

Московский государственный университет

им. М. В. Ломоносова

экономический факультет

программа Общий и Стратегический менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**«СПОРТ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ»**

Студентки 2 курса магистратуры

Ионовой Марии Сергеевны

Научный руководитель

Заслуженный профессор МГУ,

д.э.н. Маршев Вадим Иванович

Москва

2011

**Структура работы.**

**Введение 3**

**1. Эволюция взглядов на Спорт как Метод Управления 8**

**2. Спортивные аналогии в менеджменте 31**

2.1. Бизнес как спорт 32

2.2. Тренер - менеджер 37

2.3.Команда в спорте и в бизнесе 44

**3.Концепция «Спорт как Метод Управления 52**

3.1.Основные положения концепции СМУ 53

3.2. СМУ на индивидуальном уровне 62

3.3. СМУ на уровне организации 64

3.4. СМУ на уроне общества 68

**Заключение 75**

**Список литературы 76**

**Приложения 78**

**Введение.**

**Общая характеристика исследования.**

**Актуальность темы исследования.** В последнее время постоянные динамичные изменения внешней среды обуславливают необходимость поиска новых управленческих решений, как для бизнес–структур, так и для общества в целом. В свою очередь спорт, являясь элементом общественной практики, способен оказывать мощное воздействие на индивида и общество. И это влияние не ограничивается только применением спортивных принципов и аналогий на уровне организаций или функциональных подразделений, а имеет гораздо больший потенциал. И грамотное использование этого потенциала может стать эффективным средством принятия управленческих решений для достижения более благополучного и счастливого общества.

**Степень научной разработанности проблемы.** Воздействие на людей с помощью спортивного воспитания рассматривается в работах историков и социологов спорта – Алена Гутмана, Билла Веннингтона, Мартина Поли, Александра Суник. Наиболее глубоко данная тема проработана **Бенджамином Лоу** (попытка анализа целей спортивного воспитания в разные периоды истории Человечества) и **Жаком Глейз**[[1]](#footnote-1) (на примере истории физического воспитания во Франции). Более универсальный подход к спорту (в совокупности с искусством) как методу воздействия присутствует в работе **Анри Пурэ** **«Спорт и искусство» и «Является ли спорт искусством?»[[2]](#footnote-2)**. В этих работах говориться о воздействии «активной субкультуры» (деятелей спорта и искусства) на «пассивную субкультуру» через положительное или негативное отношение. Особое внимание спорту как инструменту управления бизнес – структурой уделяет **школа Коучинга** (**Тимоти Гэллви, Томас Дж. Леонард, Джон Уитмор, Дэвид Хемери, Дэвид Уитэйкер, Джек Стэк).** Их работы посвящены, в основном, применению спортивных аналогий в бизнесе для решения задач командообразования, мотивации, обучения, коммуникаций в организации и т.д.

В последние годы бурно развивается концепция **“sport to business”**, которую можно считать одной из первых попыток систематизации применения атрибутов и принципов спорта на конкретном объекте управления (бизнес – структурах).

Однако, во всех перечисленных выше трудах отсутствует **системный взгляд на спорт как метод управления.** Влияние спорта рассматривается либо в совокупности с другими сферами общественной практики (искусством, медициной, образованием), либо спорт рассматривается как средство решения *элементных* задач управления (мотивации, обучения персонала), либо исследователи ограничивают объект воздействия эпохой или масштабом. Так, **Майк О’Махоуни** рассматривает воздействие через спорт **(спортивную идеологию)** только на пример эпохи СССР. **Жак Глейз** рассматривает только воспитательный атрибут спортивной деятельности во Франции в XX веке. А работы по психологии спорта **(Бенджамин Лоу, М.Т. Эллисон, Р. Загайнов)** описывают воздействие через спорт только на личностном уровне.

К тому же, к недостаткам вышеперечисленных работ можно отнести рассмотрение спорта как метода управления (СМУ) бизнесом только в статике (т.е. раскрытие его составляющих) и практически полное отсутствие изучение СМУ в динамике, в процессе управления бизнесом и социальными объектами, оценки его эффективности в качестве метода управления.

**Цель исследования** – поиск внутренних резервов и новых возможностей спорта как элемента общественной практики для управления, раскрытие сущности СМУ как системы (в статике и динамике).

**Задачи исследования:**

1. Выявление проблем организационной и общественной деятельности, решение которых может быть осуществлено с помощью спорта.
2. Разработка рабочего определения терминов «спорт», «спортивная деятельность», «спортивная культура».
3. Рассмотрение концепции коучинга и применения спортивных аналогий в бизнесе в контексте современных управленческих проблем.
4. Определение предпосылок эффективного применения спортивных аналогий в бизнесе и управлении.
5. Систематизация и классификация СМУ по функциональным атрибутам спорта, как элемента общественной практики, и уровням объектов управления.
6. Исследование вопросов (в т.ч. критериев оценки) эффективности СМУ
7. Разработка Концепции «Спорт как метод управления», в том числе целей, сущности, механизмов, ресурсного обеспечения реализации Концепции.
8. Выявление факторов, а также разработка процедур и инструментов, с помощью которых можно влиять на степень и направленность осознанного воздействия на социальные объекты через спорт.

**Объектом исследования** является спорт, рассматриваемый как социальный феномен, элемент культуры, как специфический социальный институт в динамике, а также процессы и изменения, происходящие в отношении к спорту в современном обществе.

**Предмет исследования** – спорт как метод управления

**Научная новизна** работы заключается в следующем:

1. Впервые СМУ исследуется системно и комплексно, что позволило выявить атрибуты СМУ.
2. Разработан проект Концепции «Спорт как метод управления», включающей цели и задачи концепции, принципы и механизмы реализации данной Концепции, ресурсное обеспечение реализации Концепции, вопросы оценки эффективности СМУ.
3. Выявлены факторы и разработаны процедуры, которые влияют на степень и направленность осознанного воздействия **на социальный объект** через спорт.

**Методы исследования.** В ходе проведения данного исследования нами использовались следующие методы:

1. Анализ научной литературы в области спорта, менеджмента и управления индустрией спорта.
2. Синтез положений и выводов, которые говорят об использовании спорта в качестве метода осознанного воздействия на объект управления в различных исторических и политических условиях.
3. Анализ и синтез факторов, определяющих целеполагание использования спорта в качестве метода управления в различных условиях.
4. Интервью и сбор мнений представителей спорта и бизнеса о возможности и целесообразности применения спорта и отдельных его атрибутов в качестве метода управления.

**Теоретическая основа** исследования - российская и зарубежная научная литература в области спорта, менеджмента и управления спортивной индустрией. Предпосылками для выдвижения гипотез послужили книги и статьи, в которых спорт рассматривается как метод воздействия на разные категории субъектов. Изучение этих материалов позволяет сделать вывод о том, что уже достигнуты определённые результаты в изучении спорта как социального института и адаптации принципов спорта для бизнеса.

**Эмпирическая основа** исследования – это кейсы и статьи о практическом применении спортивных аналогий и принципов в бизнесе, данные реальной мировой спортивной и управленческой практики, а также собственный опыт работы в индустрии спорта. В рамках исследования были проведены интервью с выдающимися представителями спортивной индустрии и собраны мнения успешных представителей из самых разных сфер деятельности. Для иллюстрации выводов, сделанных в ходе исследования, приводятся практические примеры деятельности организаций, функционирующих в спортивной сфере а также в отраслях, связанных со спортом.

**Практическая значимость.** Управление с помощью спорта и применение спортивных аналогий позволяет повысить эффективность деятельности организаций, улучшить психологический климат в группе и физическое состояние отдельного сотрудника, служить эффективным методом командообразования и развития лидерских качеств. Спорт как метод управления развивает дисциплину и самомотивацию, что приводит к формированию команды, нацеленной на результат. Также, спорт, выступая как социальная система, социальный институт и социальное движение, и оказывая мощное воздействие практически на все слои и сферы современного общества, современной культуры, может способствовать решению общечеловеческих и национальных проблем.

**Логика и структура работы.** Работа построена на последовательном изложении идей. Изначально мы исследуем историю спорта и выявляем атрибуты спорта, с помощью которых осуществлялось воздействие на различные социальные объекты. Эта часть работы посвящена эволюции взглядов на спорт как метод управления. В процессе работы над первой главой нами разработаны рабочие определения понятий «спорт», «спортивная культура», «спортивная деятельность», а также выявлены основные функции и атрибуты спортивной деятельности. Результатом первой главы является сводная таблица эволюции взглядов на спорт как метод управления. Так как изначально мы исследовали тему «Спорт как метод управления организацией», вторая глава работы посвящена проблеме применения спортивных принципов и аналогий для целей управления бизнес – структурами. Примеры выдающихся спортсменов и организаций позволяют провести параллели между ключевыми понятиями в спорте и менеджменте. На основе этих примеров сделан вывод о возможности и целесообразности применения спортивных аналогий в менеджменте. Однако, в процессе исследования было обнаружено, что воздействие с помощью спорта имеет гораздо больший масштаб, и мы расширили рассматриваемый объект управления посредством спорта. Таким образом, заключительная часть работы посвящена разработке концепции «Спорт как метод управления» различными социальными объектами для решения задач разного уровня и направленности.

**Глава 1. Эволюция взглядов на спорт как метод управления.**

**"*Спортивная идеология? Почему бы и нет,***

***ведь спорт объединяет людей, особенно во время больших побед.***

***80 тысяч на футболе, 20 тысяч на хоккее – когда еще***

***столько народу собирается на одном мероприятии?***

***Спорт поднимает патриотические чувства народа…"***

**Владислав Третьяк[[3]](#footnote-3).**

В первой части данной главы будет проведён краткий экскурс в историю спорта для того, чтобы выявить основные атрибуты, присущие спорту и спортивной деятельности. На основе этого будут разработаны рабочие определения понятий *«спорт»* и *«спортивная деятельность»*. Далее, мы проследим эволюцию применения спорта в качестве метода целенаправленного воздействия на человека и общество с помощью выявленных нами атрибутов, присущих спорту и спортивной деятельности.

Что такое спорт? Когда он появился? Очевидно, что это произошло гораздо раньше, чем возникло само понятие ***«спорт»***. Как спорт развивался в качестве элемента общественной практики, и что значит слово ***«спорт»*** для каждого из нас сегодня? Почему ***спортом*** мы называем как физическую, так и интеллектуальную деятельность, а также деятельность, направленную на выявление у человека каких-либо выдающихся качеств и способностей? Как люди вообще пришли к тому, чтобы соревноваться между собой, выявляя самого сильного, самого быстрого, самого меткого, и для чего это было необходимо? Перед тем, как перейти непосредственно к предмету данного исследования, попробуем разобраться в этих вопросах[[4]](#footnote-4). Это важно ещё и потому, что по тенденциям развития и изменения спортивной деятельности на протяжении истории Человечества можно судить как о социальных изменениях в обществе в целом, так и о сущности спорта в частности.

Примеры наскальных рисунков (пещерного искусства), открытые на сегодняшний день, содержат изображения ритуалов и церемоний. И, несмотря на то, что действия людей, запечатлённые на этих изображениях, нельзя полностью отнести к современному понятию о спорте, мы можем сделать вывод, что уже в **Первобытном обществе** существовали занятия, напоминающие спортивную деятельность. Эти рисунки, найденные в Африке, Австралии и Европе (Франция), имеют возраст более 20 тысяч лет.

Австралийские аборигены упражнялись в стрельбе из лука и метании бумеранга, соревновались в беге и прыжках. У индейских племён Америки (навахо, пуэбло) получили распространение бросание мяча в цель, бег на дальние расстояния, поднятие тяжестей, в качестве которых выступали камни различного веса. Среди племён ацтеков, майя, инков пользовалась популярностью групповая игра с каучуковым «мячом», в которой каждая команда стремилась забросить мяч в кольцо, прикреплённое к стволу дерева или стене. Можно говорить о том, что именно появление мяча стало отправной точкой в развитии командных и игровых видов спорта.

Существуют предметы быта и элементы архитектуры, свидетельствующие о том, что в **Древнем Китае** за 4000 лет до нашей эры существовала соревновательная деятельность, схожая с современным представлением о спорте. Например, в 4 – 3 тысячелетии до новой эры в Китае была распространена игра в мяч – Чжу Кэ. Игра проводилась на поле, с обеих сторон которого было установлено по два вертикально стоящих шеста (2 бамбуковые палки) – подобие современных футбольных ворот. Играли китайцы в подобие мяча, в качестве которого иногда использовали головы казненных военнопленных или преступников.Этот «мяч» можно было загонять в ворота всеми частями тела, кроме ладоней. Проигравшая команда публично поролась, победителям дарили фарфоровые вазы.

Изображения и предметы в гробницах фараонов также говорят о том, что разные виды физической активности были развиты в **Древнем Египте**. На табличках стен древнеегипетских пирамид были обнаружены изображения более 400 видов спортивных упражнений и игр. Среди них: борьба, плавание, соревнования лучников, гребля, гонки на колесницах и т. д. В специальных помещениях устраивались соревнования по бегу, прыжкам, поднятию тяжестей, борьбе, «фехтованию», а также различные спортивные игры – прототипы современного футбола, хоккея на траве и баскетбола.

На территории **Древней Персии** зародились такие виды спорта как поло и состязания всадников на копьях. Там же появились первые школы, где детей обучали верховой езде, метанию дротиков, стрельбе из лука. В **Древней Индии** были распространены фехтование на мечах, гонки на колесницах, стрельба из лука, игры с мячом и палкой. По мнению историков спорта[[5]](#footnote-5), именно Индии впервые возник интеллектуальный спорт – шахматы.

В **Древней Греции** на момент первых Олимпийских игр уже существовало большое разнообразие видов спорта. Наибольшее развитие получили различные виды борьбы, бег, метание дисков и гонки на колесницах. Это позволяет сделать вывод о том, что военная культура и военное искусство имели прямое отношение к спорту.

Со временем спорт становился более организованным и регулируемым. Появлялись и формировались новые виды и подвиды спорта, появилась классификация спорта по видам (игровые, циклические, силовые, сложнокоординационные, технические, прикладные и др.), уточнялись правила, спорт приобретал традиции. И, для того, чтобы говорить о спорте в его современном представлении, проследим эволюцию самого понятия «спорт».

При изучении этимологии слова «спорт» выясняется, что одно из первоначальных и устаревших его значений в английском языке - это развлечение, забава, шутка, а как глагол оно означает – играть. Английское слово «sport», сокращенно от английского «disport» — «игра», «развлечение» восходит к французскому глаголу desporter, который означает «отвлекать от работы». Энциклопедический словарь ***Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона*** 1898 года издания определял спорт как *"занятия, имеющие характер физических упражнений для развития силы, ловкости и красоты тела, и вообще имеющие целью удовольствие"*[[6]](#footnote-6). Далее приводится классификация спорта, который разделялся в то время на подвижный и неподвижный спорт. Подвижный спорт, в свою очередь, разделялся на «элементарный» и «высший». К «элементарному спорту» относились фехтование, борьба, гимнастика, танцы, бег, плавание и игры на открытом воздухе. К высшему – охота, конный спорт, *«водный спорт»*, *«зимний спорт», «воздухоплавание»* и другие*[[7]](#footnote-7)*. В определении, данном Брокгаузом и Ефроном, говорится об эволюции понятия: «*первоначально этим словом (спорт) обозначалось стремление к достижению чего-либо особенно выдающегося в сфере телесных упражнений; затем смысл его подвергался различным изменениям и в настоящее время спортом называется всякие вообще занятия, имеющие целью удовольствие или увеселение, но отнюдь не выгоду».* Такое представление о спорте было распространено в Европе в конце XIX – начале XX века. Похожие определения понятия «спорт» присутствуют в Большом Универсальном Словаре XIX века*[[8]](#footnote-8)* и в английской «Пенни Циклопедии».

В 30-40-х годах XX века сфера действия спорта сужается, акцент делается на утилитарное, рациональное начало. В Толковом словаре русского языка под редакцией ***Д. Н. Ушакова[[9]](#footnote-9)*** отсутствует развлекательный характер спорта и делается упор на физическую составляющую. Спорт определяется как "*физические упражнения, преимущественно в форме различных игр или состязаний, имеющие целью укрепление организма и развитие психической бодрости"[[10]](#footnote-10)*. Кроме основного значения, в словаре уже отмечается и переносное, отрицательное значение слова спорт. *"Предмет страстного, азартного увлечения, то, что служит лишь средством добиться успеха (преимущественно в неодобрительных сравнениях). Погоня за всё новыми открытиями нередко превращает исследовательскую работу в нездоровый спорт"[[11]](#footnote-11)*.

В определении Большой Советской Энциклопедии у спорта кроме оздоровительной цели появляется самоцель - "демонстрация высших достижений": *"Спорт - система организации и проведения соревнований и учебно-тренировочных занятий по различным комплексам физических упражнений; имеет целью, наряду с укреплением здоровья и общим физическим развитием человека, достижение высоких результатов и побед в состязаниях; составная часть физической культуры…"[[12]](#footnote-12)*

Все определения, приведённые выше, рассматривают спорт в узком смысле, то есть только как деятельность людей, обладающую некоторыми специфическими атрибутами. Разница состоит только в сути, целях и результатах этой деятельности. Исходя из перечисленных выше определений слова «спорт», мы можем сформулировать сущностные характеристики спортивной деятельности. Мы будем рассматривать **спортивную деятельность** в широком смысле, как деятельность, обладающую общими атрибутами (соревновательность/состязательность, стремление к максимальным результатам), и специфическими атрибутами (воспитательность, этика, эстетика, зрелищность).

