подготовки, развитием новых навыков и всеми неотъемлемыми способностями. Таким образом, если атлет, получающий положительный результат, приписывает успех внутренним факторам, это не только увеличивает его мотивацию, но и повышает успех в будущих выступлениях (Досил, 2004, стр.136).

Игрок не связывает свои результаты с внешними причинами, то есть с недостаточной подготовкой соперника, погодными условиями, спортивными судьями. Точно так же он знает, что внешние факторы являются важными, но определяющими являются собственное развитие и внутренний рост.

Другими словами, высокая результативность развивается на основе преодоления, постоянного совершенствования, конкуренции с самим собой, 100% усилий для достижения целей, высокой толерантности к поражениям, привыкания к стрессу, концентрации внимания и внутреннего локуса контроля.

### **2.1.2 Определение, назначение и принятие ролей**

После введения и определения понятия результативности, демонстрации трудностей и задач, поставленных руководством, а также освоения философии высокой результативности, можно приступить к обеспечению уровня исполнения команды. Далее представлены рекомендации для достижения наивысшего уровня индивидуальной и коллективной эффективности, начиная с распределения ролей.

Роль, по определению, — это функция, которую человек должен выполнять в команде. Для принятия роли в команде, необходимо, чтобы лидер четко объяснил спортсмену/сотруднику, что от него ожидают и как добиться этого, то есть ожидания, которые лидер возлагает на ту роль, которую будет играть человек. (Де Диего и Сагрето, 1992, стр. 226).

«Роль или функция состоит из набора видов поведения, необходимого или ожидаемого от игроков, занимающих определенную позицию в команде» (Вайнберг и Гульд, 1996, стр.190).



Мастерство лидера имеет решающее значение в этом случае. Определение роли должно быть четким, точным, указывать на конкретное поведение и исключать двусмысленность. Лидер должен уделять особое внимание при разграничении важности роли, ожидаемой от члена команды.

Объяснение должно быть конкретным и исключительным одновременно; нужно избегать путаницы с другой групповой ролью, поскольку в таком случае задача будет плохо реализована. (Можно вспомнить требование к высокоэффективной коммуникации, упомянутое в приведенном выше модуле.)

Работа и ответственность лидера - определить роли и функции, которые будут выполняться в его команде. Лидер должен отдавать предпочтение анализу и определению роли, а не человеку, который ее играет. Подопечный должен тренироваться, чтобы развивать навыки и удовлетворять всем требованиям роли.

После установления функций следующим шагом является их передача каждому члену команды. Этот момент важен, потому что он требует коммуникативных способностей лидера и, прежде всего, честности и откровенности, чтобы иметь возможность обсудить ожидания с каждым членом команды.

После того, как лидер представит функции, которые будет выполнять каждый член команды, он обязан проверить правильную интерпретацию и принятие ограничений в рамках роли сотрудником/спортсменом.

Когда член команды четко освоит свою роль в команде и избавится от сомнений, именно лидер будет оказывать необходимую поддержку коллегам/спортсменам в выполнении своей задачи стабильно и в полном объеме. В тех случаях, когда снижение результативности является наиболее очевидным, это выражается в нестабильности и лишь частичном принятии на себя роли. Нестабильность допустима, если в одних случаях она предполагается, а в других - нет. С другой стороны, принятие является частичным, когда выполняется часть роли, а менее привлекательное задание игнорируется. Руководитель должен обеспечивать выполнение каждой функции в рамках группы.

Одна деталь, которая достаточно значима и может затруднить принятие роли, - это важность или статус, который лидер приписывает каждой назначенной роли. В профессиональных командах важны все роли: как те, которые пользуются общественной поддержкой, так и те, которые выполняются анонимно. Если во время установления ролей лидер понимает, что есть второстепенные задачи, члены его команды вряд ли согласятся быть на подхвате.

Последний шаг в управлении ролями заключается в обеспечении того, чтобы их выполнение осуществлялось с надлежащим уровнем мастерства. Участник может четко понимать роль, полностью взять на себя ее, но, возможно, он не знает, обладает



неполными навыками или ему трудно действовать в стрессовых ситуациях. Столкнувшись с ситуацией, когда мастерство не консолидировано, лидер должен работать над оптимизацией результативности для конкретного члена команды.

Таким образом, руководитель управляет показателями через функции команды, выполняя следующие задачи: тщательно определять роли, четко сообщать о них, проверять понимание каждым членом группы, придавать большое значение каждой отдельной функции, поддерживать полное и непрерывное следование роли и сопровождать цели исполнению, которые гарантируют предполагаемый уровень мастерства.