Если рассматривать спортивную деятельность в широком смысле, то наиболее приближенное к современному представлению определение спорта даёт Википедия. *«Спорт**— организованная по определенным правилам деятельность людей, состоящая в сопоставлении их физических и интеллектуальных способностей, а также подготовка к этой деятельности и межличностные отношения, возникающие в её процессе»[[13]](#footnote-13)*. Акцент на интеллектуальную составляющую и отношения подчёркивает влияние спорта на все аспекты жизнедеятельности. Спорт утратил бы свой социокультурный смысл, если бы не рассматривался как *«микромодель общества, которая формирует определенные отношения, воспроизводится на разных уровнях и определяется как типовое поведение»[[14]](#footnote-14).* Таким образом, мы подходим к самому широкому определению спорта, как социального института. Социальный институт в данном случае, это *«определенная организация социальной деятельности и социальных отношений, осуществляемая посредством системы стандартов поведения, возникновение и группировка которых в систему обусловлены содержанием конкретной, решаемой социальным институтом задачи».[[15]](#footnote-15)*

Итак, ***спорт –*** это совокупность людей, учреждений, материальных средств, обеспечивающих устойчивость социальных связей и отношений в процессе осуществления состязательной, воспитательной, рекреационной деятельности, а также в процессе производства и потребления продуктов этой деятельности (спортивных услуг).

Именно это определение будет использоваться нами в дальнейшем для рассмотрения ***спорта как метода управления или спорта, как средства воздействия на человека, организацию и общество в целом.*** При этом можно говорить о том, что спорт как социальный феномен затрагивает, в большей или меньшей степени, каждого человека. В этом плане спорт можно сравнить с религией или искусством.

Французский учёный ***Анри Пурэ*** говорит о спорте и об искусстве как о *«выражении универсального языка»*[[16]](#footnote-16). В своей работе **«Is sport an art?**»[[17]](#footnote-17) Анри Пурэ пишет о всеобъемлющем охвате общества спортом и искусством. Главной идеей данной работы является вывод о том, что с помощью ***«активной субкультуры»***, в которую Анри Пурэ включает деятелей спорта и искусства, можно воздействовать на ***«пассивную субкультуру»*** - людей, проявляющих положительное или негативное отношение к первой.

Работа Анри Пурэ – одна из немногих, в которой говорится о целенаправленном воздействии на человека через спорт (в совокупности с искусством, так как он интегрирует эти понятия: *«искусство - спорт, а спорт - искусство; между ними нет никаких границ или отличий»*). Но это вовсе не означает, что раньше спорт не использовался как метод воздействия. Проследим, как наряду с эволюцией понятия спорт, развивались и взгляды на то, каким образом он влияет на человека, на группу людей и на общество в целом.

Американский учёный ***Бенджамин Лоу[[18]](#footnote-18)*** в своём исследовании, посвященном социологии спорта[[19]](#footnote-19), утверждает, что ***«воздействие»*** или ***«воспитание»*** ***с помощью спорта*** зародилось ещё в первобытном обществе. Первоначально оно существовало в форме упражнений, игр, состязаний и испытаний, которые *имитировали* трудовые процессы, охоту, военные действия, отражали различные обряды и традиции. Такое воспитание было направлено на развитие у подрастающих поколений физической силы, выносливости, реакции, волевых качеств. Здесь присутствует научение через моделирование реальной трудовой деятельности. Спорт выступает в качестве инструмента формирования как физических качеств (сила, скорость, выносливость), так и умственных качеств человека (скорость реакции, изобретательность и т. д.). Так сложилось физическое воспитание как педагогический процесс. Затем, в свободное от охоты, собирательства и других занятий время, люди, действуя по законам искусства, стали состязаться в выполнении перечисленных упражнений и выявлять самого сильного, самого быстрого, самого меткого. Именно тогда, по мнению сторонников этой точки зрения, и возник спорт. Так, *«первобытные племена Африки в физическом воспитании детей применяли «фехтование» на палках, борьбу, бег с грузом, раскачивание на лианах. За счёт этого племена бушменов отличались исключительной выносливостью. Их соревнования в беге по холмистой местности иногда продолжались весь день. Благодаря такой тренировке охотники могли преследовать добычу в течение многих часов, а затем и доставлять тяжёлый груз домой»[[20]](#footnote-20)*.

Что касается ***соревновательной составляющей спорта***, то мы считаем необходимым уточнить популярное мнение о том, что *«соревнование, состязательное отношение является атрибутом, свойственным самой природе человека, и потому присущим ему на всей протяжении человеческой истории».[[21]](#footnote-21)* Социологические и культурологические исследования в области спорта показывают, что в различных социально-исторических условиях соревновательность приобретает различные формы, а также может отходить на второй план, уступая место кооперации и сотрудничеству. Для Западной культуры, например, характерна конкуренция, выраженная в девизе: *«Быть всегда впереди, быть лучше других»*, который отец Ахиллеса сформулировал для своего сына. Но были и культуры, где на первый план выдвигались иные ценности. **М. Т. Эллисон**[[22]](#footnote-22) указывает, например, на культуру племени навахо, в которой *«не следует пытаться опередить кого-либо или думать, что ты его лучше»[[23]](#footnote-23).* Для иллюстрации она приводит пример эстафетных забегов у индейцев Амазонки, в результате которых в принципе не определялся победитель. Участники действовали на пределе своих сил, но в итоге они должны были одновременно прийти к цели. Индейцы навахо при игре в каучуковый мяч (прототип современного баскетбола) так же не были ориентированы на конкуренцию или агрессию: *«Они играли, пока не падали от бессилия, но не допускали агрессивных действий, поскольку не были охвачены стремлением победить противника»[[24]](#footnote-24).* Таким образом, первостепенным оказывалось соревнование с собственными возможностями.

При этом можно говорить, что до конца XIX – начала XX века основной функцией спорта было воспитание, а вовсе не соревнование и не зрелище, хотя и эти характеристики были присущи спортивной деятельности на протяжении всей истории. Так, в странах Древнего Востока, Древней Греции, Древнего Рима и Средней Азии во времена рабовладельческого строя физическое воспитание приобрело характер государственной системы подготовки юношества господствующих классов к гражданской и военной службе. Воспитание осуществлялось в семье и в государственных учебных заведениях, а также в армии. В качестве примера можно рассматривать Спартанское воспитание*,* в основе которого было физическое воспитание как для мужчин, с целью развития силы и выносливости, так и для женщин, в интересах рождения здоровых детей, будущих сильных граждан.

В трактате «Государство» ***Платон[[25]](#footnote-25)***, выделяя значение спортивного воспитания (гимнастики), писал: *«Заниматься гимнастикой необходимо для того, чтобы развивать* ***мужественную часть нашей природы*** (подчеркнуто нами – М.И.), *нежели чем для развития просто силы, как у обычных атлетов, которые рассматривают диету и упражнения как средство для мускулов".* Спортивное («гимнастическое») воспитание позволяет *«подчинить страсти разумному началу и развить в себе качество воли»*. Платон рассматривал гимнастику как одну из основ любого образования, наравне с музыкой и геометрией.

Параллельно с тем, как спорт развивался в качестве элемента образования, спортивные игры и состязания ***стали зрелищем***, через которое происходило подкрепление принятых норм и ценностей. В современном обществе гладиаторские бои воспринимаются как неоправданная бессмысленная жестокость, но в Древнем Риме сострадание и жалость считались слабостью, а не добродетелью. Таким образом, через спортивное зрелище происходило формирование отношения к тем, кто слабее, к равным по силе и к сильнейшим.В Колизеи на бои гладиаторов приводили детей, как сейчас приводят их на стадион посмотреть футбольный матч. И это не просто зрелище – это способ воздействовать на сознания, укрепляя нормы и правила господствующей парадигмы.

В феодальном обществе физическое воспитание стало основой систем рыцарского воспитания, в которое в обязательном порядке входили: верховая езда, фехтование, стрельба из лука, плавание, охота, единоборства и игры военного характера. С развитием городов - полисов физическое воспитание распространилось среди различных слоев городского и окрестного крестьянского населения, чему способствовали возникшие стрелковые, фехтовальные и другие братства; проводившиеся во время праздников состязания горожан в беге, борьбе, гребле, фехтовании, стрельбе из лука, игры с мячом. Спорт начинает приобретать *соревновательную составляющую*. Понятие справедливости – основа христианской этики, которое поддерживается через справедливую конкуренцию в спорте. Принцип честной, справедливой борьбы, «рыцарское поведение» можно считать предпосылками современной концепции Fair Play[[26]](#footnote-26).

Значительно возрос интерес к спорту в эпоху Возрождения. Гуманисты предпринимали попытки ввести физическое воспитание в школах в качестве одной из основных дисциплин. Гуманистический идеал — социальность и нравственность, представления о гармонично развитом человеке и физическом развитии, основанные на христианской морали. В Италии в начале XV века ***Витторино да Фельтре***[[27]](#footnote-27) открыл школу, в которой большое внимание уделялось физическому воспитанию, умственной и физической деятельности учеников. Во Франции ***Франсуа Рабле[[28]](#footnote-28)*** и ***Мишель Монтень[[29]](#footnote-29)*** проповедовали физическое воспитание в единстве с нравственным воспитанием и умственным образованием. Франсуа Рабле в романе «Гаргантюа и Пантагрюэль», описывая образ жизни, который ведёт Гаргантюа у нового учителя, подчёркивает значение физического воспитания. Игры в мяч ведутся до обеда, а *«езда верхом, фехтование, бег и прыганье, плаванье, лазанье на деревья, по канату, упражнения с гирями»* - спустя несколько часов после обеда. Мишель Монтень в трактате «Опыты» пишет: *«Образовывают не одну только душу, или не одно тело, а всего человека. Недостаточно закалить душу у ребенка,- надо укрепить ему и мускулы».[[30]](#footnote-30)* Такое воспитание, по мнению Монтеня, направлено на достижение главной добродетели – *«умения правильно пользоваться жизненными благами и с твердостью переносить их потерю».*[[31]](#footnote-31)

***Ян Амос Коменский***[[32]](#footnote-32) рассматривал физическое воспитание как важнейшую часть семейного воспитания и педагогического процесса в школе (в «Великой дидактике» и «Материнской школе» значительное место занимают вопросы здорового режима детей, физические упражнения, игры). Эти компоненты воспитания, по мнению автора, «способствуют всестороннему развитию личности и целостности мышления».

Составной частью всестороннего воспитания подрастающих поколений считали физическое воспитание ***Томас Мор[[33]](#footnote-33)*** и ***Томмазо Кампанелла[[34]](#footnote-34)***: *«И мужчины, и женщины имеют право и возможность заниматься философией, спортом и науками, ремеслами. В школе могут учиться все дети. Класс - улица, здесь маленькие солярии играют, слушают рассказы учителей, занимаются спортом и мастерят»,[[35]](#footnote-35)* - пишет о физическом воспитании Кампанелла. Спортивное воспитание, описанное в «Утопии» Томаса Мора, приближено к афинской системе - развития путем гимнастики и военных упражнений здорового, сильного и красивого тела.

Главную задачу спорта ***Джон Локк[[36]](#footnote-36)*** видел в укреплении здоровья детей, в правильно организованном удовлетворении их естественных потребностей в движении. Физическое развитие стояло у Локка на первом месте. Этот подход понятен, если учитывать время, в которое жил Локк. Огромный экономический потенциал новых, недавно освоенных земель, неразвитый транспорт и непривычные, экстремальные климатические условия требовали от предпринимателя физической выносливости, ведь *«предприниматель должен был много ездить по свету, испытывая в дороге всевозможные лишения и трудности»[[37]](#footnote-37).* Требования времени отразились в воспитательной системе Локка. *«Насколько здоровье необходимо нам для профессиональной деятельности и счастья, и насколько каждому, кто желает играть какую-либо роль в мире, нужна крепкая конституция, способная переносить лишения и усталость, слишком ясно, чтобы требовались какие-либо доказательства».*[[38]](#footnote-38)

***Жан - Жак Руссо[[39]](#footnote-39)*** в педагогическом трактате «Эмиль или о воспитании» подчёркивал значение физического воспитания для умственного развития и трудового воспитания детей. Совершенствованию форм и методов спортивного воспитания способствовали возникшие в 18 веке в Германии (в основном под влиянием идей Руссо) «школы человеколюбия и добрых нравов». ***Иоганн Генрих Песталоцци[[40]](#footnote-40)*** в рамках своей образовательной системы говорил о трёх направлениях спортивного воспитания: игры и физические упражнения для младшего возраста, практические упражнения для развития сноровки рук и *«физические упражнения, которые способствовали развитию навыков работы столяров, токарей, переплетчиц, садовников и представителей других профессий».* В XIX и в начале XX вв. складывались национальные системы физического воспитания во Франции (***Франсуа Аморос, Жак Демени***), Дании (***Н. Бук***), Великобритании (спортивно-игровой метод ***Дж. Питерса***) и других странах.

В России проблемы ***системного физического воспитания*** подрастающего поколения нашли отражение в XVIII вв. трудах ***И. И. Бецкого, Н. И. Новикова, А. Н. Радищева***. За «гармоническое развитие нравственных, умственных и физических сил» человека выступали ***Н. Г. Чернышевский и Н. А. Добролюбов. К. Д. Ушинский*** связывал физическое воспитание с трудом, с умственным и нравственным развитием. Оригинальную систему физического воспитания создал ***П. Ф. Лесгафт[[41]](#footnote-41)***, определяя его как «физическое образование», методы которого должны строиться на общих принципах с умственным образованием. Он говорил об огромном значении физического воспитания для развития у человека восприятия и мышления.

С конца XIX века в системе физического воспитания всё большее место (как средство и метод) стал занимать спорт, воспитательное значение которого определяется его соревновательным характером, а также необходимостью систематических тренировок для достижения высоких результатов. Именно «воспитательное значение спорта» выше было определено нами как один из ключевых атрибутов «спорта как метода управления».

С основу государственной системы физического воспитания СССР легли марксистские положения о значении спорта для всестороннего развития личности. *«Под воспитанием мы понимаем, –* писал***Карл Маркс[[42]](#footnote-42)****, – три вещи: Во-первых: умственное воспитание. Во-вторых, физическое воспитание, такое, какое дается в гимнастических школах и военными упражнениями. В-третьих, техническое обучение...[[43]](#footnote-43)»*. ***В. И. Ленин*** отмечал: *«Молодежи особенно нужны жизнерадостность и бодрость; здоровый спорт – гимнастика, плавание, физические упражнения всякого рода, – разносторонность духовных интересов, учение, разбор, исследование, и все это по возможности совместно![[44]](#footnote-44)»* Именно в это время были предприняты первые шаги для того, чтобы сделать спорт массовым. В 1927 году, в первой российской монографии, посвящённой психологии спорта, профессор ***А.П. Нечаев[[45]](#footnote-45)*** писал: «*Пора, наконец, признать, что нельзя говорить о полном воспитании там, где отсутствует воспитание движений. Ловкость, выносливость и настойчивость могут быть названы мускульными добродетелями, а утомляемость, апатия, капризное настроение, скука, беспокойство, рассеянность и неуравновешенность - мускульными пороками».[[46]](#footnote-46)*

Спорт стал важной частью идеологии, политики и культуры СССР. Сегодня предпринимаются попытки проследить по репрезентациям физкультуры и спорта всю историю СССР, лучше понять, какими были установки государства и устремления общества. В своей книге «Спорт в СССР» британец ***Майк О’Махоуни[[47]](#footnote-47)*** раскрывает сложные взаимоотношения между спортом как ***официально одобренной общественной практикой*** и спортом как ***культурным продуктом***[[48]](#footnote-48). Через призму спорта он анализирует советский мир, как анализировал бы, скажем, Древний Рим: просто как культурную форму со своими особенностями. Границы между «спортом, как социальной практикой» и «спортом, как культурным продуктом» размыты, и далеко не всегда можно говорить, что в головах болельщиков или в государственной политике в отношении спорта можно проследить их разграничение или даже последовательное к ним отношение. Тем не менее, основания для такого разделения – в качестве способа изучения культурологических проблем советского спорта – очевидно, существуют. На протяжении 20-30-х годов прослеживаются довольно серьёзные трансформации, как в государственных подходах к спорту, так и в культуре «боления», распространяющейся в обществе – это два параллельных процесса.