В заключение можно утверждать, что лидер управляет результативностью команды через отдельные роли, контролируя три основных аспекта командных задач: четко знать, что делать, иметь желание делать и знать, как делать. Знания, отношение и умение, соответственно.

### **2.1.3 Принципы достижения целей**

Постановка целей в первую очередь направляет усилия и внимание членов команды. В приведенном выше модуле разработаны принципы постановки целей и указаны частые ошибки, которые в конечном итоге приводят к появлению потерь в результативности (вследствие неправильно поставленных целей). Далее представлены основные аспекты, которые обуславливают эффективное целеполагание.

Наиболее распространенной ошибкой является отсутствие целей по результатам для каждого члена команды. Часто поставленные цели являются коллективными и связаны с результатами команды, но оставляют в стороне разработку и реализацию индивидуальных целей.

Поэтому мотивационная структура, разработанная высокоэффективным лидером, должна включать четыре типа целей:

- Групповые цели по результату.
- Групповые цели по уровню исполнения.
- Индивидуальные цели по результату.
- Индивидуальные цели по уровню исполнения.

Можно отличить класс целей по тому, что и как произносится: Цели по результатам отвечают на вопрос: что необходимо достичь коллективно и индивидуально? С другой стороны, целевые показатели уровня исполнения дают ответ на вопрос: как добиться цели? виды навыков, которые необходимо развивать, и способы достижения желаемых результатов.



Распространенная ошибка заключается в постановке только целей по результату без целей по уровню исполнения. Фокус внимания исключительно на достижении результатов усиливает беспокойство у спортсмена и способствует состоянию блокировки или напряженности. Хотя результат является желаемой целью, как для сотрудников, так и для команды в целом, он зависит не только от них: многие плохо контролируемые внешние факторы влияют на итоговые показатели. Если все внимание команды сосредоточено на цели, которая не контролируется и не зависит от уровня исполнения, эмоциональными последствиями являются неопределенность, беспокойство и тревога.

Цель работы тренера - направить внимание и усилия участников команды на развитие мастерства или техники, которые зависят исключительно от них. Важно не забывать одну деталь названия курса, которая не может остаться незамеченной: речь идет о спорте высоких достижений, а не о спортсменах с высокими результатами. В центре внимания лидера должна быть индивидуальный и групповой уровень исполнения для достижения высоких результатов.

Подводя итог, можно сказать, что главная ошибка, которую руководители делают при управлении результативностью с помощью целей, заключается в полном или частичном отсутствии индивидуальных и групповых целей по уровню исполнения.

Целевые показатели для оценки работы должны быть конкретными, поведенческими, поддающимися измерению и мобильными на основе достигнутых результатов. Великие деятели из всех слоев общества постоянно развиваются и повышают свою эффективность за счет новых задач на уровне навыков и способностей.

Другими частыми ошибками являются отсутствие оценки и адаптации целей. Можно начать с отсутствия адаптации.

Лидер устанавливает цели по уровню исполнения, но способность каждого члена команды к их достижению и различные факторы, внешние по отношению к сотруднику/спортсмену, могут влиять на цели, делая их невозможными или слишком простыми. Именно лидер должен внести необходимые коррективы, чтобы сделать цель возможной и сложной одновременно. Цель, которая требует небольших усилий, является барьером для обучения; кроме того, это порождает апатию и мешает 100%-ному вложению усилий. Вместо этого недостижимая цель расстраивает и порождает большое чувство беспомощности.

Отсутствие оценки целей в основном связано с убежденностью в том, что единственный способ оценки спортсмена - достижение результатов. Такая оценка имеет отношение к конечным целям, но не к целям деятельности. Она требует частичных, поведенческих, исчерпывающе раскрытых целей, которые позволяют визуализировать прогресс каждого подопечного/спортсмена.



Указанная оценка позволяет определить, выполняет ли процесс освоения ресурсов свою миссию. Одной из ошибок, связанных с оценкой целей, является частота проведения оценки.

Спорт высоких достижений требует оценки до, во время и после соревнований. В этом секрет лидерства: в близости, которая является стилем управления, наиболее связанным со значимыми показателями. В этой связи необходимо переосмыслить роль оценки.

Оценка сама по себе не является окончательным или решающим событием, она является инструментом, который показывает, движемся ли команда так, как ожидалось. Поэтому результаты подобной оценки во всех случаях должны быть позитивными. Если этого не происходит, то цель нужно адаптировать, процесс подготовки скорректировать или выбрать новый навык. Оценки эффективности не должны ассоциироваться с негативными последствиями, поскольку это вызовет чрезмерный страх; напротив, в условиях стрессовых ситуаций необходимо снижать уровень беспокойства.

#### **2.1.4 Уровень исполнения, результат и подкрепление**

Ранее были предоставлены рекомендации по управлению результативностью для командных ролей и постановки целей. На этот раз важно сосредоточиться на управлении подкреплением.

Подкрепление - действие, которое лидер выполняет для поддержания или изменения конкретного поведения команды или некоторых ее членов. Принципы подкрепления включают, по сути, два обязательных действия: поощрения и наказания. В России этот метод называется «кнутом и пряником».

Поощрения - это все действия, которые лидер выполняет или реализует, чтобы увеличить вероятность появления желаемого поведения. Наказания, со своей стороны, - это все действия, которые лидер выполняет или реализует, чтобы увеличить вероятность исчезновения нежелательного поведения.

Трудности в реализации подкреплений определяют профили разных лидеров. Есть лидеры, которые больше придерживаются поощрений; другие - наказаний; а есть высокоэффективные лидеры, которые используют индивидуальное и коллективное подкрепление, которого требует ситуация.

Необходимо понять и принять, что лидер должен овладеть мастерством применения катализаторов нужного поведения. Функции определяют роль и направляют деятельность группы; цели обуславливают эффективность работы и способствуют достижению больших результатов; и, наконец, укрепление потенциала способствует повышению результативности и стабилизации уровня исполнения.



В принципе, приоритетное значение имеет определение двух основных аспектов: что подкреплять и как подкреплять. В этом заключается большая сложность овладения принципами подкрепления различными лидерами. Чтобы точно знать, какое поведение вознаграждать, а какое наказывать, как индивидуально, так и коллективно, лидер должен принять идею управления уровнем исполнения, а не только результатами. Если это было сделано, появится понимание, как определить желаемое поведение, ориентировать команду на нужные действия, оценивать прогресс или регресс в процессе приобретения и консолидации поведения, а также своевременно знать, какие аспекты подкреплять.

Таким образом, первый пункт управления подкреплением заключается в исчерпывающем, поведенческом и постепенном определении того, какое поведение является ожидаемым, а какое нет. Далее необходимо иметь конкретные данные, объясняющие возникновение такого поведения. Исходя из них, лидер должен будет применить подкрепление для оптимизации или поддержания индивидуальной и коллективной результативности.

После выявления направлений подкрепления нужно дать лидеру инструменты, чтобы решить, как он или она должны реализовать этот процесс. На данном этапе очень важно иметь четкую концепцию, которая придает силу подкреплению: оно воспринимается получателем. Что подразумевается под такой концепцией? Необходимо вознаграждать или наказывать теми стимулами, которые позитивны или отрицательны для получателя, а не для лица, реализующего подобный процесс. Часто совершается ошибка использования тех стимулов, являющихся положительными для лидера, но не для команды; следовательно, цель, которая подразумевается при применении поощрения, не достигается. Иными словами, невозможно повысить вероятность такого поведения.

Для получения максимальной отдачи от идеи применения подкрепления, высокоэффективный лидер должен помнить, что такое поощрение и что такое наказание для каждого члена команды. Управление, уважение и признание индивидуальных различий, а также выбор управленческих ресурсов на их основе кажутся ценным и комплексным секретом высокоэффективного лидера.

Следует понимать важность того, что усиливать: уровень исполнения и результат; каким образом: индивидуальный и групповой; и как это сделать: на основе предпочтений участника/спортсмена и/или команды. Далее нужно выбрать частоту подкрепления. Важно иметь в виду, что все принципы подкрепления заключены в так называемой внешней мотивации. Если такие подкрепления применяются незапланированным образом, они могут ухудшить внутреннюю мотивацию каждого члена команды, которая является самым значимым капиталом, о котором лидер должен заботиться и поддерживать всеми средствами.



Рекомендуется, чтобы применение подкреплений носило постоянный характер в тех случаях, когда задействуются новые навыки, однако со стабилизацией нужного поведения вознаграждение становится периодическим. Первоначально подкрепление должно предоставляться всякий раз, когда появляется конкретная причина, то есть до появления поведения требуется подкрепление (поощрение или наказание); затем оно применяется время от времени. Нестабильность означает, что подкрепление происходит случайным образом. В противном случае, если с установлением поведения сохраняется постоянная причина, существует большая опасность потери нужного поведения. Субъект привык получать подкрепления, так что внешнее стимулирование становится главным движущим фактором его поведения: когда подкрепление пропадает, исчезает и поведение.

Таким образом, доказано, что применение подкрепления - это не мера, которую лидер должен предпринимать, руководствуясь своими эмоциональными состояниями; это ещё один навык, который он должен тренировать и развивать, чтобы поддерживать индивидуальную и коллективную результативность. Следующий тезис является аксиомой: высокая результативность требует постоянной подготовки со стороны лидеров.