Если до XX века спорт развивается совместно с религией, искусством, образованием, политикой, то в XX веке появляется понятие «спорт как бизнес». Коммерциализация спорта способствует усилению его влияния, но уже в рамках несколько иных норм и ценностей. В начале 70-х годов появляется Школа Коучинга, создатели которой разрабатывают тему использования принципов спорта в бизнесе и управлении. Но всё же одним из первых, кто обратил внимание на различие поведения человека в спорте и на работе, был ***Фредерик Уинслоу Тейлор***[[49]](#footnote-49). Он проводил между спортом и управлением аналогию, рассматривая спорт как некий образец для подражания. *«…Англичане и американцы"*, - писал Ф. Тейлор в книге "Принципы научного менеджмента", *" - величайшие спортсмены в мире. Когда американский рабочий играет в бейсбол или когда английский рабочий играет в крикет, можно с уверенностью сказать, что он напрягает каждый нерв для того, чтобы обеспечить победу своей партии. Он делает все, что может, для того, чтобы получить максимально возможное число очков. Однако, когда тот же самый рабочий приходит на работу на следующий день, то он в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен….»*  Ф. Тейлор привел сравнение спорта и работы с точки зрения производительности конкретного рабочего. На самом деле, эта аналогия имеет значительно большие масштабы и глубину, но развить её в то время не представлялось возможным. Во–первых, и спорт, и менеджмент как самостоятельные социальные институты находились в начальной стадии своего формирования. Во-вторых, Тейлор, в рамках парадигмы научного менеджмента, интересовался только измеримыми показателями, которые можно было описать и формализовать (выработка, производительности и т. д.).

Основателем школы спортивных аналогий – одного из направлений коучинга - можно считать американского тренера по теннису ***Тимоти Гэллви (T.Gallwey)***[[50]](#footnote-50). Он противопоставляет принципы "Внутренней игры" командно-административным мето­дам управления, рассматривая их как ***«более удачный путь к переменам»[[51]](#footnote-51).*** Спорт стал для Гэллви своего рода исследовательской лабораторией для обучения и перемен. Благодаря тому, что достижения в спорте можно наблюдать непосредственно, а цели предельно ясны, эти изменения в результативности проявляются намного нагляднее. *«Моими первыми лабораториями были теннисный корт, лыжня и поле для гольфа – виды спорта, где хорошо осознаешь огромную разницу между лучшими и худшими результатами» -* пишет он в предисловии к своей книге «Работа как внутренняя игра». Гэллви рассматривал спорт как инструмент управления отдельным работником или малой группой. Через анализ тренировочного процесса он показывает разницу между обучением и научением: *«Из своей ранней тренерской работы я вынес два наблюдения. Во-первых, почти все мои ученики очень старались исправить в своей игре то, чем они были недовольны. Они ждали, что я дам им рецепт решения проблемы. Во-вторых, после того как учени­ки переставали стараться, поверив в свою способность учиться на собственном опыте, позитивные изменения происходили при относительном отсутствии усилий. Существует резкий контраст между принудительным и естественным обучением».*

Изначально коучинг появился как аналогия спортивного тренерства в бизнесе и других сферах деятельности. Его становление и развитие связано с именами финансового консультанта ***Томаса Дж. Леонарда[[52]](#footnote-52)***, автогонщика сэра ***Джона Уитмора***[[53]](#footnote-53), его коллег по консалтингу олимпийцев: легкоатлета ***Дэвида Хемери[[54]](#footnote-54)*** и тренера по хоккею ***Дэвида Уитэйкера[[55]](#footnote-55)*** и других. В 80-х годах XX века коучинг становиться одним из самых популярных направлений бизнес - консалтинга, в США и Европе выходит множество книг и практических пособий, описывающих использование опыта спорта в экономике. Особого внимания заслуживает книга ***Джека Стэка[[56]](#footnote-56)*** «Большая игра в Бизнес», в которой используется комплексная аналогия управления организацией со спортивной игрой. При этом Стек рассматривает организацию в динамике, говоря об управлении изменениями с помощью спортивных аналогий.

В России проблемами использования аналогий и принципов спорта в экономике и бизнесе начали заниматься в конце 90-х годов. Бизнес – консультант ***Владимир Смирнов[[57]](#footnote-57)*** сформулировал основные подходы и взгляды спортивного направления в бизнесе – спортинга. Под спортингом понимается исследование и практическое использование теории и практики спорта в бизнесе и экономике. *«Самое главное, что должен взять бизнес у спорта, -* пишет Смирнов*, - это его идеологию, основанную на соревновании, на игре, создающую высокую нематериальную мотивацию в достижении высоких результатов».*

Одновременно с развитием и внедрением спортивных аналогий в бизнес – процессы, развивается и сама индустрия спорта. С середины XX века предпринимаются попытки оценить эффективность деятельности рыночно ориентированных спортивных организаций, происходит коммерциализация спорта, превращение его в доходный бизнес. В начале 80–х годов в ведущих мировых университетах создаются программы по подготовке менеджеров спортивной индустрии.

# Особый интерес представляет управление спортом как одной из отраслей социальной сферы. Анализ литературы свидетельствует, что на сегодня достаточно основательно проработаны теоретические основания институциональной организации общественной сферы в целом, и спорта в частности (*Э. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Дарендорф, В. Афанасьев.*); проблематика содержательных характеристик социальных феноменов и специфики их функций (*Т. Веблен, Р. Мертон* и др.), а также теории коммуникаций и “public relations” (*С. Блэк, Р. Харрис* и др.), где рассматриваются технологии управления социальной сферой, ориентированные на клиента, в рыночных условиях. В последнее время появляется множество интересных работ российских и зарубежных авторов, в которых спорт рассматривается как отрасль социально – зрелищной сферы, предпринимаются попытки объяснить функционирование этой сферы и дать практические рекомендации по управлению (*Ричард Джулианотти «Sport and Modern Social Theorists», «Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs»*).

С тех пор, как спорт начал развиваться как самостоятельный социальный институт и в его рамках возник новый тип отношений, круг задач, которые можно решать с помощью спорта, значительно расширяется. Спорт, в широком смысле этого слова, помимо формирования определенных психофизических качеств, оказывает определенное влияние на мировоззрение. Степень этого влияния зависит от степени вовлеченности в спорт. Но гораздо важнее направленность влияния, которая зависит от многих факторов, и, в конечном счете, определяется тем, какая идеология его сопровождает. Вернёмся к работе Анри Пурэ (Henri Pouret): ***«Воздействие активной субкультуры на пассивную субкультуру через позитивное или негативное отношение»*** - именно это и является отправной точкой в разработке методов и принципов управления через спорт.

Итак, в ходе анализа литературы удалось обнаружить различия и изменения во взглядах ученых и практиков на «спорт как метод управления», понимаемого в широком и узком смысле категории «метод», и соответствующие конкретно-исторические причины этих изменений. Краткий обзор эволюции взглядов на «спорт как метод управления» представлен в таблице №1.

Кроме того, удалось выявить ряд направлений и идей, в которых спорт рассматривается как метод целенаправленного воздействия. Это как работы по спортивному воспитанию и развитию, социологии и психологии спорта (спорт для спорта), так и идеи о применении спортивных принципов и аналогий в других областях, в том числе и в бизнесе (sport 2 business). В итоге, можно выделить следующие группы задач, решение которых в той или иной мере осуществлялось через спорт:

1. Формирование определённых физических и моральных качеств через спортивное воспитание;
2. Формирование и развитие конкурентного типа мышления через соревнование;
3. Формирование эстетических и поведенческих эталонов;
4. Социализация человека через спорт;
5. Управление досугом через вовлечение людей в спорт (как в активной, так и в пассивной форме);
6. Поддержание ценностей и норм, принятых в обществе.

Можно выделить также ряд функций, которые реализуются через спорт. Данная классификация позволит в дальнейшем развить и дополнить приведённые выше группы задач, которые решаются через вовлечение человека (в активной или пассивной форме) в спортивную деятельность. Спорт выполняет следующие функции:

1. ***Соревновательно – эталонная функция*** заключается в том, что фиксируемые рекорды спортивной деятельности могут служить своеобразными индикаторами индивидуальных и общечеловеческих возможностей.
2. ***Соревновательно – эвристическая функция*** заключается в познании человеком своих возможностей и нахождением способов их максимальной реализации.
3. ***Воспитательная (связанная с оздоровительной).*** Проявляется во влиянии занятий спортом как на функциональные возможности организма человека, так и на формирование мировоззрения.
4. ***Этическая функция*** спорта проявляется в концепции Fair Play, содержащей набор духовно-нравственных принципов, на которые должны ориентироваться спортсмены, тренеры, болельщики и другие лица, имеющие отношение к спорту.
5. ***Эстетическая функция*** проявляется в том, что спорт содержит в себе эстетические свойства, проявляющиеся в гармонии физических и духовных качеств человека, и в этом отношении граничит с искусством.
6. ***Рекреационная функция*** спорта проявляется через вовлечение людей в спортивную деятельность в свободное от работы время, как в активной форме (занятия спортом), так и в пассивной форме (просмотр спортивных соревнований на стадионах и через СМИ).
7. ***Символическая функция (связана с этической функцией)*** определяется тем, что со спортом связан комплекс знаковых моделей, культурных образцов, смыслов, значений. Особенное значение в этом плане имеет то, что спортивные соревнования демонстрируют возможность и преимущества мирной, гуманной, человечной, основанной на этических принципах модели соперничества.
8. ***Интегративная функция*** означает, что спортивные соревнования и контакты могут содействовать и действительно содействуют формированию таких общих убеждений, взглядов и образцов поведения, которые вызывают чувство взаимного уважения, симпатии, способствуют взаимодействию, укреплению социальных связей, преодолению межкультурных барьеров.

Попробуем представить эволюцию спорта в виде схемы, которая показывает общие тенденции развития спорта в целом и спорта как инструмента управления в частности. Мы не можем однозначно говорить о том, что воздействие с помощью спорта менялось во времени от индивидуального уровня к общественному. Также как и не можем говорить о том, что изначально это воздействие было бессознательным, и лишь со временем стало превращаться в целенаправленный инструмент управления. Об этом можно судить только по книгам и монографиям, большинство из которых до XX века были посвящены спортивному воспитанию, более поздние (середина – конец XX века) – спортивным принципам и аналогиям в бизнесе, так называемой концепции «спортинга». И только в некоторых из этих работ присутствуют намёки на использование спорта как целенаправленного метода воздействия. Для того чтобы такое воздействие превратилось в управление – нужно понимать цели и знать рычаги, с помощью которых можно влиять на его степень и направленность.



**Выводы:**

В рамках первой главы была рассмотрена эволюция спорта как инструмента управления на основе истории спорта и развития понятий «спорт» и «спортивная деятельность». В результате удалось выделить ряд задач, которые в разные периоды истории Человечества решались с помощью спорта. Это позволяет говорить о целеполагании спорта как метода управления.

Также мы выделили основные функции спорта, реализация которых позволяет оказывать влияние на общество. За счёт этого, в последующих главах будут описаны актуальные на сегодня проблемы, которые могут решаться с помощью вовлечения людей в спортивную деятельность.

Были разработаны рабочие определения наиболее значимых понятий:

**Спорт** – это совокупность людей, учреждений, материальных средств, обеспечивающих устойчивость социальных связей и отношений в процессе осуществления состязательной, воспитательной, рекреационной деятельности, а также в процессе производства и потребления продуктов этой деятельности (спортивных услуг).

**Соревнование (соперничество)** - сравнение (сопоставление) качеств (способностей) двух или нескольких противостоящих сторон (одного человека с другим, одной группы людей с другими или человека с эталоном, стандартом и т.д.), выступающее как борьба за превосходство: стремление каждого из соперников быть лучшим по сравнению с другими, превосходить других, одержать победу над ними.

**Спортивная культура** - позитивное ценностное отношение социального субъекта к спорту, деятельность и ее результаты по усвоению, сохранению, реализации и развитию тех разновидностей, сторон, функций и компонентов спорта, которые данным субъектом оцениваются как наиболее важные, значимые, и выступают для социального субъекта как социальные идеалы, смыслы, символы, нормы, образцы поведения.

**Управление** – целенаправленное воздействие на объект управления с целью изменения его поведения или состояния.

**Метод управления** – это способ осуществления управляющего воздействия или способ реализации (достижения) целей управления.

**Таблица № 1. Эволюция взглядов на спорт как метод управления**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Эпоха, цивилизация, этническая группа, направление научной мысли или личность. | Основополагающие факты, направления развития, идеи и положения | Атрибуты спортивной деятельности | Политические, экономические, социальные, культурные и др. причины. |
| 1.Первобытное доклассовое общество | Процесс обучения в виде имитации трудовых процессов и передачи опыта отделяются от непосредственной трудовой деятельности (охота, собирательство) | Воспитание | Необходимость развития силы, ловкости, скорости для выживания. |
| 2.Шумеры | При посвящении мужчин в воины -проведение учебных боёв, которым предшествовали систематические занятия физическими упражнениями | Основной – воспитание  Вспомогательный - соревнование | Армия набиралась из свободного сельского населения. Физические упражнения были непосредственно связаны с военной подготовкой. |
| 3.Афины (Платон) | Занятия спортом в рамках обязательного физического воспитания детей для «развития мужественной части природы человека», а не просто для развития силы.  Соревнования атлетов – часть религиозных обрядов («Боги любят сильных и ловких»). | Воспитание  Эстетика | Потребность в физически сильных и хорошо образованных воинах, которые должны были обладать искусством ведения переговоров с торговцами, заниматься торговлей, управлять кораблями, общаться с представителями других государств. |
| 4.Спарта | Основа образования – физическое воспитание и развитие с детства | Воспитание  Соревнование (вспомогательный) | Система подготовки населения к войне в условиях борьбы против персидских завоевателей |
| 5.Древний Рим | - Система физического воспитания не является обязательной. Развитие комплексной системы военно – физической подготовки.  - Организация спортивных соревнований с участием рабов (гладиаторские бои) | Воспитание  Зрелищность | Ослабляется значение традиций физической культуры, посвященных религии.  Военная направленность + удовлетворению потребностей господствующего класса в зрелищах |
| 6.Средневековье | Рыцарские турниры – введение правил и условий соревнований. Основы принципа справедливой конкуренции. | Соревнование  Воспитание (вспомогательный) | Понятие справедливости – основа христианской этики, которое поддерживается через справедливую конкуренцию в спорте. |
| 7.Гуманисты (Рабле, Монтень, Фельтере, Коменский) | Физическое воспитание в единстве с нравственным воспитанием и умственным образованием для «всестороннего развития личности и целостного мышления». Суть концепции заключалось в том, что средства физического воспитания использовались не в военных целях, а для укрепления здоровья. | Воспитание | Гуманистический идеал — социальность и нравственность, представления о гармонично развитом человеке |
| 8.Социалисты – утописты (Кампанелла, Мор) | Спорт для всех (наравне с философией и ремёслами). | Воспитание + рекреационная функция | Основа концепции – равенство. Право и возможность всех граждан на одинаковое всестороннее образование |
| 9.Просвящение (Локк, Дидро, Руссо) | Спорт для умственного развития и трудового воспитания (предпринимателей и рабочих) | Воспитание | Неразвитые средства производства и транспорт в условиях экономического подъёма требовали физической силы и выносливости. |
| 10.Социализм и коммунизм | - Подготовка людей к предстоящему рабочему дню  - Подготовка профессиональных спортсменов для победы на международной арене | Соревнование  Воспитание  Зрелищность | Цель – отвлечь население от очевидных отрицательных сторон политической деятельности.  Использование здоровой рабочей силы для увеличения производительности труда. |
| 11.Капитализм | - Спорт на предприятиях как средство повышения производительности труда и командообразования  - Коммерциализация профессионального спорта (спорт как зрелище) | Воспитание +  Реализация культурных, политических и социальных функций | Спорт формируется как социальный институт, вовлечённость в спорт в активной или пассивной форме становится |
| 12.Школа Коучинга (Гэллви, Леонард, Уитмор, Стэк, Уитэйкер) | - Применение спортивных принципов тренерства, командообразования, лидерства, мотивации в бизнес – структурах. | Воспитание  Этика | Переход от парадигмы «менеджмент результата» к парадигме «менеджмент побед», в основе которой человек, стремящийся к совершенствованию, к победе. |

**Глава 2. Спортивные аналогии в управлении.**

В современных условиях, когда и спорт, и менеджмент достигли достаточно высокого уровня развития, их сопоставление представляет особый интерес. Как спорт, так и менеджмент, имеют длинную историю. Если рассматривать спорт и менеджмент как систему, можно выявить механизмы, которые работают наиболее эффективно и могут быть применены в других системах. Процессы, осуществляемые в рамках спортивной и управленческой деятельности, также могут быть применены в других сферах общественной практики. Но в данной главе мы не будем говорить о том, что может взять спорт у менеджмента, мы не рассматриваем «спорт как бизнес», так как данный вопрос уже был изучен нами ранее. Мы будем рассматривать спорт как объект бенчмаркинга для бизнеса и менеджмента.

Так спорт, будучи увлекательным зрелищем и массовым увлечением, может выступать ещё и эффективной моделью организации бизнеса. Деловые круги проходят тот же путь, который когда-то преодолел спорт - путь к осознанию важности роли руководителя как тренера, переосмыслению вопросов целеполагания и этики осуществляемой деятельности.

Кроме того, за всю историю развития в спорте накоплен большой опыт в коммерческой деятельности, организации и управлении, маркетинге, рекламе и корпоративной культуре. Обороты спортивной индустрии составляют миллиарды долларов, поэтому деловой опыт спортивной индустрии также заслуживает особого внимания.