## 2.2 Климат в коллективе и индивидуальное развитие

Ранее речь шла о главном аспекте высокоэффективного руководства: результативность. В этом разделе будут рассмотрены два оставшихся аспекта: климат в коллективе и индивидуальное развитие.

Начать стоит с аспекта, который становится все более актуальным в различных организациях и ещё более важным, если учитывать предпочтения новых поколений: климат в коллективе.

«Климат в коллективе - это социальная и физическая среда, возникающая в результате влияния внутренних и внешних факторов на жизнь группы» (Контрерас, 2012, стр. 1).

Почему высокоэффективный лидер должен работать с атмосферой в группе после того, как он упорно шел к повышению результативности? Далее подробно представлены некоторые причины, по которым необходимо дать ответ на этот вопрос:

- Климат в коллективе добавляет устойчивость к ранее достигнутой результативности.
- Способствует восстановлению показателей команды.
- Дает команде стабильность.
- Увеличивает чувство удовлетворенности и «жизни в потоке» у каждого члена команды.
- Облегчает рост и развитие членов команды.
- Гарантирует ежедневное развитие команды без значительных конфликтов.
- Поощряет участие и рост членов команды.
- Формирует сплоченность, увеличивает чувство сопричастности и идентификации с командой.

Управление климатом в группе больше не является решением, основанным на предпочтениях лидера: в настоящее время многие организации из разных областей узнают уровень удовлетворенности своих сотрудников и сравнивают по шкалам с международным эталоном.

В следующих разделах будут представлены 3 основные компонента климата в коллективе:



- Внутренние правила совместной работы.
- Социальная сплоченность и сотрудничество в рамках задачи.
- Общение внутри группы.

### 2.2.1 Внутренние правила совместной работы

Стандарт - это уровень исполнения, модель поведения или ожидания. Группа может формально или неформально устанавливать правила, каждое из которых несет конкретные ценности и поведение, определяющие действия членов группы. Обычно людей заставляют соблюдать групповые правила. Иногда коллектив применяет позитивные или негативные санкции для укрепления соблюдения установленных правил (Вайнберг и Гульд, 1996 год, стр. 192).

Стандарты, наряду с ролями, образуют основную структуру каждой команды. Роли приносят результативность, а стандарты - стабильность.

Хотя эти понятия имеют центральное и основополагающее значение, в опыте в качестве консультантов в области спорта и в работы организаций преобладает отсутствие правил, которые гарантировали бы функционирование команды. Если оставить указанную стабильность на усмотрение отдельных факторов, таких, как здравый смысл каждого члена группы, то это далеко не конкретные предложения и требования высокой эффективности. Руководитель должен управлять внутренними правилами группы для обеспечения стабильности. Нестабильность в команде возникает, когда:

- Не хватает внутренних правил.
- Нарушаются существующие правила.
- Отсутствуют подкрепления в отношении соблюдения или несоблюдения правил.
- Члены команды не получают выгоды от соблюдения стандартов.
- Лидеры не придерживаются соблюдения правил.

Там, где это возможно, рекомендуется принимать решения, связанные с нормами, на основе консенсуса, в присутствии и на основе участия всех заинтересованных лиц. Это возможность для достижения максимальной приверженности к соблюдению правил.

Важно, чтобы каждый член команды мог участвовать в разработке правил, которые будут регулировать поведение команды. Каждый член может быть проинформирован о преимуществах соблюдения стандартов, с тем, чтобы вся группа могла выбирать



положительные и отрицательные подкрепления в случаях нарушения и соблюдения стандартов. Данный последний аспект имеет большое значение.

В этом смысле рекомендуется, чтобы руководитель обратил внимание на количество выбранных правил. Совершенно не нужны десятки правил, которые регулируют поведение команды; с менее чем 10 правилами, идеальное функционирование уже гарантировано. Увеличение их числа приводит к путанице и утомляет команду. Следует выбрать ключевые стандарты, которые будут направлять и обеспечивать справедливость, координацию и ответственность.

Зандер (1982, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 193) разработал некоторые дополнительные методы для спортивных лидеров, чтобы установить и укрепить групповые нормы:

- Правило должно быть уместным и применимым, связанным со спортивной целью, а не с личной жизнью спортсменов.
- Правило должно быть справедливым, гибким, если тренер считает его подходящим для конкретного спортсмена или ситуации.
- Правило должно быть установлено для всех, исключая избирательность, то есть выгоду для одних спортсменов за счет других.
- Команда должна быть полностью в курсе того, что может произойти в случае нарушения правил, в результате чего санкции не вызовут негативные чувства к тренеру или не будут использованы против него.
- Члены команды должны чувствовать себя частью органа, устанавливающего правила; приверженность будет выше, потому что каждый спортсмен имеет собственный участок ответственности.
- Для обеспечения эффективности решения, оно принимается немедленно и в соответствии с виной, чтобы спортсмен оценил соответствие своей вины санкции и не рассматривал ее как каприз тренера.