Возможно, теория коучинга в классическом понимании неспособна в полной мере решать современные управленческие проблемы. Но работа сознания спортсмена и аналогии этой деятельности с бизнесом и другими сферами человеческой деятельности, аналогии работы спортивного тренера и спортивной команды оказываются очень эффективными при правильной постановке целей. В данной главе основные положения концепции коучинга и возможности применения принципов, форм и других элементов спорта как деятельности (по аналогии) в бизнесе будут рассмотрены в контексте современных управленческих проблем.

**2.1. Бизнес как спорт**

***«Nothing reveals so much about us***

***As how we play the games we play».***

*«Ничто не говорит о нас так много,*

*Как то, каким образом мы ведём свою игру».*

Говоря о бизнес–процессах в компаниях, мы часто оперируем такими спортивными терминами как *команда, поле, игрок* и т.д. Аналогия бизнеса со спортом, а также основные принципы спорта в бизнесе очевидны и известны. В 80-е годы XX века наблюдался бум коучинга в школах бизнеса и других образовательных учреждениях, основой которого были спортивные аналогии в бизнесе. Некоторые из них, ради популяризации идеи, доводились до абсурда, но большинство до сих пор актуальны и успешно применяются в современной бизнес – практике. И до сих пор идеология, принципы стратегии и тактики, приемы, аналогии, методы и методики, применяемые в спорте, представляют собой неисчерпаемый ресурс для использования в бизнесе, менеджменте, маркетинге, других экономических и управленческих науках.

Впервые систематизированная комплексная аналогия спорта и бизнеса была приведена в книге Джека Стэка «Большая игра в бизнес», в которой он на примере своей компании Springfield Remanufacturing Corporation разрабатывает на тот момент совершенно новый подход к управлению компанией и к пониманию самой сути управления. Основные правила «игры в бизнес» - это доверие, открытость системы, вовлеченность каждого члена команды и ответственность. Однако цель, которую Джек Стэк обозначает в качестве главной – получение прибыли, а всё остальное называет «всего лишь средствами для достижения этой цели». Но если рассматривать современный бизнес, то очевидно, что получение прибыли не может быть целью, а лишь является необходимым условием функционирования компании. Современный экономический кризис лишний раз доказывает, что прибыль не может и не должна быть самоцелью. Ошибочное мнение существует и о том, в чём заключается цель спорта. Цель спорта (мы сейчас говорим о профессиональном, зрелищном спорте) – победа? Да, безусловно. Но не ради гонораров и призовых – это всего лишь материальная компенсация огромных усилий, затраченных на тренировки и выступление. Не ради рекордов и кубков – это традиция для фиксации результата для истории. Тогда ради чего? На этот счёт хочется привести цитату **Хосепа Гвардиолы**[[58]](#footnote-58), который сказал: *«****Наша игра – это проявление уважения к болельщикам***(подчёркнуто нами – М.И.). *С тех пор как я возглавил команду, она играет в смелый атакующий футбол. Это философия футбола. Выигрываем мы или проигрываем, я хочу, чтобы команда показывала тот футбол, в который мы верим. Хочу, чтобы игроки были самими собой».* Болельщик, в данном случае, потребитель, и не обычный, а приверженный и лояльный потребитель. И сколько таких потребителей? У футбольного клуба «Барселона» - 210 тысяч человек[[59]](#footnote-59), считая только тех, кто состоит в официальном фан – клубе. На самом деле это количество на порядок больше. А если говорить о национальной сборной, то потребителями без преувеличения является практически всё население этой станы. И такой масштаб достижим только при правильном целеполагании. Ведь нередко спортивный бизнес оказывается всего лишь средством обогащения отдельно взятых функционеров.

Джек Стэк в своей книге предлагает руководителям объяснить своим сотрудникам, что вся организация в целом, и каждый из них в частности работает ради прибыли *(«обозначить цель чётко и ясно – как в спорте»).* Мы предлагаем сформулировать эту цель следующим образом: **повышение благосостояния, как членов организации, так и потребителей производимых этой организацией продуктов и услуг.**

Только организация, ориентированная на создаваемую для потребителя ценность, может сегодня достичь успеха. Компания, которая чувствует ответственность перед клиентами и обществом в целом. Здесь уже возникает вопрос этики бизнеса. И в данном вопросе бизнесу есть что позаимствовать у спорта. В этом аспекте речь идет как об этике спортивной деятельности в целом, в области чего сделано много разработок на основе принципов Fair Play, так и о профессиональной спортивной этике. Кодекс спортивной этики требует создания, поддержания и укрепления спортивных отношений (в том числе и спортивного поведения), уважительного отношения к партнерам, и особенно к зрителям, как к необходимому условию деятельности.[[60]](#footnote-60)

Спортивная этика не допускает обмана между участниками спортивных отношений, но при этом требует беречь технические и технологические «секреты» (аналогия с коммерческой тайной), требует от участников спортивных отношений соблюдения корпоративной чести, то есть достойного представления своего клуба, а так же требует проявлять солидарность, когда дело касается обеспечения, защиты интересов и прав других спортсменов, независимо от их клубной и национальной принадлежности. Таким образом, концепция Fair Play в спорте – это гораздо больше, чем просто игра в рамках правил. Этика спорта включает концепцию справедливости, уважения к другим и обязательного соблюдения норм морали. «Fair Play» – это мировоззрение, а не только модель поведения. Вряд ли сегодня можно говорить о том, что нормы и правила Кодекса Спортивной Этики соблюдаются повсеместно и в полной мере (и в этом плане модель не нужно путать с её реализацией). Но наглядность и сила спортивной модели настолько велика, что даже  отрицательные отклонения от нее, нарушения правил, имеют воспитательное значение, вызывают негативную реакцию, становятся наглядным уроком, того, как не нужно поступать и к чему это может привести. И, напротив, примеры благородной, честной борьбы становятся образцами для подражания.

Социально – ответственный, этичный бизнес – это не просто ведение предпринимательской деятельности в рамках действующего законодательства. Это, в первую очередь, ответственность перед сотрудниками, потребителями и партнёрами. И, что не менее важно, – создание уникальной ценности для клиента.

Просто «выживать» в бизнесе и создавать историю – это совершенно разные вещи, предполагающие разные модели управления. И если компания видит своей целью получение прибыли, то ей суждено «выживать», и не более того. Аналогично, практически невозможно стать Олимпийским чемпионом или добиться высоких результатов в спорте, если ориентиром выступают не победы, а гонорары, за них полученные. Для того чтобы создать долгосрочный успех, нужно ставить иные цели и мыслить более масштабно.

Какими компаниями мы будем управлять в будущем? Может быть, иногда стоит отказаться от всех старых принципов, от того, что строилось десятилетиями, отказаться от разделяемой всеми корпоративной культуры, полностью перестроить бизнес модель, уйти в другую отрасль. Знать, что будет нужно потребителю завтра, предвосхищать ожидания, или, создавая что-то, убедить потребителя, что ему нужно именно это? А может нужно спустя несколько поколений продолжать варить лучшее пиво в Баварии (не во всём мире, а только в маленькой его части) и быть Mes Que Un Club[[61]](#footnote-61) в Каталонии? Может быть, именно такая ориентация позволяет бизнесу создавать ценность, выраженную не в долларах и евро, не в количестве произведённой продукции и не играть наперегонки с потребителем. Может быть, ценность и успех бизнеса заключается именно в том, что ***само исчезновение данной компании просто непредставимо ни для её создателей, ни для работников, ни для потребителей, ни, даже, для конкурентов.***

Рассматривая, например, игровые виды спорта, мы видим, как конкурирующие команды добавляют ценность друг другу. Ведь без острой конкуренции, соревнования, противопоставления возможностей и талантов не было бы зрелища и той силы эмоций, которую вызывают у потребителей (болельщиков и зрителей) дерби «Барселона – Реал Мадрид», «Манчестер Юнайтед – Челси». Если рассматривать **бизнес как спорт, а не войну**, то мы видим, сколько возможностей сотрудничества и взаимного развития с помощью конкурентов открывается перед бизнес – структурами.

Но главный критерий успеха – это истинная приверженность, как потребителей, так и сотрудников. И только когда бизнес честен по отношению к своим стейкхолдерам, это становиться возможным.

«Как - то раз, у нас завязался спор с представителем одного из наших спонсоров (я не имею права называть эту компанию, так как существуют ограничения в спонсорском контракте, но это и не важно). Мы говорили о том, почему крупные и очень известные компании спонсируют спорт. Почему хотят связать свои финансовые достижения и свою деятельность с имиджем команды или спортсмена? И тогда я сказал: «Вы просто зарабатываете деньги для ваших акционеров, а мы, помимо этого, воплощаем мечту». Я тогда активно принимал участие в селекции юных футболистов в нашу школу Ла Масиа. И кроме оценки их физических качеств и талантов, мы проводили краткое собеседование. Главный вопрос был «почему вы хотите учиться футболу у нас?». И большинство детей отвечали: «Потому что я хочу играть как Месси» (фигурировали, конечно, и другие фамилии великих игроков). Возможно, родители этих детей хотели, чтобы их дети зарабатывали как Месси, но дети не умеют обманывать. И конечно, лишь единицы из них станут в будущем Месси, Пуйолем, Гвардиолой. Остальные, как и я, не смогут добиться таких успехов в большом спорте. Но они всегда будут «в команде». И те, кто сегодня играют в основном составе Барсы, играют не за зарплату и призовые, а в защиту демократических ценностей по всей Испании, ради красивого футбола, ради наших болельщиков. И не только игроки – вся наша «команда». А когда человек приходит работать менеджером, скажем, в банк, и его спрашивают «почему вы хотите у нас работать?». Что бы он на этот вопрос ни ответил, думает он либо о зарплате, либо о стабильной занятости».[[62]](#footnote-62)

Приверженность формируется по-разному. В Каталонии спортивные достижения национальных команд имеют острое политическое и национальное значение, в Германии акционерами футбольных команд являются сами болельщики, передавая «культуру боления» (культуру потребления) из поколения в поколение. И если сегодня человек болеет за Ливерпуль, ничтожна вероятность, что даже при временных неудачах команды, этот человек начнёт болеть за Манчестер. Но ничто не помешает этому же самому человеку, сегодня открывшему счёт в одном банке, завтра, при малейших колебаниях на финансовом рынке, переложить свои сбережения в другой банк. В основе истинной приверженности всегда лежит реальная ценность, своего рода идеология. И только такие компании могут существовать не одно столетие, не просто выживая, а «воплощая чью-то мечту».

**2.2. Тренер – менеджер.**

***«Leadership is a matter of having people***

***Look at you and gain confidence, seeing how you react.***

***If you're in control, they're in control».***

***Tom Landry [[63]](#footnote-63)***

Концепция спортивного тренерства в менеджменте, и, соответственно, предписание руководителю компании в первую очередь роли тренера своих подчинённых, является одним из основных направлений коучинга. В современной теории менеджмента тренер – это всего лишь одна из ролей, которую может выполнять менеджер в организации. Но эта аналогия имеет гораздо больший масштаб и может развиваться в зависимости от динамики внешней среды и в соответствии с потребностями организации. Ален Пивето (Alain Piveteau), HR – директор французского филиала компании SONY, характеризует эволюцию роли управленца следующим образом: «Раньше менеджер просто соответствовал логике своего статуса: он развивался в заданных границах, от его компетенций мало что зависело. Сегодня уже не нужно искать просто компетентных людей: они должны обладать высокими человеческими качествами, чтобы руково­дить другими, реагировать на изменения. Больше ума, упорства, любознательности, независимости и способности к предвидению». Если составить некий собирательный портрет «менеджера нового типа» на основе управленческой периодики последних пяти лет, то он будет выглядеть приблизительно следующим образом: менеджер развивает таланты, вызывает доверие, тренирует и учит ответственности, вдохновляет и сопровождает, при этом объективно и критично способен оценивать внешнюю среду. Стиль управления «менеджера нового типа» сочетает результативность, командный дух, развитие и стремление к постоянному прогрессу.

Работа менеджера во многом схожа с работой тренера. Ведь быть тренером - совсем другое, чем быть игроком - это особая компетенция, которая не вырабатывается у спортсмена, когда он играет. Как лошадь со временем не становится жокеем, так и менеджер не вырастает сам по себе из простого специалиста. Хороший же менеджер достигает результатов не сам, а усилиями своих сотрудников. Его задача состоит в постепенном обучении персонала самостоятельно принимать любые решения и работать без контроля. В футболе тренер сам не выбегает на поле, чтобы забить гол. Футбольные менеджеры не играют, они лишь создают модель игры, процедуры и правила.

Тренеры, как и менеджеры, бывают хорошие, плохие, а также бывают гениальные, но, тем не менее, не сумевшие привести команду к победе. Нередко случается, что компания или команда становится полем для приложения талантов одной экстраординарной личности. В этом случае талант, тянущий на буксире всю компании, - основной фактор её успеха, её главный актив, и всё держится на нём до тех пор, пока он остаётся в компании. Так часто случается с футбольными, баскетбольными и хоккейными командами, и не реже – с крупными и успешными, корпорациями.

О том, какими качествами должен обладать менеджер, для того, чтобы привести компанию или любой другой объект управления к успеху, написано огромное количество работ, начиная с Древних времён. Эти качества противоречивы, как и критерии успеха, но каждая такая теория имеет право на существование и доказывала свою эффективность в конкретных исторических условиях. Гораздо меньше написано о том, какими качествами должен обладать спортивный тренер, для того, чтобы привести команду или спортсмена к победе. При этом, в связи с тем, что в спорте критерий успеха гораздо более очевиден, чем в бизнесе, личностные и профессиональные качества «успешного тренера» могут быть экстраполированы с небольшими поправками на «результативного менеджера». Широта взглядов, авторитет, приверженность, настойчивость, решительность, требовательность, самокритичность, принципиальность – это лишь некоторые качества, которыми должен обладать тренер. И ещё, важно, когда в тренере масштаб личности соответствует масштабу спортивного таланта команды. Это соответствие должно соблюдаться как в спорте, так и в менеджменте.

**Франц Беккенбауэр[[64]](#footnote-64)** сказал в своём интервью о роли тренера следующее:

«Тренер – это совершенно особенная роль в спорте. Зебец[[65]](#footnote-65), Шён[[66]](#footnote-66) – для меня это люди, которым мы все хотели подражать, вся команда. Это же надо уметь так себя поставить, чтобы добиться уважения и беспрекословного подчинения. И руководители бывают такие. Я знал несколько таких людей. Насчёт себя - не уверен. Меня воспринимают как игрока, как тренера. Не знаю, достиг бы я успеха как руководитель футбольного клуба, если бы ни мои предыдущие заслуги в спорте. Может быть, я так говорю, потому что играть и тренировать было гораздо интереснее, чем руководить и консультировать. Об одном только стараюсь не забывать: если мои коллеги допускают ошибки, то это, скорее всего, моя вина, значит, я чему – то не научил их. Хороший тренер, как и хороший руководитель должен всегда быть готов помочь игрокам своей команды. Часто случается, что люди не достигают успеха, как спортсмены, но потом в качестве тренера, приводят команду к победе. Тут вопрос личностных качеств, умения научить, заразить страстью победы и успеха».

История и опыт Беккенбауэра – это интересный кейс, анализ которого полезен, как для управления спортивной индустрией на примере Сборной Германии по Футболу и Бундеслиги[[67]](#footnote-67), так и для разработки спортивных аналогий в бизнесе. И к этому кейсу мы ещё вернёмся. А сейчас проанализируем опыт тренера, успех которого заставил руководителей крупных компаний пересмотреть свои взгляды на менеджмент. Это Гуус Хиддинк. Но, к сожалению, не российский топ-менеджмент попытался перенять управленческие техники голландца. Речь пойдёт про Южную Корею. В связи с успехом Сборной Южной Кореи по футболу в 2002 году, Хиддинк не только стал национальным героем, его стали рассматривать как идеального CEO, чьи управленческие техники пытались применить на уровне всей корейской экономики для вывода из периода застоя и увеличения конкурентоспособности корейских товаров на мировых рынках. На первый взгляд, что общего между футбольной командой и корейской экономикой. Но в этом и заключается суть аналогии. Одна подсистема является микромоделью другой. И принципы управления первой с определёнными допущениями могут применяться в управлении второй.

В начале 2001 года Гуус Хиддинк стал главным тренером Сборной Южной Кореи по футболу. Болельщики связывали с его приходом надежды на укрепление национальной команды. Корейская команда на тот момент считалась одной из слабейших национальных сборных — за всю историю мировых первенств она не одержала ни одной победы. Подписывая контракт с Футбольной Ассоциацией Кореи, Хиддинк дал скромное обещание: победить в первом матче. Однако реальность превзошла все ожидания — одержав победу над Польшей, Португалией, Италией и Испанией (на сегодняшний день абсолютным чемпионом Мира), команда вышла в полуфинал. Таким образом, сборная Южной Кореи стала первой и единственной азиатской футбольной командой, дошедшей до полуфинала Чемпионата Мира.