Спорт высоких достижений требует порядка, и правила дисциплинируют команду, ее членам и обеспечивают стабильность. Тренер выражаться ясно и обладать большим коммуникативным потенциалом как для определения, осуществления и обеспечения соблюдения правил, так и для применения необходимого подкрепления. Для поддержания квалификации на нужном уровне эффективный руководитель должен постоянно проходить подготовку.

Со своей стороны, Марсело Бьелса (Red Red, 2015, стр. 13-14) установил десять правил, которым должны были соответствовать все игроки сборной Чили по футболу:

- 1) Все члены сборной имеют равные права.



- 2) Ко всем игрокам тренерский штаб будет относиться одинаково.
- 3) Все игроки разделяют одинаковые обязанности.
- 4) Ни один игрок не имеет особых привилегий.
- 5) Личный интерес никогда не будет выше интереса команды.
- 6) Для футболиста самое главное - игра, и он должен помнить об этом всегда.
- 7) Уважение к расписанию должно быть абсолютным.
- 8) Ни при каких обстоятельствах не допускается употребление алкоголя.
- 9) На поле и за его пределами готовность игрока всегда делать то, что от него требуется, неоспорима.
- 10) Для игрока, стремящегося войти в состав национальной сборной, очень важно желание носить футболку и достойно представлять свою страну.

### **2.2.2 Социальная сплоченность и сотрудничество в рамках задачи**

Сплоченность - концепция, которую в управлении командами знают все, но мало кто детально понимает, что имеется в виду, и какое реальное влияние это оказывает на климат команды, каким образом оно может быть подкреплено. Далее представлены ответы на эти вопросы.

В 1950 году Фестингер, Шактер и Бак определили сплоченность как «общее поле деятельности, действующее на членов группы, чтобы они оставались в ней» (ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр.206).

Термин, который лучше всего определяет стремление команды к своей цели, - сплоченность. Считается, что команда имеет высокую сплоченность, когда она имеет такие характеристики:

- Взаимное уважение, позволяющее каждому спортсмену удовлетворять свои индивидуальные потребности, принимая их важность у остальных товарищей по команде.
- Чувство принадлежности как усиливающий фактор для каждого спортсмена, который положительно компенсируется остальной частью прилагаемых усилий.
- Важность сообщества, а также целей, которые необходимо достичь, собственная философия команды, вера в вербальный и невербальный язык самой команды и т. д. (Диего и Сагрето, 1993. стр. 229-230).



Опыт в различных командах, организационных и спортивных, позволяет прояснить некоторые концепции и действия, которые считаются уместными:

- Различные типы сплоченности пересекаются.
- Единство задач и социальная сплоченность неотделимы друг от друга.
- Она становится более заметной, когда отсутствует.
- Неизвестно, как стимулировать социальную сплоченность.
- Последствия непонятны.

По сути, существует два типа сплоченности: сотрудничество в рамках задачи и социальная сплоченность. Социальная сплоченность является наиболее заметной и наиболее востребованной многими лидерами. Она относится к качеству связей в команде и уровню товарищества и симпатии; то есть это релятивистский и традиционный взгляд на данное понятие.

Сотрудничество в рамках задачи, в свою очередь, означает взаимозависимость и взаимосвязь между членами группы в достижении общих целей. Этот взгляд на сплоченность преимущественно связан с результативностью.

Очень важно отметить, что многие лидеры путают приоритет при выполнении действий в отношении двух описанных типов сплоченности. Общеизвестно, что социальные действия осуществляются в целях укрепления связей (социальной сплоченности), но с равной или большей интенсивностью следует стимулировать сотрудничество в рамках задачи. Сотрудничество в рамках задачи увеличивает социальную сплоченность, а не наоборот.

Взаимосвязь между сплоченностью и результативностью:

- В целом положительное взаимовлияние между сплоченностью и результативностью наблюдаются в отношении интерактивных задач.
- В целом позитивная взаимосвязь между сотрудничеством в рамках задачи и результативностью наблюдается гораздо чаще, чем между социальной сплоченностью и результативностью.
- Результативность, вероятно, оказывает более сильное влияние на сплоченность, чем наоборот.
- Очевидно, что связь между сплоченностью и результативностью строится по кругу, поэтому успех в выполнении задач приводит к увеличению сплоченности, что, в свою очередь, приводит к росту результативности (Вайнберг и Гульд, 1996, стр.217).