По мере того, как корейская сборная одерживала победу за победой, популярность ее тренера росла в геометрической прогрессии. Для миллионов корейцев голландец стал символом национального возрождения. Успехи футбольной сборной привлекли к тренеру внимание правительственных и деловых кругов. В бизнес – среде говорили об «управленческом стиле Хиддинка». Многочисленные публикации рассматривали его управленческий стиль как модель, которая способна преодолеть экономический застой и привести корейские компании к успехам на мировых рынках. *«Достижения голландского тренера в футболе мы рассматриваем как эталон для оценки достижений в бизнесе»[[68]](#footnote-68),* — писал Жон Хон-Тэк, вице-президент Корейского института развития. Вскоре Хиддинк получил почетную степень доктора делового администрирования. *«Хиддинка можно рассматривать как успешного CEO, хотя сфера применения его управленческого мастерства и отличается,* — говорил глава университета Соганг, Хон Чоу, — *Присвоение докторской степени должно помочь распространению его управленческих техник».*

«Эффект Хиддинка» заключается в повышении международной конкурентоспособности. И позже он продемонстрировал этот эффект на примере Сборной России. Многие считают, что заслуга Хиддинка состоит в том, что ему удалось продемонстрировать универсальность западного стиля управления. Но он отнюдь не универсален. Если ситуация с корейской и российской сборными была примерно одинаковая, то до этого, возглавляя Сборную Голландии, тренеру приходилось решать совсем другие проблемы. В отличие от южнокорейцев и русских, до этого не побеждавших на соревнованиях мирового масштаба, голландские игроки не страдали от заниженной самооценки. Проблема заключалась в недостатке координации и сплочённости команды. Поэтому Хиддинк сделал акцент на укрепление командного духа и повышение мотивации выигрывать, передавая инициативу товарищам по команде (делать пасы и передачи, а не стараться забить гол самому). В результате работы Хиддинка, в 1998 году голландская сборная вышла в полуфинал Чемпионата Мира.

И всё же, если говорить об изменениях, через которые Хиддинк проводил команды, которые тренировал, можно выделить некоторые общие принципы управления, свойственные его управленческому стилю.

1. Постановка цели: *«Вы всё узнаете, когда придёт время»;*
2. Новая парадигма: *«Забыть о прошлом и установить новый стандарт»;*
3. Ключевые факторы успеха: *«Сконцентрироваться на своих преимуществах»*;
4. Настрой на соревнование: *«Бросать вызов сильным соперникам»*;
5. Имплементация: *«Одно за другим, последовательно…».*

Если говорить о качествах тренера, которые могут быть полезными для руководителя компании, то на основе опыта Гууса Хиддинка можно выделить следующие «атрибуты лидерства»:

1. **Настойчивость:**последовательное воплощение собственных принципов на практике. Даже когда его программа тренировок не приносила видимых результатов в течение года, он был уверен в своем подходе — укреплении основ. *«Мы не сможем идти дальше, применяя неудачные подходы прошлых десятилетий»,* — говорил он, объясняя свои методы.
2. **Беспристрастность:**при оценке игроков принимать в расчет только их спортивную форму и способности. Не принимать в расчёт возраст, опыт, родственные связи членов команды и персональное отношение.
3. **Укрепление основ:**система тренировок не может быть универсальной для каждой команды, даже если однажды она принесла успех. Все усилия должны быть направлены на укрепление основных конкурентных преимуществ. Для этого необходим анализ достоинств и недостатков команды.
4. **Инновации:** в случае со сборными России и Южной Кореи нужно было повысить самостоятельность игроков. Хиддинк отказался от негибкого принципа формирования команды в пользу «креативного футбола», таким образом проводя своеобразную ротацию внутри команды. Игроки могли попробовать себя в разных амплуа — от нападающего до полузащитника. Так в процессе тренировок можно было выявить неожиданные преимущества каждого игрока и сформировать новые игровые комбинации. Для повышения конкуренции в команде, Хиддинк ввел систему, при которой на каждого основного игрока приходилось 1–3 резервных.
5. **Единство в понимании целей и ценностей.**Цель должна быть лёгкой для понимания, но сложной, и при этом выполнимой в реализации. Тогда игроки выкладываются на 100%, стремясь ее достичь. И только в стремлении к общей цели, игроки становятся командой.
6. **Самостоятельность в принятии решений.** Часто приходится приложить много усилий, чтобы заставить игроков или подчинённых перестать бездумно выполнять указания тренера и научиться самостоятельно думать, принимать решения, действовать. Получив свободу принимать самостоятельные решения, члены команды более ясно осознают свои функции и обязанности, а также игровую стратегию команды. И для этого руководителю нужно не просто информировать, а терпеливо объяснять, что гораздо сложнее.

Такие принципы как свобода, спокойствие, доверие, независимость и развитие также сыграли не последнюю роль в результативности управленческого стиля Хиддинка.

После успеха Сборной России под руководством Гууса Хиддинка, управленческий стиль голландца нашёл отклик и в российской бизнес – среде, но в значительно меньших масштабах, чем в Южной Корее, где изучение его методов поставили на научную основу для дальнейшего использования в бизнесе. В России, а до этого в Южной Корее и в Голландии, не говоря уже об отдельных клубах, Хиддинк выдал результат, и, следовательно, как менеджер сработал успешно. Есть и другая сторона этого результата – то, что произошло с организацией (в нашем случае – футбольной командой) после ухода тренера. И тут мы видим несколько исходов. Сборная Голландии, сменив после Хиддинка четырёх тренеров, продолжает показывать стабильно высокие результаты, главный из которых – выход в финал Чемпионата Мира в ЮАР. Сборной Южной Кореи не удалось повторить и улучшить результат, достигнутый под руководством Хиддинка, но команда получила бесценный опыт и небывалую популярность у корейцев. Про Россию пока рано что-либо говорить, но первые результаты под руководством Адвоката не утешительны.

И тут важно понимать, что тренер в команде – это всего лишь менеджер одной из функций – производства. Есть и другие функции, которые необходимо выполнять, и успех команды, в конечном счёте, зависит от того, насколько эффективно сработают все функционалы. Эффективное выполнение одной конкретной функции при атрофии других может привести к успеху в краткосрочном периоде. Но всё управление на этом строиться не может. Отсюда и реплики о том, что «Хиддинк просто везучий». А на самом деле он просто менеджер, который может научить забивать голы, но играть дальше придётся самим. Своими результатами в работе с тремя национальными сборными, которые никак нельзя назвать случайностью, он доказал, что хороший менеджмент гарантирует попадание в высшую лигу, но не гарантирует в ней победу. В основе «метода Хиддинка» лежат две вещи. Во – первых – это создание команды. Победа в футболе – это командный результат, который дают все 11 игроков. Точно так же любой бизнес – это командная игра. Второе, что он сумел сделать, – это дать скорость. Команда стала двигаться, увеличилась скорость и наступления, и отступления. Именно скорость и команда – важнейшие условия для успешного бизнеса.

И ещё, как сказал сам тренер в своём интервью, уже возглавляя Сборную России, - *«тщательное, доскональное изучение конкурента и умение настоять на своём»[[69]](#footnote-69)*.

**2.3. Команда в спорте и в менеджменте**

***«Players win games,***

***Teams win championships».***

*«Игроки выигрывают игры,*

*Команды выигрывают чемпионаты».*

***Bill Taylor (тренер)***

В менеджменте существует множество теорий эффективной командной работы, которые в большинстве своем опираются на социально-психологические теории взаимодействия и теории ролевого планирования. А можно ли рассматривать эффективную спортивную команду как идеальную модель для создания бизнес – команды? Это не новая идея, а, как и большинство спортивных аналогий в бизнесе, наследие школы коучинга. Но попробуем выяснить, насколько актуальна данная аналогия сегодня. Ведь спортивные команды за 30 лет изменились, как изменился и бизнес. Для этого проанализируем принципы формирования и функционирования команды «ФК Барселона»[[70]](#footnote-70) – на нынешний момент одного из лучших футбольных клубов мира. А затем сравним их с принципами эффективности команды в концепции коучинга. Достаточно ли рассмотрения одной команды, для того, чтобы выявить какие-либо универсальные признаки, характерные для всех? Но это не попытка найти правильные методы формирования команды для спорта и бизнеса, а лишь демонстрация того, как один и тот же принцип может работать по-разному в различных условиях и парадигмах управления.

**1. Принцип: мотивация на достижение общей цели**

**Трактовка в 80-е годы XX века (концепция коучинга).**

Тот факт, что команда всегда получает командное вознаграждение, часто упускается из виду менеджерами при постановке задачи и оценке результатов. У команды должен существовать общий значимый мотив, превосходящий по своей силе личные интересы и цели. Любой спортсмен в командном виде спорта в подавляющем большинстве случаев ассоциирует свой результат с результатом команды. Для спортсмена важно имя команды, победа команды, престиж команды. Отсюда общий приз, общая награда, общий чемпионский титул.

**Современная трактовка: «Только в стремлении к общей цели отдельные игроки становятся командой».**

Главное в командной работе – достичь того, чтобы каждый игрок «полностью ощущал себя «своим» в той игре, которую ведёт команда». Философия команды должна быть в крови у каждого её участника. При этом наличие общего мотивирующего фактора обязательно, но это не денежная сумма, не премия, не бонус. Только чувство ответственности и приверженности позволяет подчинить личные интересы командным целям. Пример каталонского клуба, где соперничество с другими командами носит не только спортивный, но и идеологический характер, наглядно это подчёркивает. И бизнесу пора переходить от принципа работы по схеме «выполнили план – получите бонус». Команда не может эффективно работать, если её мотивирует только финансовый результат. Это справедливо как для спорта, так и для бизнеса. Общая цель должна быть, и её должны разделять все члены команды. Это может быть как «тщеславная цель» (победа в соревновании, достижение превосходства, популярности), так и «созидательная цель» (создание чего – либо значимого для организации, для общества). А финансовый результат может выступать только в качестве справедливой компенсации затраченных усилий.

**2. Принцип: наличие чётко определённых ролей**

**Трактовка в 80-е годы XX века (концепция коучинга).** Каждый член спортивной команды имеет четко определенную роль, которую он ясно осознает. Идентификация спортсмена с ролью, с одной стороны, и четкое понимание смысловой нагрузки роли спортсменом - с другой, способствуют эффективному исполнению функций. Важно заметить, что максимальное соответствие характеристик спортсмена функциональным требованиям является основополагающим условием при распределении ролей в спортивной команде. Это нужно учитывать и при формировании команды в бизнесе – чёткое осознание своей роли, функций и обязанностей не позволяет проявляться «социальной лени» и перекладывать ответственность на других.

**Современная трактовка.** Сегодня в индустрии игровых видов спорта сложилась ситуация, при которой многие тренеры отказываются от негибкого принципа формирования команды. К их числу относится и Хосеп Гвардиола. Чёткая регламентация ролей и функций каждого члена команды снижает уровень самостоятельности действий и принятия решений. Если с помощью первого принципа мы решаем вопрос мотивации команды, обозначив общую, важную и желанную для всех цель, то задача второго принципа – сформировать относительно самостоятельную мыслящую систему. Безусловно, существуют регламенты и нормы, которые необходимо соблюдать. Существует распределение функций и зон ответственности. Всё это нужно учитывать, как и то, что только получив свободу самостоятельно принимать решения, человек начинает осознавать «игровую стратегию» и проявлять свой потенциал. В рамках жёсткой структуры сложнее придумывать новые идеи и решения. Сколько этой свободы давать? В процессе обучения – как можно больше. А дальше всё зависит от степени ответственности и доверия.

**3. Принцип: осуществление четко определенных коммуникаций**

Процесс коммуникаций является одним из основных внутриорганизационных процессов как в бизнесе, так и в спорте. У сработавшейся команды есть свой язык общения. Коммуникации точны, четки, эффективны. Перед началом игры ставится ясная задача, по окончании игры проводится детальный анализ и разбор ошибок. Коммуникации в спорте ограничены, но эффективны. Это не значит, что руководитель бизнес - команды должен стремиться к минимизации общения и локализации его, как в спорте. Однако он должен понять, что в спорте процессам коммуникаций придается большое значение и все взаимодействие проходит при необходимых и достаточных коммуникациях.

**4. Принцип: высокий уровень совместимости**

**Трактовка в концепции коучинга.** В спортивной команде выделяют физиологическую, психологическую и социальную совместимость. Для достижения поставленного результата команде необходимо учитывать этот параметр. Немаловажно, что совместимость участников команды на более высоком уровне (общая цель, общие моральные или духовные ценности) способствует тому, что несовместимость на более низком уровне может быть игнорирована (несовпадение отдельных черт характера, отдельных предпочтений). Для преодоления несовместимости нижних уровней перед членами команды необходимо ставить действительно мотивирующие задачи.

**Современная трактовка.** Спортсменам приходится проводить много времени вместе. Безусловно, совместимость важна, но при таком тесном контакте конфликты неизбежны. При формировании и функционировании спортивной команды этому фактору уделяется большое внимание, но не всегда получается решить проблему. В бизнес – структурах этот принцип часто упускается из виду, хотя в менеджменте существует множество теорий социально – психологического взаимодействия. На практике, формирование бизнес – команды часто осуществляется исходя из компетенций членов команды. В нашем интервью с Тито Виланова именно вопрос совместимости игроков вызвал наиболее активное обсуждение. Идеи и практики, применяемые в этой области в ФК «Барселона», могут быть более чем полезны для бизнеса.

«То, что сегодня практически весь основной состав команды «Барселона» (Виктор Вальдес, Карлес Пуйоль, Херар Пике, Серхио Бускетс, Хави, Андрес Иньеста, Лионель Месси, Педро Родригес, Боян Кркич) - выпускники «Ла Масии»[[71]](#footnote-71) во многом решает проблему совместимости игроков. Характеры у всех, конечно, разные, но есть общая культура, принципы и нормы поведения, которые были заложены в раннем возрасте. С самого детства наши игроки воспитывались в одинаковой среде. Ведь в школе они не только в футбол учились играть, им прививались определённые интересы, ценности. Это важно. И тренер, кстати, тоже выпускник академии «Ла Масиа». Мы сами выращиваем игроков для своих команд. «Ла Масиа» - это не только футбол, но ещё более 40 видов спорта.

Что ещё нужно, чтобы в общении спортсменов было как можно меньше барьеров? Очевидно – это общий язык, общая культура. Здесь будет сложно тому, кто не знает каталонского, кто не знает нашей истории. Я знаю много команд, которые строятся по принципу «единства разных». Но, на мой взгляд, языковые, культурные и даже религиозные различия – это барьер. Я против расизма и всякого рода дискриминации, но нам здесь не нужны уроки толерантности…».

Конечно, компании, которые «воспитывает» для себя сотрудников, встречаются не так часто, в спорте это более распространённая практика. Это один из способов достижения высокого уровня совместимости, однако вовсе не гарантирующий его. Действительно, мотивация на достижение общей цели (идеологическая совместимость) позволяет игнорировать несовместимость на более низком уровне, но необходимо учитывать и фактор культуры – соответствие ценностей сотрудника ценностям команды и организации.

1. **Использование эффективной системы тренировок:**

Когда команда действует эффективно, говорят, что она сработалась. Это качество воспитывается, создается в процессе тренировок. Целью спортивной тренировки является подготовка к спортивным состязаниям, направленная на достижение максимально возможного для данного спортсмена уровня подготовленности, обусловленного спецификой соревновательной деятельности и гарантирующего достижение запланированных спортивных результатов. В бизнесе, в качестве такого рода тренировок, могут применяться бизнес – игры, кейсы.

Однако в спорте система тренировок – это не просто ряд физических упражнений для поддержания и совершенствования формы спортсмена. Это поступательное движение к достижению цели, которую ставит тренер, и которая понятна каждому из игроков. Затрагивая вопрос системы тренировок и дисциплины (а в первую очередь самодисциплины) Вадим Иванович Маршев[[72]](#footnote-72) сказал:

«Когда я был кандидатом олимпийской сборной по барьерному бегу, каждый мой день был расписан. Сколько кругов я должен пробежать, сколько раз подтянуться и т.д.… И так от одного соревнования до другого. В какой компании встретишь такое? Зато когда выходишь на старт, для тебя не существует условного наклонения. Ты должен представить, что ты уже добежал, ты уже достиг цели»

Рассматривая команду в спорте и в менеджменте, важно также рассмотреть понятие лидерства. От лидера команды, как в спорте, так и в бизнесе зависит очень многое. Именно лидер обычно берет на себя ответственность за «решающий удар», определяющий исход игры, однако истинное «эффективное» лидерство подразумевает развитие других членов команды, которые в нужный момент смогут «принять передачу», «забить решающий гол» и выиграть. В спорте и менеджменте проблеме лидерства уделяется большое внимание. Лидером команды может быть как тренер (руководитель), так и один из членов команды. Используя спортивные аналогии, можно выделить 3 типа лидеров:

1. **Индивидуалист. Лидер, который не стремиться делать передачу и предпочитает не передавать инициативу другим членам команды.** Стремиться принимать решения самостоятельно и боится потери контроля над ситуацией. Не даёт другим игрокам шанса проявить инициативу и выиграть игру.

**Такой лидер может оказаться эффективным при решении задач в краткосрочном периоде. Но для** долгосрочного успеха необходимо развитие всех членов команды и основная задача лидера в споре и в менеджменте – создание команды, способной стабильно функционировать на высоком уровне».

«Великие спортсмены обладают особой аурой победителей. Такой игрок становится примером не только для зрителей, но и для других членов команды. Главное, чтобы такой игрок не стал объектом зависти в команде. Пусть завидуют конкуренты, но зависть в команде даёт сильный раскол. Просто хорошая, грамотная, сыгранная команда и хорошая команда, в составе которой есть Легенда, - совершенно разные вещи. Ещё говорят, что выдающийся игрок способен в одиночку решить исход матча. Это не так…»[[73]](#footnote-73)

1. **Неудачный пас**. Если относиться к развитию команды как к единичному, исключительному действию, а не как к длительному процессу, то чаще всего оказывается сложным выбрать точный момент или нужного «игрока». Командная игра – это не поле для реализации амбиций одной экстраординарной талантливой личности. И в спорте и в бизнесе нередко встречаются команды, в которых весь процесс функционирования организации завязан на одном человеке. При этом создаётся видимость того, что у каждого члена команды есть возможность участвовать в принятии значимых решений. И такая модель, как и в первом случае, показывает свою несостоятельность, когда лидер уходит из команды.
2. **«Настоящий капитан» - это лидер, который делает результативную передачу и выигрывает.** В последнюю группу входят лидеры, которые прекрасно понимают процесс и развивают членов своей команды, чтобы они могли в нужный момент принять правильное решение и принести победу.

****«Всегда ли капитан команды является лидером?**** А точнее – всегда ли лидер – самый заметный игрок в команде? Часто это так, но далеко не всегда. Настоящий капитан реализует свои амбиции и честолюбие не через личные достижения, а через успех своей команды. И я считаю, что назначая капитаном самого заметного и самого честолюбивого игрока, тренеры допускают ошибку. Гвардиола был настоящим капитаном. Это сочетание выдающихся человеческих качеств и профессиональной этики позволяет ему сегодня быть для команды больше, чем просто тренером. «Tú eres nuestro corazón, tú eres nuestro todo»,[[74]](#footnote-74) - так говорят про него игроки и болельщики клуба. Надо сказать, что после ухода Гвардиолы из состава Барселоны, команда пережила непростые времена. Сейчас он вернулся в качестве тренера, а команда, наконец, снова обрела сердце, настоящего лидера и настоящего капитана в лице Карлеса Пуйоля»[[75]](#footnote-75).

Анализируя принципы командной работы и лидерства, мы видим, что современные трактовки этих принципов не отрицают принципы, разработанные в концепции коучинга, а во многом дополняют их или придают новое значение существующим терминам. И в целом можно говорить о том, что аналогии принципов спортивной деятельности, не доведённые до абсолютизма, граничащего с абсурдом, могут быть успешно применены в менеджменте. И главное, на наш взгляд, что может взять бизнес у спорта – это его идеологию справедливой, этичной конкуренции, в основе которой – человек, стремящийся к совершенствованию и победе.

# Глава 3. Концепция «Спорт как Метод Упрвления»

***Олимпийские игры - это не цель.***

***Это средство для достижения более***

***благополучного и счастливого общества".***

***Президент МОК д-р Жак Рогге***

В данной главе спорт как метод воздействия будет рассмотрен системно и комплексно, в результате чего будет разработана концепция «Спорт как метод управления», включающая цели и задачи концепции, принципы и механизмы реализации концепции, и её ресурсное обеспечение.

Данная концепция показывает, каким образом, используя атрибуты спортивной деятельности, можно достигать целей на различных уровнях управления. Спорт рассматривается нами как метод управления по направленности и метод управления по организационной форме.

Предпосылкой возникновения данной концепции явилось то, что в конце XX - начале XXI вв. всё Мировое Сообщество столкнулось с комплексом проблем. Это, в первую очередь, прогрессирующее неравноправие между народами и внутри них, нищета, концентрация загрязнения окружающей среды, культивирование жестокости и насилия, распространение различных форм экстремизма, массовые проявления духовной деградации, утрата духовно-нравственных ориентиров в искусстве и образовании, которые свидетельствуют о социокультурном, духовно-нравственном и экологическом кризисе. В этой ситуации все значимые социальные институты подвергаются оценке с точки зрения того, в какой мере они могут способствовать решению данных проблем. И особого внимания в этом плане заслуживает спорт. Он получает все более широкое развитие, вовлекает в свою сферу и приковывает к себе внимание миллионов людей. В настоящее время спорт выступает как социальная система, социальный институт и социальное движение, которые оказывают мощное воздействие практически на все слои и сферы современного общества, современной культуры, включает образование, политику, экономику, технику, науку, искусство, средства массовой информации, сферу досуга и т.д. Все более важной становится его роль в социализации и воспитании подрастающего поколения, формировании образа и стиля жизни.

Что касается России, то на сегодня основной целью государственной политики в области физической культуры и спорта является *«создание условий, обеспечивающих возможность для граждан страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта».[[76]](#footnote-76)* Это можно считать общей целью спорта. Оздоровление нации и спортивные победы на мировой арене, безусловно, очень важные аспекты спортивной деятельности, но влияние спорта не ограничивается только этим.

Таким образом, концепция «Спорт как метод управления» посвящена как общим, так и специфическим аспектам спорта и спортивной деятельности.

**3.1. Основные положения Концепции «Спорт как метод управления».**

**Целью** настоящей концепции является применение спорта и отдельных его атрибутов для решения управленческих задач разного уровня, масштаба и направленности.

Например, оздоровление нации можно считать управленческой задачей государственного масштаба. В этом случае мы рассматриваем спорт как метод управления на уровне всего общества в целом. Рассматривая проблему формирования корпоративной культуры в отдельной организации, мы говорим про спорт, как метод управления на уровне организации.

В связи с этим, говоря о задачах, требующих решения для достижения поставленной цели, мы будем говорить о задачах для каждого уровня управления. Классификация уровней управления и объектов управления каждого уровня приведена ниже.

**Принципы Концепции «Спорт как метод управления».**

При использовании спорта в качестве метода управления необходимо учитывать следующие принципы:

1. **Комплексность.** Нужно учитывать не отдельные факты, касающиеся роли и значения спорта, а все многообразие этих фактов, а также принимать во внимание особенности спорта высших достижений и «спорта для всех», а также других форм, разновидностей, моделей спорта. Нельзя абсолютизировать отдельные аспекты такого сложного и противоречивого социально-культурного феномена, каким является спорт. Если из всего многообразия фактов и событий его реальной истории учитывать лишь те, которые свидетельствуют о позитивной роли спорта или, наоборот, делать акцент на негативных явлениях в сфере спорта, связанных с насилием, агрессивностью, межнациональными конфликтами, не принимая во внимание многообразие самого спорта, то использование спорта в качестве метода управления может дать непредсказуемые результаты. Это не означает, что при использовании спорта в качестве метода воздействия, невозможно использовать отдельные атрибуты спортивной деятельности. Но при использовании конкретного атрибута спорта необходимо понимать и оценивать его взаимосвязь и взаимовлияние с другими компонентами спортивной деятельности.
2. **Возможность применения.** Необходимо различать потенциал спорта (заключенные в нем возможности как позитивного, так и негативного воздействия на личность и социальные отношения), и то, насколько этот потенциал практически реализуется, то есть реальное социальное значение спорта и его реальные социокультурные функции.
3. **Ситуационность.** При применении спорта или отдельных его атрибутов в качестве метода управления нужно учитывать, что в зависимости от конкретной ситуации, конкретных исторических условий, под воздействием различных факторов меняется содержание, характер, направленность, значимость спорта, на первый план выходят его культурные гуманистические ценности или преобладающими становятся антигуманные явления, противоречащие этим ценностям.
4. **Объективность и достоверность.** Важно не смешивать декларативные ценности, которые лишь провозглашаются отдельными лицами (функционерами, спортсменами, тренерами, политиками), и ценности, на которые они действительно ориентируются в своем поведении.

Для того чтобы оценить, насколько потенциал спорта может быть реализован для решения тех или иных управленческих задач в рамках конкретных условий, важно выделить факторы, которые формируют характер спорта, как метода целенаправленного воздействия на различные объекты управления. Среди факторов такого рода важно выделить и различать субъективные и объективные факторы.

**Субъективные факторы СМУ.**

1. **Мотивация и поведение субъектов активной и пассивной спортивной субкультуры.**

К числу субъективных факторов спорта как метода воздействия относится сознательная целенаправленная деятельность, поведение и система ценностей, интересов и потребностей всех, кто в той или иной степени вовлечен в спортивную деятельность. Это субъекты, формирующие активную спортивную субкультуру: спортивные менеджеры и функционеры, тренеры, зрители, СМИ, спортсмены и т. д. От их поведения и ориентиров, а также целей, которые они ставят перед собой, зависит содержание спорта как метода управления. Значение спорта постоянно возрастает, при этом современные виды спорта интернациональны, демократичны и соответствуют идеалам и потребностям нашего времени. При этом влияние спорта может быть как положительным, так и отрицательным, что зависит от использования и направления развития спорта как метода управления.

Большое значение для реализации роли спорта в качестве метода целенаправленного воздействия имеет позиция государства, которое определяет общее направление, стратегию социальной политики, характер ее реализации в различных сферах общественной жизни, в том числе в области спорта и Олимпийского движения. Это связано не только с авторитетом государственных деятелей и с огромными возможностями, которыми они располагают для пропаганды своих идей, взглядов, но и с тем, что от них зависит возможность и уровень тех или иных социальных контактов (в том числе спортивных) и степень их финансового обеспечения. Ответственность за реализацию гуманистической миссии спорта во многом лежит и на самих спортсменах. Существенное влияние на эту роль спорта оказывает реакция потребителей спортивных услуг на поведение спортсменов и тренеров: одобрение или неодобрение тех или иных их поступков (агрессивных, недружелюбных действий или, наоборот, высоконравственного поведения). В этом проявляется влияние через спорт с помощью положительного или отрицательного отношения пассивной субкультуры (потребителей спортивных услуг) к активной спортивной субкультуре.

В силу различных обстоятельств, у отмеченных выше субъектов спортивной деятельности может складываться ориентация, которая не способствует реализации гуманистической (этической) роли спорта. Как показывают исследования, проведенные в разных странах, в настоящее время все большее число людей спорт привлекает не как сфера и средство реализации этических ценностей культуры мира - общения, гуманного отношения людей друг к другу и к природе, высоконравственного поведения, а другими аспектами, присущими спорту. Нередко, мотивацией участия в спортивной деятельности (в качестве участников, зрителей и т. д.) служит исключительно финансовый результат, а также возможность наблюдать и проявить жестокость, агрессию, превосходство одного человека над другим, одной нации над другой.

Осознанное убеждение в национальном успехе и превосходстве способствует усилению групповой идентификации. Особенно ярко это проявляется на международных соревнованиях стран, которые примерно равны друг другу в различных областях жизни, включая спорт, и потому команды, представляющие эти страны, имеют равные шансы на победу. Примером могут служить Швеция и Финляндия. Эти страны во многих областях равны друг другу, и спортивное соревнование служит для сравнения и оценки культурных, экономических и образовательных сфер жизни этих стран. С помощью такого рода противостояния можно реализовывать как интеграционную политику, так и политику соперничества.

В связи с расширением спорта и олимпийского движения значительно растет число связанных с ними и имеющих в них определенные интересы различных партий и сил. К их числу относятся:

* **Спортивные:** национальные и международные спортивные федерации; НОКи и МОК, спортсмены, зрители, спортивные СМИ.
* **Политические:** различные государства и партии, национальные правительственные организации.
* **Экономические:** индустрия спорта, коммерческие средства массовой информации и развлечения, профессиональный спорт.

Важно понимать интересы и мотивирующие факторы каждой группы влияния. Эти интересы могут быть чисто спортивными, которые входят в общую структуру спорта, связаны с его целью (победа в соревнованиях, высокий спортивный результат) и средствами ее достижения (соблюдение правил, принципов «честной игры» и т.п.) Так же это могут быть внешние по отношению к самому спорту интересы, связанные с использованием его для достижения таких разнообразных по своему характеру целей, как например, взаимное уважение, международное взаимопонимание, равенство, с одной стороны, и политическая власть, обогащение, шовинизм, этноцентризм, расизм, дискриминация, с другой стороны.

Противоречие между официально провозглашаемыми гуманистическими ценностями спорта и ориентацией соревнующихся сторон (спортсменов, команд, стран) на свои интересы, делает метод управления с помощью спорта непредсказуемым. Для решения этой проблемы необходимо, во-первых, чёткое понимание цели, достижение которой осуществляется с помощью спорта, и, во-вторых, учёт интересов и ценностных ориентаций всех стейкхолдеров в условиях конкретной ситуации.

1. **Воспитательная деятельность**

Как известно, система знаний, умений, а также ценностных ориентаций человека в первую очередь формируется посредством воспитания. Поэтому мы относим воспитание к числу важных субъективных факторов, определяющих социальное значение спорта.

Для формирования ориентации субъектов спортивной деятельности на ценности, реализующие позитивные функции спорта, особенно важное значение имеет спортивно-гуманистическое воспитание. Внедрение в сознание субъектов спорта принципов Fair Play и других гуманистических идеалов и ценностей, ориентирующих на нравственное поведение в спорте, способно снизить влияние дисфункциональных атрибутов спорта и спортивной деятельности.

1. **Средства массовой информации**

К числу факторов, оказывающих существенное влияние на интересы, ценностные ориентации и поведение людей, связанных со спортом, относятся средства массовой информации. В последнее время спорт приобретает все большую значимость не только для тех, кто активно участвует в спортивной деятельности, но и для тех, кто потребляет спортивные услуги через СМИ. Тем самым, с одной стороны, значительно возрастает роль спорта как средства коммуникации, а, с другой стороны, роль средств массовой информации в формировании и развитии направленности субъектов спортивной деятельности.

Средства массовой информации осуществляют массовую коммуникацию - один из важнейших видов социального общения, под воздействием которого у человека формируются определенные знания и стереотипы поведения, ему прививается система ценностей, задаются нормативы поступков. Эти средства обладают широким диапазоном воспитательного и психологического воздействия на людей: от простого ознакомления и обучения до убеждения. Рассматривая спорт как средство коммуникаций можно выделить ряд коммуникационных преимуществ, присущих процессу спортивной деятельности. Перечислим некоторые из них.

* **Постоянная массовая аудитория.** Спорт интересен в любое время года, при любом политическом строе. В большей или меньшей степени спорт касается каждого члена общества. Количество людей, внимательно следящих за спортивными событиями, всегда достаточно велико. О стабильности интереса к спорту говорит хотя бы тот факт, что ни сезонность, ни даже важные события общественно-политической жизни страны не оказывают значительного влияния на рейтинги спортивных трансляций и тиражи спортивных газет.
* **Сильная вовлеченность и приверженность аудитории.** Каждый, кто следит за ходом соревнований, так или иначе чувствует свою причастность к спорту, переживает за любимую команду, спортсмена или за свою страну. Таким образом, получается зрелищность и азарт в абсолютной концентрации.
* **Высокая эмоциональная концентрация.** *«Счастье в его массовом проявлении»* - радость победы, надежда на лучшее, и переживания за любые изменения в турнирной таблице - все это делает аудиторию открытой к восприятию любой информации.

От направления, содержания, объема и качества продукции СМИ во многом зависят структура и содержание общественного мнения о спорте, характер и степень ценностного отношения к нему. Общий подход СМИ к освещению соревнований, акценты на те или иные моменты, соответствующие комментарии и разъяснения формируют ценностные ориентации, стереотипы поведения спортсменов, тренеров, организаторов Олимпийских игр и других спортивных соревнований. Важно учитывать, что огромная масса людей, составляющая пассивную спортивную субкультуру, «потребляет спорт» только через СМИ. Таким образом, спортивные СМИ в значительной мере определяют только то, что эти люди видят и должны видеть в сущности спорта.

Итак, субъективные факторы определяют социальную направленность спорта, его социальные функции, его роль и значение для достижения поставленных управленческих целей. Учитывая зависимость значимости спорта от сознательной, целенаправленной деятельности тех, кто использует спорт в тех или иных целях, нельзя абсолютизировать эту зависимость. Важно учитывать и объективные факторы, влияющие на результаты использования спорта в качестве метода управления.

**Объективные факторы СМУ.**

Объективные факторы можно разделить на внутриспортивные факторы (связанные с самой спортивной деятельностью) и внешние факторы.

1. **Внутриспортивные факторы**

Рассматривая внутриспортивные факторы важно учитывать особенности разновидностей спорта. Например, массовый и любительский спорт ориентирован на общение, сотрудничество, взаимопомощь участников. Спорт высших достижений и профессиональный спорт имеет направленность на достижение победы в соревновании. Существенное влияние на ценностные ориентации и поведение всех субъектов спортивной деятельности, и, соответственно, на реальное социальное значение спорта оказывает используемая в нем модель организации спортивной деятельности. Данная модель включает принципы подхода к формированию программы соревнования и способа его проведения, состава участников, выбор тех ценностей, норм и образцов поведения, которые поощряются в ходе соревнования, характер этих поощрений и т.д.