Барьеры для сплоченности групп:

- Несовместимость личностей внутри команды.
- Конфликт между социальной и домашней ролью между членами команды.
- Разрыв связи между членами группы или между ними и лидером.
- Борьба одного или нескольких членов группы за власть.
- Частая ротация и мобильность членов группы.
- Несогласие с целями и задачами группы (Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 221).

Для повышения уровня сотрудничества в рамках задачи и социальной сплоченности в команде, лидеру рекомендуется:

- Честно распределять роли в команде.
- Согласовать ожидания с каждым членом команды.
- Создать четкие правила для всей команды.
- Поощрять за проявление коллективного поведения в команде.
- Способствовать взаимозависимости членов команды.
- Поощрять уважение к командным ценностям.
- Предвидеть и действовать быстро перед лицом межличностных конфликтов.
- Иметь открытые каналы связи с каждым спортсменом и командой.
- Проводить дополнительные развлекательные мероприятия вне работы.

Высокая результативность также требует от руководителя принятия конкретных мер и обеспечения согласованности действий. Практически непоправимой ошибкой является стремление к сплочению лишь в случае возникновения конфликта внутри группы или отсутствия сотрудничества.

### **2.2.3 Коммуникативная подготовка команды**

Ориентируясь на оптимизацию климата в коллективе, лидер разрабатывает правила совместной работы и способствует сотрудничеству в рамках задачи и социальной сплоченности конкретными действиями. В данном разделе совершается качественный скачок: лучший командный климат зависит от правильной коммуникативной подготовки.



Общение позволяет объединить всех членов команды, а лидер формирует, благоприятствует или препятствует коммуникативной структуре команды. Команды в спорте высоких достижений – об этом упоминалось в предыдущих разделах - требуют коммуникативных навыков со стороны лидера. Альберти и Эмонс (1978, ссылка: В. Кабалло, 2010, стр. 75) призывают к фундаментальной честности в межличностном общении и спонтанности в выражении чувств.

В данном разделе речь идет не только про общение между лидером и группой, но и про то, что происходит между коллегами, членами команды.

Управление межличностными конфликтами требует эффективных, конкретных и практических коммуникативных ответов, разработанных всей группой.

Высокоэффективный лидер также отвечает за качество коммуникаций в команде. Большие команды ведут гораздо больше диалогов вокруг целей и задач, чем вокруг межличностных отношений внутри группы. Лидер должен обладать достаточной способностью предвидеть потенциальные конфликты и включать новые каналы диалога, генерировать согласованные процедуры с командой для разрешения внутренних разногласий.

Неурегулированные межличностные конфликты, возникающие при выполнении задач или в отношениях, напрямую влияют на групповой климат. Лидер должен разрешить их и показать команде механизмы, необходимые для устранения разногласий.

В связи с этим в качестве конкретного инструмента лидеру в спорте высоких достижений предлагаются два аспекта разрешения межличностных конфликтов внутри команды: критика и соперничество.

Некоторые исследования отмечают, что техника «сэндвича» является наиболее эффективным способом, когда дело доходит до критики, Смит, Смолл и Хант (1977 Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 268).

Техника «сэндвича» - метод, который позволяет давать конструктивную обратную связь чувствительным и, тем не менее, эффективным способом. Он состоит из трех последовательных элементов:

- 1) Положительное утверждение.
- 2) Ориентированные на будущее инструкции.
- 3) Compliment. (Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 268).

Часто, когда член команды совершает ошибку или имеет разногласия с коллегой, он занимает оборонительную позицию. Поэтому необходимо, чтобы тот, кто хочет выразить критику, начинал с оценки позитивной черты или действия другого человека, их отношений или работы; это уменьшит напряженность и позволит собеседнику



воспринять комментарий наилучшим образом. Если одна из сторон начнет вести критику без такого мирного подхода, она рискует быть не услышанной и обострить конфликт. Кроме того, важно указать, с какой позиции вы собираетесь говорить и с каким намерением.

После положительного утверждения рекомендуется высказать критику четко и с ориентацией на будущее; для ее восприятия, важно, чтобы получатель оценивал замечания как вклад, а не как непродуктивный упрек. Если это инструкция на будущее, она добавляет ценность к текущим возможностям получателя или качеству межличностных отношений.

Наконец, рекомендуется завершить разговор комплиментом, который формирует чувство доверия и открытой, сердечной беседы и готовности к предстоящим диалогам. Такой метод очень эффективен, потому что позволяет высказывать критику как возможность для развития и не превращается в атаку на самооценку.