Спортивная деятельность воспроизводит определенные базовые механизмы формирования личности, включает индивида в социальные общности и общественные организации как полноправного члена общества и формирует определенные социальные отношения. Характер спорта меняет социокультурный смысл формирования личности в зависимости от "модели поведения" человека до "смысла успеха", которую он выбирает в тех или иных социальных отношениях и игровых ситуациях, приближенных к реальным поведенческим образам. Спорт как человеческая деятельность, дает наиболее оптимальный вариант для адаптации человека. Особенно в управленческой и организационной деятельности, которая требует четко обозначенной цели. Ребенок, пришедший в спорт, растет в сфере, которая не только учит ставить цель и достигать ее, но и воспитывается в этой системе и организационной структуре.

Наряду с внутренними факторами к числу объективных факторов, которые оказывают влияние на степень и направленность влияния спорта, относятся и внешние факторы.

1. **Внешние факторы**

Под внешними факторами мы подразумеваем общую социально-экономическую, политическую и культурную ситуацию, которая существует в сфере международных и внутренних отношений. Это, также, система принятых в обществе ценностей, норм и образцов поведения, морального и материального поощрения поступков и действий людей. Деятельность людей в большей степени зависит от тех конкретных социальных условий, в которых они находятся, от законов, установок и целей того общества, в рамках которого они живут. В полной мере это относится и к спорту. Он не изолирован от других сфер социальной жизни - политики, идеологии, экономики, культуры и др. Развитие спорта как любого социального феномена происходит во взаимодействии с другими элементами общественной структуры, в определенных социально-культурных, экономических и политических условиях.

Эти конкретные исторические условия и законы определяют подход к спорту в данном обществе, те цели, в которых он используется, всю ту организационную структуру спорта, с помощью которой реализуются эти цели, а значит, и реальную социальную значимость спорта.

Таким образом, отмечая существенное влияние субъективных факторов на социокультурную значимость спорта, следует учитывать, что сознательная деятельность людей, их поведение, ценностные ориентации и интересы во многом обусловлены объективными факторами - внутренними, которые связаны с самим спортом, и внешними, находящимися вне сферы спорта.

* 1. **СМУ на индивидуальном уровне.**

Формирование приоритетов и ценностей каждого человека начинается с семьи. На этом уровне происходит всестороннее воспитание ребёнка, подготовка его к жизни в обществе. В данном случае, ***основным атрибутом*** спорта, через который осуществляется управление, является ***воспитательность***. Доказано, что подвижные игры и физические упражнения оказывают значительное влияние на нормальный рост и развитие ребенка. Правильно проводимые физические упражнения способствуют развитию таких положительных качеств, как самостоятельность и самообладание, внимание и умение сосредоточиваться, находчивость и мужество, выносливость и т.д. Исследования, проводимые итальянскими учёными под патронажем Всемирной Организацией Здравоохранения, показывают, что дети, вовлечённые в регулярную спортивную деятельность в возрасте от 3 до 6 лет, в дальнейшем лучше учатся, легче проходят процесс социализации в школе и адаптации к новой социальной среде.

Главная задача воздействия с помощью спорта на индивидуальном уровне – это воспитание у человека потребности заниматься спортом, вести здоровый образ жизни и быть постоянно вовлечённым в спортивную деятельность. И в большей степени эта потребность формируется в раннем возрасте и главную роль в её формировании играет семья. Но для этого, безусловно, необходима национальная система физкультурно – спортивного воспитания и доступ к развитой спортивной инфраструктуре.

«Я считаю, что сегодня в нашей стране спорт перешёл «не на те рельсы». За «гонкой вооружения» мы теряем главное – массовый спорт, а в первую очередь – детский спорт. Позиционировать себя Спортивной Державой просто проводя у себя Олимпиаду и Чемпионат Мира по Футболу, а также другие значимые мероприятия – не совсем правильно. Какую страну, на мой взгляд, можно считать «Спортивной Державой»? Финляндию, Испанию, пожалуй. Страны, в которых спорт является наиболее популярным видом проведения досуга. То, как люди отдыхают, говорит о культуре нации даже больше чем то, как они работают. Культура досуга закладывается с самого детства и формируется в семье. Это важно учитывать, вкладывая огромные суммы в очередную заявку страны на проведение очередного международного мероприятия, при этом заставляя детей играть в футбол на асфальте.

Я ни в коем случае не поддерживаю и не одобряю режим Советской власти, но не могу не отметить грамотную и эффективную систему спортивного воспитания в то время. И в первую очередь – детский спорт. Опыт СССР в этой области сейчас активно используется в Германии, Чехии, Испании, Финляндии. А мы снова что-то упускаем… Спорт можно и нужно использовать как действенный метод воспитания физически и морально здорового индивида».[[77]](#footnote-77)

Таким образом, управление с помощью спорта на индивидуальном уровне подразумевает формирование у человека определённых физических, психических и духовных качеств. Спорт помогает самореализации и самоутверждению личности, дает возможность каждому человеку определить и повысить уровень развития своих физических и психических способностей, содействует здоровому образу жизни и тем самым ее продолжительности, профилактике девиантного поведения детей и молодежи, формированию навыков социального взаимодействия. Воздействие через спорт начинается с семьи и продолжается в школе. В случае если удаётся привить человеку спортивную культуру, спорт становиться важной неотъемлемой частью жизни этого человека. Это позволяет в дальнейшем оказывать влияние на этого человека посредством спорта. И чем больше человек вовлечён в спортивную деятельность в качестве участника и болельщика, тем больше степень этого воздействия.

**3.3. СМУ на уровне организации.**

Управление с помощью спорта на групповом уровне подразумевает целенаправленное воздействие через спорт или отдельные его атрибуты на поведение членов этой группы. **Объектами управления** в данном случае могут выступать бизнес – структуры, образовательные учреждения и т.д. **Субъектом управления** чаще всего выступает руководитель или лидер данной группы. Примером использования спорта как метода управления на уровне группы может выступать школьный спорт, университетский спорт и корпоративный спорт.

Сегодня акционеры и менеджеры предприятий активно способствуют развитию корпоративного спорта и расценивают это, как своеобразные инвестиции в ***формирование морали производственных отношений и командного духа***. Среди преимуществ спортивных мероприятий, в которых участвуют сотрудники, бизнес-сообщество выделяет: установление дружеских внерабочих отношений в организации через спорт, здоровье, фитнес и развлечения, выявление неформальных лидеров и укрепление позиций управленческого персонала, появление компании в СМИ вне рекламной кампании через освещение спортивных мероприятий корпоративного спорта как социально-ответственной компании, проявляющей заботу о сотрудниках.

Организаторы движения «Спорт для всех» совместно с Всемирной Организацией Здравоохранения и Ассоциацией международных спортивных федераций под патронажем Международного Олимпийского комитета подготовили исследование на основе сравнительного анализа состояния здоровья работников, не занимающихся спортом, и группы футбольных игроков в возрасте 18-65 лет. Заключения проведенного анализа однозначны: с экономической точки зрения занятия спортом положительно сказываются на обществе. Медицинское обслуживание людей, занимающихся спортом, обходится дешевле, чем тех, кто не проявляет физической активности. Кроме того, что работники-спортсмены меньше отсутствуют на работе по болезни, в пользу занятий спортом говорят и другие результаты. Люди, играющие в футбол, оценивают состояние своего здоровья как хорошее, а число неспортсменов, которые, по их собственному мнению, чувствуют себя неважно, в 7 раз выше, чем физически – активных людей. В итоге занятия спортом "экономят" обществу значительные средства. Все эти факты говорят в пользу развития школьного, университетского и корпоративного спорта.

**Основными атрибутами** спорта на групповом уровне являются **соревновательность и этика.** Эти атрибуты проявляются, в том числе, корпоративном спорте, несущем в себе турнирную нагрузку. Так, пиком развития корпоративно спорта в мире стали Всемирные корпоративные игры (World Corporate Games) – крупное ежегодное спортивное мероприятие, в котором принимают участие десятки тысяч спортсменов-любителей, представляющих тысячи организаций всего мира. Сами участники расценивают Всемирные корпоративные игры как уникальное сочетание спорта, бизнеса и туризма. К основным особенностям Всемирных корпоративных игр следует отнести доступность для участия любой организации, независимо от количества сотрудников, сферы бизнеса или организационной структуры. Корпоративные команды формируют из сотрудников, которые работают в разных странах, с различным уровнем физической подготовки и без возрастных ограничений. Спортсмены выступают в форме с отличительными знаками и логотипами своих организаций. На Играх не существует национальных флагов, гимнов и политических идеологий.

Победителями в соревнованиях по видам спорта становятся организации, набравшие наибольшее количество игровых очков в этих видах спорта. Общекомандное Первенство Игр среди участвующих организаций определяется по наибольшему количеству медалей. Медали вручаются за 1, 2, и 3 место в каждом виде спорта. На Всемирных корпоративных играх спортсмены, занявшие 1 место, награждаются памятным значком «Sport For Life». Премия «Sport For Life Grand Award» вручается организации, выставившей самую большую команду, подтверждая ее вклад в воспитание корпоративного духа и здорового образа жизни.

Но гораздо важнее говорить о развитии корпоративного спорта, не несущего в себе турнирной нагрузки. В Европе, Америке, Канаде, Японии в социальные пакеты многих организаций включены занятия спортом для сотрудников. Это не только крупные корпорации, но и средний бизнес. Среди самых популярных корпоративных видов спорта можно отметить плавание, фитнес, лёгкую атлетику, футбол, что объясняется приемлемой ценой в расчёте на каждого сотрудника. Иногда такие меры оказываются более эффективными, чем медицинское и социальное страхование, так как служат действенным мотивационным и командообразующим фактором. Включение спортивных услуг в компенсационный пакет воспринимается сотрудниками как забота организации об их здоровье, пропаганда здорового образа жизни, а также способствуют развитию дисциплины, лучшей организации времени работников, эффективному командному взаимодействию.

В Западной Европе около 38% прибыли коммерческих спортивных сооружений приносят корпоративные клиенты. Руководители спортивных комплексов заключают долгосрочные контракты с организациями на предоставление спортивных площадок в аренду для их сотрудников. На основе этого опыта, в 2002 году руководство Олимпийского Комплекса Лужники решило провести эксперимент по активному привлечению корпоративных клиентов для увеличения загрузки спортивных сооружений. Эксперимент удался, что позволило увеличить загрузку спортивных площадок на 30%. На сегодняшний день 28% прибыли стадиона приносят корпоративные клиенты. При этом было замечено, что такие клиенты более лояльны и более ответственны. Сотрудники, осознавая, что за них платит организация, посещают тренировки не зависимо от погодных и иных условий, что лишний раз подтверждает роль спорта в развитии дисциплины.

До зарубежного уровня развития корпоративного спорта России ещё далеко и это объясняется следующими факторами:

**1**. **Нехватка спортивных сооружений:** Если в Европе, США, Канаде каждый может выбрать место для занятий спортом по территориальному принципу, то в России клиенту приходится нести высокие временные и транзакционные издержки для того, чтобы найти подходящее место для занятий спортом. В настоящее время конкуренция между спортсооружениями во многом пока ограниченна. В большинстве населенных пунктов России их мало, поэтому человек редко имеет возможность выбора.

**2**. **Высокий уровень цен на спортивные услуги:** уровень цен на спортивные услуги в России в 1,5 - 3 раза выше среднеевропейского. В связи с этим только крупные компании могут позволить себе включить спортивные услуги в компенсационный пакет сотрудника.

**3.** **Мотивация сотрудников:** в России материальное вознаграждение в системе мотиваторов является основным. Многие сотрудники не знают, что такое «социальный пакет». Большинство руководителей не способны оценить все плюсы корпоративного спорта для своей организации. К тому же правовая база в этой области недостаточно развита.

Но, несмотря на эти факторы, можно говорить об эффективности корпоративного спорта в качестве метода управления на уровне организации. Олег Григорян, управляющий БСА «Лужники», являясь главным инициатором ориентации спортивных услуг своей организации на корпоративных клиентов, на вопрос о перспективах развития корпоративного спорта ответил следующее:

«Как и многие мои коллеги, я играю в футбол. Уже не протяжение более чем 10 лет это стабильные тренировки независимо от погоды и состояния здоровья. Игровые ситуации раскрывают человека. На поле для меня нет начальников и подчинённых – все равны. Я открыл для себя огромное количество возможностей в проведении подобного рода тренировок, помимо улучшения общего состояния здоровья, конечно. Я считаю, что если потребность в занятиях спортом человеку не привили в семье, школе, ВУЗе, то это ещё не поздно сделать на работе. Хотя, к сожалению, в нашей стране по прежнему больше тех, кто «смотрит футбол, а не играет в него» (я говорю про все виды спорта). Может потому, что «играть» негде, может потому, что слишком дорого, а может потому, что в этом нет потребности, и эту потребность никто не воспитывает. И всё же, я надеюсь, что руководители скоро поймут, сколько реальных средств можно экономить и какие дополнительные возможности можно получить, имея в своём штате здорового спортивного сотрудника»[[78]](#footnote-78).

**3.4. СМУ на уровне общества**.

Управление обществом с помощью спорта осуществляется государством или международными организациями. На этом уровне управления присутствуют все атрибуты спортивной деятельности: соревновательность, стремление к максимальным результатам, воспитательность, зрелищность, этичность и эстетичность. Данные атрибуты спорта определяют его огромные возможности, а также реальное значение, в плане содействия формированию и реализации ценностей, которые субъект управления считает нужным заложить в общественное сознание. И на этом уровне особенно важно выделять не только позитивные, но и деструктивные аспекты спорта и спортивной деятельности.

В системе социальных (международных, межгосударственных, межгрупповых и т.п.) отношений спорт способен выполнять, действительно выполнял и выполняет в настоящее время **интегративную функцию.** Способность спорта выполнять интегративную функцию в социальных отношениях прежде всего означает, что спортивные соревнования и контакты могут содействовать и действительно содействуют формированию таких общих убеждений, взглядов и образцов поведения, которые вызывают чувство взаимного уважения, симпатии, снимают отчужденность, способствуют взаимодействию, укреплению социальных связей, преодолению межкультурных и межклассовых барьеров. Функция содействия социальной интеграции связана прежде всего с особенностями спортивного соревнования как соперничества в искусственно созданных, условных, гуманных ситуациях. Такой характер этого соревнования определяет эмоциональность, удовольствие, непринужденный характер действий, свободное самораскрытие тех, кто принимает в нем участие. А все это, в свою очередь, содействует их сближению, даже если они жители стран, имеющих различное государственное устройство, общественный строй и т.д.

Участие в совместных тренировках и соревнованиях при определенных обстоятельствах порождает у самых разных людей сильное чувство общности, дружбы, товарищества, сотрудничества и принадлежности к коллективу. Это может быть эффективным фактором сокращения «социальной дистанции» между людьми, их изоляции друг от друга, поскольку способствует дружеским отношениям и тем самым - развитию чувства общности.

Интеграции людей содействуют и спортивные зрелища. Это можно проиллюстрировать на примере футбола. Если современный театр, а в еще большей степени кино, направлены на изоляцию каждого зрителя, атмосфера футбольного матча создает условия для массовости. Интенсивность эмоций здесь растет пропорционально числу зрителей. Воздействие спортивной игры на зрителей принципиально отличается от театра и кино атмосферой коллективизма. Оно формирует «стремление пережить что-либо сообща».Драматическое действие футбольного зрелища оказывает такое психологическое влияние на зрителей, что превращает их в коллектив, объединенный общим переживанием. На основе этого многие члены этого коллектива начинают ощущать «родство» между собой и более того - как бы принадлежность к первому в истории действительно «бесклассовому обществу». Например, многотысячная аудитория футбольного стадиона состоит только из двух групп, и принадлежность зрителя к каждой из них легко установить по эмблеме клуба, которой украшена его одежда, и по месту, которое он занимает на трибунах; болельщики одной команды сидят на одном конце стадиона, другой - на другом.Футбольных болельщиков, будь то рабочие, чиновники, предприниматели, министры, президенты, политики, не разделяют никакие ограничения или условности. Это порождает иллюзию общества, не разделенного ничем иным, кроме приверженности одной или другой команде.

Реализации спортом интегративной функции способствуют и его огромные коммуникативные возможности. В силу простоты, одинаковости для всех участников и четкости правил спортивных соревнований в спорте сравнительно легко преодолеваемы языковые барьеры.

Наличие в спорте правил принципов «честной игры» создает важные предпосылки для его использования в качестве метода управления. Возможность такого применения спорта определяется не только тем, что он является примером «чистого сотрудничества», но и тем, что он учит с достоинством вступать в конфликты, которые, однако, как бы они ни были остры, остаются в пределах правил игры, процедурная основа которой служит гарантией мира. Тем самым спорт может служить инструментом воспитания миролюбия, демонстрируя возможность и приемлемость решения конфликтов без применения силы.

Важное значение СМУ имеет **символическая функция спорта**. Возможность выполнения спортом этой функции определяется тем, что с ним связан комплекс символических (знаковых) моделей, культурных образцов, смыслов, значений.  
Спорт демонстрирует культурный образец такого поведения в соперничестве, которое ориентировано на нравственные нормы и принципы. Спортивное соревнование как гуманная форма соперничества, определенная культурная форма диалога в символическом смысле служит хорошей моделью для установления отношений сотрудничества и взаимопонимания в политической области.