Другой инструмент коммуникации, который рекомендуется использовать, - соперничество. Противостоять - это не конфликтовать, а спорить, но конструктивно и ценно. Соперничество нацелено на урегулирование конфликта, независимо от принятого решения и включает в себя борьбу одного против другого, где единственное, что главное - победа в споре.

Что необходимо сделать при соперничестве:

- 1) Передать, что отношения с другим человеком важны.
- 2) Неспешно подумать о том, что нужно сказать.
- 3) Попытаться понять позицию другого человека.
- 4) Слушать внимательно, что собеседник пытается донести (Вайнберг и Гульд, 1996, стр.268).

Что не следует делать при соперничестве:

- Выдать решение с самого начала. То, что нужно сделать, это скорее сосредоточиться на проблеме. Часто возникает желание сказать другим, что они должны делать вместо того, чтобы позволить им решить и расшифровать ситуацию.
- Прерывать связь. Даже если соперничество идет не по плану, общение по проблеме должно поддерживаться конструктивным образом.
- Использовать шутки, чтобы заставить людей замолчать. Обычно сарказм и атаки заставляют собеседника становиться враждебными и



недружелюбными. Противостояние - это не соревнование, и вопрос не в победе, а в совместном решении проблемы.

- Опирайтесь на невербальные подсказки для передачи мысли. В общении необходимо быть откровенным и прямым. Это не время для сигналов или невербальных уловок.
- Обсуждать проблему с посторонними лицами до разговора с конкретным человеком. Это может привести к тому, что его позиция станет оборонительной и напряженной. (Вайнберг и Гульд, 1996, Р. 268).

Профессиональные команды постоянно тренируются и повышают свою результативность, и лидер - это тот, кто возглавляет процесс приобретения новых инструментов. Изучение стратегий разрешения конфликтов, выражения критики и соперничества обеспечивает лучший групповой климат и большую удовлетворенность в команде.

Таким образом, установлены конкретные рекомендации в отношении второго измерения высокоэффективного лидерства, то есть управления климатом в коллективе. Благодаря нормам совместной работы, конкретным действиям по сотрудничеству в рамках задачи и социальной сплоченности, коммуникативному развитию (критике и соперничеству) лидер имеет четкую цель для обеспечения наилучшего качества внутригруппового опыта, подкрепляющего индивидуальную и коллективную удовлетворенность.

#### **2.2.4 План карьеры и индивидуальный подход к каждому члену команды**

Наконец, речь пойдет о третьем и последнем измерении лидерства в спорте высоких достижений: индивидуальное развитие. До этого момента лидер достиг самого высокого уровня результативности своей команды благодаря ролям, целям и подкреплению. Подобные инструменты также улучшили климат в команде благодаря нормам, сплоченным действиям и коммуникативной подготовке команды. Коллектив идеально подготовлен: можно просматривать и управлять отдельными компонентами, составляющими единое целое.

Индивидуальное развитие означает повышение мотивации каждого члена команды. Когда лидер правильно управляет данным измерением, спортсмены постоянно проявляют высокий уровень положительной энергии и приверженности к повседневной работе. Лидер должен знать, как первоначально обнаружить обе переменные.

Необходимо, чтобы лидер четко разграничивал посещаемость и приверженность. Посещаемость относится только к количественному участию в повседневной жизни команды, а при присоединении участие также является качественным.



Во многих случаях лидер не знает, как обнаружить это различие, и в итоге встречает его с большим удивлением в моменты наибольшего стресса, например, на соревнованиях или в решающих ситуациях. Посещаемость является очень важной проблемой, которая подрывает максимальную результативность команды и каждого участника. Лидер должен знать, какие условия благоприятствуют ей и как можно избежать негативных факторов.

Когда у коллеги/спортсмена есть мотивация, он обладает высокой позитивной энергией, и в результате уровень его приверженности к тренировкам или ежедневной работе выше. На данном этапе роль лидера фундаментальна: он является первым ответственным за формирование высоких уровней мотивации у каждого участника группы.

Для решения проблемы мотивации, лидеру необходимо понять, что мотивация означает направление и интенсивность усилий, что наилучшим способом стимулирования коллеги/спортсмена является формирование плана карьеры и видения будущего личного роста. Для стимулирования каждого члена команды, необходимо четко показать, какой будет пункт назначения, как далеко можно пойти, и что будет означать указанный рост.

Индивидуальный подход - действие, которое лидер должен реализовывать совместно со спортсменом. Это не деятельность, которую можно или нужно навязать, а мотивационное действие, которое следует постепенно строить, точно определять, чтобы каждый сотрудник чувствовал глубокое желание достигать целей. Подобное видение включает в себя уровень исполнения и результат. Например, планирование участия в Олимпийских играх включает в себя не только план, который предусматривает стратегии и цели достижения, но и процесс с точки зрения отношения и эмоционального развития спортсмена.

Видение - обязательство, которое спортсмен должен достичь в будущем. Это также большое желание, включающее в себя большие энергетические инвестиции и требующее мастерства в измерении, систематической и прогрессивной работы со стороны лидера и, в сущности, признания пункта назначения, куда он направляет сотрудника/спортсмена.

Важно различать две концепции, которые часто путают неопытные лидеры: спор и видение.

Спор - это ресурс, который лидер может в конечном итоге использовать для повышения уровня самоотдачи спортсмена, зная, что эффект соответствует краткосрочной цели, и его постоянное использование влияет на воздействие ресурса. Как правило, спор используется для достижения цели немедленного результата.



Видение связано с внутренним управлением убеждениями спортсмена для создания высокого, устойчивого внутреннего уровня самоотдачи, уровня, который связан со среднесрочной или долгосрочной целью. По словам Ману Джинобилли в его дебюте в команде «Сан-Антонио Сперс», «он был уверен, что это все дело времени, тренировок, игр и не упущения цели» (Фреско, 2005, стр. 251).

**Таблица 1: Мотивационные инструменты: видение и споры**

Мотивации инструменты	Срок достижения цели	Направление мотивации	Продолжительность воздействия
Видение	Среднесрочные и долгосрочные цели	Внутренняя	Продолжительное
Спор	Краткосрочная цель	Внешняя	Кратковременное

Источник: Собственная разработка.

Лидер в спорте высоких достижений должен знать, как сочетать оба инструмента: спор очень полезен в предсоревновательных ситуациях или сложных обстоятельствах, когда сотрудник эмоционально завязан и нуждается во внешней помощи, которая раскрепощает его и повышает уровень энергии. Лидер нуждается в коммуникативном опыте, чтобы знать, как повысить уровень эмоциональной энергии членов своей команды. Новые, молодые и более эмоциональные лидеры чаще всего используют этот ресурс.

Но важно, чтобы тренер не забывал, что спор является одним из возможных ресурсов. Когда лидер не развивает видение каждого спортсмена и повторяется в систематическом использовании спора, единственное, чего он добивается, это ухудшает воздействие способа. В любом случае такой мотивационный инструмент оказывает большее влияние на юных спортсменов.

С другой стороны, видение является более глубоким мотивационным инструментом и генерирует увеличение энергии, только когда спортсмен начинает чувствовать, что у него больше ресурсов, что он более обучен. Таким образом, хотя эффект видения может быть отложен, он сохраняется и усиливается с течением времени, поскольку он все ближе и ближе подбирается к достижению цели, разработанной в начале. Данный инструмент чаще всего используется более рациональными лидерами с большим опытом работы в подобной роли.



Таким образом, лидеру в спорте высоких достижений предоставляются оба мотивационных инструмента. Это не исключающее видение (одно или другое), а инклюзивное видение (одно и другое). Высокая результативность требует увеличения энергии в определенных эпизодах, а также устойчивого уровня мотивации.

В завершение рассмотрения данного третьего измерения, стоит напомнить о центральной идее, которая представлена в начале Модуля 2. Эта концепция - удовлетворенность. Лидер должен управлять не только результативностью, но и удовлетворенностью у каждого члена команды, и таким образом повысится вероятность достижения желаемых результатов.

**Таблица 2**

<b>Результативность</b>	Роли
	Цели
	Подкрепление
<b>Климат в коллективе</b>	Правила
	Сотрудничество в рамках задачи
	Социальная сплоченность
	Критика по принципу сэндвича
	Соперничество
<b>Индивидуальное развитие</b>	Видение
	Спор
	Приверженность

Источник: Собственная разработка.



## ССЫЛКИ

**Кабалло Б.** (2010). Руководство по оценке и обучению социальным навыкам. Испания: Siglo XXI Editores S. A.

**Контрерас** (28 марта 2012). Климат в коллективе [публикация в блоге]. Ссылка: <http://goo.gl/e2EM9e>

**Диего С. и Сагрето С.** (1992). Играть с преимуществом. Мадрид: Alianza.

**Досил Дж.** (2004). Психология физической активности и спорта. Мадрид: McGraw Hill/Межамериканский университет Испании, S. A. U.

**Фреско Д.** (2005). Ману. Небо руками. Буэнос-Айрес: Aguilar.

**Рохас Е.** (2013). Марсело Бьелса 11 путей к цели. Буэнос-Айрес: El Sur Es América.

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