Принципы «Fair Play» в спорте служат примером для установления отношений на основе аналогичных принципов между политическими партиями страны, в коммерческих сделках между конкурентами и в международных отношениях.

Связанные со спортом символические модели, культурные образцы, смыслы, значения имеют особое значение для воспитания, ориентированного на ценности, принятые в обществе. Любая воспитательная деятельность опирается на определенные культурные образцы. Для этого важно, чтобы хотя бы в одной из сфер социальной жизни были созданы идеальные образцы этих ценностей. Такие образцы, пусть даже в символической форме, способен демонстрировать спорт. Особенно значимый вклад в формирование поведения вносят командные виды спорта. Команды, которые формируются в спорте, включают непосредственный контакт, ассоциацию и кооперацию. В такой атмосфере легко вырабатывается дух сотрудничества, и люди объединяются в единое целое. Дружеские отношения на спортивной площадке легко заметить в командной игре, когда члены одной команды действуют вместе как один человек: каждый выполняет в игре свои функции, но все работают вместе ради достижения общей цели. Фактически здесь имеет место социальный эксперимент формирования поведения, которое контролируется правилами, системой наказаний и поощрений, демократическим стилем лидерства со стороны капитана команды и стремлением к достижению общей цели. В подобной ситуации обычно можно наблюдать проявление таких характеристик, как дружелюбие, лояльность, командный дух и нравственные принципы команды. Тем самым развивается также чувство социальной совести, эмпатия, понимание прав и чувств другого человека. В большей степени это характерно для спортивной деятельности, не несущей в себе турнирной нагрузки.

Спортивная деятельность создает богатые возможности для приобщения человека к нравственным нормам и принципам поведения в условиях соперничества. Прежде всего, спорт - такая сфера, где этим нормам и принципам принадлежит важная роль. Ее определяет ряд причин.

1. **Первая причина:** люди могут связывать со спортом различные цели и использовать для их достижения различные средства. Должны быть нормы, которые определяют допустимые и недопустимые цели и средства их достижения. Важное место среди них принадлежит нравственным нормам.
2. **Вторая причина:** спорт - это сфера соревновательной деятельности, а в ситуациях соревнования, в конкурентной борьбе, когда часто возникают различные конфликты, важны общие и справедливые правила, нормы поведения относительно допустимых способов действия в достижении победы. И официальных правил не достаточно, чтобы управлять всеми конфликтными ситуациями реального спортивного состязания или даже спортивной тренировки. Нравственные нормы «спортивной чести» и принципы «Fair Play» определяют этичное поведение в различных непредсказуемых ситуациях спортивного соревнования.
3. **Третья причина:** спорт - гуманная модель обычных жизненных соревновательных ситуаций. Нравственные нормы и принципы призваны содействовать защите гуманистических ценностей спорта от тех коммерческих и политических влияний, которые подвергают опасности эти ценности.

В документе FIFA по этому поводу написано: *«Как и во всех областях человеческой деятельности в спорте возникает реальная угроза того, что из-за слишком большого значения, которое придается в современном мире достижению успеха любыми средствами, постепенно теряются основные ценности спорта... Благодаря своей огромной популярности спорт используется в политических, идеологических и коммерческих целях, в результате чего возникает реальная угроза потери спортом своих истинных ценностей. Спортивное состязание уже не становится во всех случаях рыцарским соревнованием, а часто становится безжалостной борьбой, в которой на первый план выдвигаются такие вопросы, как престиж, популярность и деньги...».* Вместе с тем речь идет и о том, чтобы спорт как гуманная игровая модель соревновательных ситуаций реальной жизни по отношению к этой жизни и ее различным сферам служил как бы образцом проявления нравственных норм и принципов.

Но спорт не только сфера, в которой важно соблюдать нравственные нормы и принципы. Он создает условия для формирования и развития нравственного сознания, нравственных убеждений и отношений, нравственного поведения, нравственной культуры в целом.

Занятия спортом носят целеустремленный, организованный характер и проходят, как правило, в коллективе. Взаимопомощь, требовательность друг к другу, высокая дисциплина, умение исходить в своих действиях из интересов команды - все это может быть воспитано в процессе спортивной деятельности. В спорте сочетаются личные и общественные интересы людей. Участие в спортивной деятельности вызывает большое и сильное чувство радости, доставляет эмоциональное удовлетворение самому спортсмену от победы над собой, достижения высоких спортивных результатов.

Таким образом, спорт включает в себя широкий круг явлений, имеющих прямое и непосредственное отношение ко всем основным компонентам нравственности - нравственному сознанию, нравственному поведению, нравственным отношениям. Человек имеет здесь возможность наблюдать различные проявления таких важнейших нравственных ценностей, как добро, справедливость, честность, долг. В спорте постоянно возникают ситуации, которые требуют от спортсменов и от других субъектов этой деятельности нравственной оценки и нравственного выбора, побуждают их вступать в разнообразные нравственные отношения - с товарищами по команде, с соперниками, с тренером, с арбитрами, с болельщиками и зрителями, а также совершать нравственные поступки.

Этим определяется огромный этический потенциал спорта, в том числе его возможность выступать как «школа Fair Play». Указанные выше особенности спорта определяют его значение для воспитания и такого элемента культуры, как гуманистически ориентированная культура соперничества.

**Противоречивый характер Спорта как Метода Управления (СМУ)**

Рассматривая СМУ, важно учитывать и противоречивый характер спорта. В реализации позитивных функций спорта возникает ряд проблем и трудностей. Эти проблемы обнаруживаются в следующих аспектах спортивной деятельности:

1. **Взаимосвязь спорта и окружающей среды.** Многие виды спорта предусматривают, что экология и природа имеют эстетическую и рекреационную ценность для людей, вовлечённых в данный вид спорта. Но есть и такие виды спорта (например, автоспорт, гольф), которые предполагают существенное вмешательство в экологию. Так, чтобы подготовить площадку для гольфа, необходимо почти полностью изменить структуру природного ландшафта, поставить трибуны, подвести электричество, установить специализированную технику и аппаратуру. Часто развитие спортивной инфраструктуры предполагает серьёзное вмешательство в окружающую среду с негативными последствиями. Примером может служить развитие спортивной и околоспортивной инфраструктуры в Сочи для подготовки к Олимпиаде в 2014 году.
2. **Затраты на спорт.** Ориентация многих стран на все более высокие спортивные достижения для поднятия престижа этих стран требует от них все более существенных экономических затрат, которые могли бы пойти на другие цели, например, повышение качества жизни населения. В связи с этим, применяя СМУ на уровне общества, нужно понимать, относятся ли спортивные достижения к числу наиболее важных характеристик качества жизни населения.
3. **Конфликт и агрессия.** На сегодняшний день в самой «природе» спорта, центральным элементом которого является спортивное соревнование, заложен определенный конфликт. Причем, в силу массовости спорт больше, чем какая-либо другая область культурной активности, заключает в себе постоянный риск пересечения символизированного (игрового) и реального конфликта. Конфликт может возникнуть из-за сильной групповой идентификации, когда в спорте две противостоящие друг другу группы вовлекаются в конкурентную деятельность. Возможность возникновения в рамках спорта реальных конфликтных ситуаций определяет и его тесная связь (по крайней мере, в определенных видах спорта) с физическим противоборством. Наблюдение фактов физического противоборства, граничащего с насилием, в спорте может стимулировать проявление агрессивности и у зрителей вследствие научения через наблюдение.  
   Ряд симптомов свидетельствует о том, что насилие все более широко проявляется в современном спорте. Все большее число стран сталкивается с драками болельщиков во время и после футбольных и хоккейных матчей. Футбольные матчи между наиболее известными командами Европы становятся поводом для всплеска насилия и агрессивности среди болельщиков, что нередко приводит к телесным повреждениям. Серьезное беспокойство в связи с этими негативными явлениями в сфере спорта выражено во многих официальных документах.[[79]](#footnote-79) В научной литературе описаны и другие негативные явления, связанные со спортом, с его антигуманным культивированием, особенно если иметь в виду спорт высших достижений, которые имели место в ходе его истории и оттесняли на задний план задачу реализации гуманистических ценностей. Однако, интервью с представителями спортивной индустрии, постоянно работающими с болельщиками и наблюдающие их агрессию, находят объяснения этого поведения за рамками самой сущности спорта.

«Мне приходится работать с футбольными болельщиками. Многие называют их поведение негативным влиянием спорта. Но здесь дело не в самом зрелище, не в спорте. При занятии спортом (активном вовлечении), создаётся баланс расхода физической и эмоциональной энергии. Нужно понимать, что человек, пассивно вовлечённый в спорт, находящийся, скажем, на стадионе, имеет возможность расходовать только эмоциональную энергию. Его двигательные возможности ограничены. И именно переизбыток физической энергии в итоге может дать негатив. И тут вопрос даже не в том, хорошо или плохо играет команда. Дело в огромном запасе физической энергии, которую необходимо как-то выплеснуть. Это сказывается на поведении болельщиков на стадионе, а также за его пределами, при встрече с болельщиками противника. Плюс ко всему, срабатывает стадный инстинкт. А толпа – это всегда очень опасно. Тема управления поведением болельщиков в спорте – это отдельный вопрос. Конечно, многое зависит и от позиционирования самой команды, стиля игры и системы взаимодействия со своими болельщиками»[[80]](#footnote-80)

Таким образом, теоретический анализ и факты истории спорта достаточно убедительно указывают как на позитивные аспекты использования СМУ, так и на проблемы и трудности в выполнении спортом позитивной роли в управлении социальными объектами.

**Заключение.**

Спорт не только является средством укрепления здоровья человека, его физического совершенствования, рациональной формой проведения досуга, средством повышения социальной активности людей, но и существенно влияет на другие стороны человеческой жизни, в первую очередь на трудовую деятельность, нравственные и интеллектуальные качества. Спорт может выполнять разнообразные функции, использоваться для решения различных социально и личностно значимых задач. Так, например, спорт позволяет сознательно, целенаправленно и эффективно воздействовать на физические, психические, духовные качества и способности людей, формировать их эстетическую, нравственную, интеллектуальную культуру, культуру общения, двигательную культуру, экологическую культуру.Вместе с тем спорт может использоваться для достижения материальных благ, славы, для демонстрации превосходства одного человека над другим, одной нации (страны) над другой, то есть использоваться для достижения определенных экономических, политических и других целей. Поэтому в качестве ценностей для социального субъекта могут выступать различные стороны, аспекты спортивной деятельности.

**Библиография**

1. Pouret Henry «Is sport an art?» // Report of the tenth Session of the International Olympic Academy, Athens, 1970.
2. Gallwey, Timothy «The Inner Game of Tennis» – Random House, New York 1974.
3. Stack, Jack. «The Great Game of Business». New York, Doubleday. 1992.
4. Гейл А. Дейвис «Высокоэффективное мышление. Для бизнеса, спорта и жизни» («High Performance Thinking. For Business, Sports, and Life»). – М., Издательство: Диля, 2005.
5. Kenny Moore. «Bowerman and the Men of Oregon: The Story of Oregon's Legendary Coach and Nike's Co-founder». 2006.
6. W. Timothy Gallwey «The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace». –  М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
7. Джулиан Биркиншоу, Стюарт Крейнер. «Команда победителей. Лидерство в стиле Свена-Йорана Эрикссона» – Стокгольская школа экономики, Санкт-Петербург, 2005.
8. Ким Хва Сонн,  Ли Тон Хён. «CEO Hiddink: Domination of the game» – 2004
9. Джон Дью, Джейн Джонсон. «В какую игру играет ваша команда?» - Всеобщий менеджмент качества. Работа в командах - путь к достижению успеха. Сборник статей.
10. Balderstone S. The necessary partnership between environmental protection and "Sport for All" needs and Philosophies. Book of adstracts.10th World Sport for All Congress, Rome, Italy, 11-14 November. - P. 179.
11. Эми Иггулден. Бизнес как спорт. The Daily Telegraph, UK, 15.02.2006, ЛОНДОН. Материал опубликован в «Газете» №26 от 16.02.2006г.
12. [Smoll E.L.](http://lib.sportedu.ru/2SimQuery.idc?Author=smoll%20e), [Smith R.E.](http://lib.sportedu.ru/2SimQuery.idc?Author=smith%20r) [Ledership behaviors in sport: A theoretical model and research paradigm](http://lib.sportedu.ru/2SimQuery.idc?Title=ledership%20behaviors%20in%20sport:%20a%20theoretical%20model%20and%20research%20paradigm) // Wash., 1998.
13. [Смирнов Н.Г.](http://lib.sportedu.ru/2SimQuery.idc?Author=%D1%81%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%BD) [Физическая культура как фактор социального развития личности в современном российском обществе](http://lib.sportedu.ru/2SimQuery.idc?Title=%D1%84%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%D0%BA%D0%B0%D0%BA%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5): Автореферат канд. диссертации, СПб., 1995.
14. Сейдж Джордж Х. Американские ценности и спорт: формирование бюрократической личности // Информационный выпуск ВНИИФК, 1980, № 6-7, с. 29.
15. Спорт, духовные ценности, культура. Вып. первый. Исторические и теоретико-методологические основания: Сб./Сост. и ред. В.В.Кузин, В.И.Столяров, Н.Н.Чесноков. - М.: Гуманитарный Центр "СпАрт" РГАФК, 1997.
16. European Sport Management Quarterly. Vol. 3. - n. 3 - September 2003. Copyright 2003 Meyer and Meyer Sport. - 216 p.
17. Edie Raether «Winning! How Winners Think. What Champions Do»
18. Столяров В.И. Почему люди не занимаются физкульттурой и спортом? (социологический анализ причин физкультурно-спортивной пассивности населения) // Актуальные проблемы пропаганды физической культуры и спорта, выпуск 1. - М.: Знание, 1991, с. 15.
19. Информационно – образовательный портал о спортивном менеджменте [www.sportdiplom.ru](http://www.sportdiplom.ru)
20. Болховер, Брэди «Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса изнутри» 2005.
21. Бизнес – портал о спортинге «Sport 2 Business» [www.sport2b.ru](http://www.sport2b.ru)
22. Официальный сайт Министерства Спорта, Туризма и Молодёжной политики Российской Федерации <http://minstm.gov.ru/>

# Приложения.

**Приложение № 1: Интервью с Францем Беккенбауэром**

Церемония передачи кубка Лиги чемпионов прошла 3 апреля 2008 года в Москве в ГУМе. Подобное мероприятие стало традицией с финала Лиги чемпионов 1997 года, который прошел в немецком Мюнхене. Предыдущие обладатели трофея передают его представителям УЕФА, а те в свою очередь - городу, принимающему очередной финал. Однако Франц Беккенбауэр, являясь представителем делегации UEFA, прибыл в Москву задолго до этого мероприятия, чтобы понаблюдать за тем, как происходит подготовка стадиона к Финалу Лиги Чемпионов 2008. В рамках своего визита он посетил ключевые матчи РФПЛ[[81]](#footnote-81), проходившие на БСА «Лужники». На одном из этих матчей он оказался моим соседом на пресс – трибуне, и тогда мне представилась возможность взять у этого легендарного человека интервью. Чтобы он согласился на это, пришлось долго объяснять, что я вовсе не журналистка, а просто сотрудник БСА, интересующийся вполне конкретной темой. Не дожидаясь окончания матча, мы начали разговор.

- Как вам сегодняшний матч?

*- Погода – отлично, стадион тоже… а вот ребята вышли работать, они не играют. Я бы на их месте получал удовольствие от игры на таком стадионе. У нас в Европе его называют «Русский Колизей». Это большая честь играть тут, и я рад, что Финал Лиги Чемпионов пройдёт именно на этом стадионе.*

-Спасибо, мне очень приятно слышать это. А насчёт команды – я с вами согласна. В этом и есть разница между «нашим» и «европейским» футболом. А как, по вашему мнению, если рассматривать спорт и бизнес?

*-Понимаешь, когда футболисты выходят на поле «работать», а не «играть», игра ещё не обречена на поражение, но, как минимум, теряется зрелищность. Болельщики не хотят видеть работу, они хотят шоу. Что касается бизнеса, то по этому поводу можно долго спорить, но всё же вот уже 15 лет я хожу работать. Чувствуешь свою причастность, но азарта такого нет.*

-А когда вы были тренером?

-*Тренер – это совершенно особенная роль в спорте. Зебец, Шён – для меня это люди, которым мы все хотели подражать, вся команда. Это же надо уметь так себя поставить, чтобы добиться уважения и беспрекословного подчинения. И руководители бывают такие. Я знал несколько таких людей. Насчёт себя - не уверен. Меня воспринимают как игрока, как тренера. Не знаю, достиг бы я успеха как руководитель футбольного клуба, если бы не мои предыдущие заслуги в спорте. Может быть, я так говорю, потому что играть и тренировать было гораздо интереснее, чем руководить и консультировать.*

- И всё же, могли бы вы сравнить Чемпионат Мира 2006, который вы организовывали и проводили с ЧМ 1990, когда вы были тренером сборной, и, наконец, с ЧМ 1974, который сборная Германии с вашим участием так блистательно выиграла?

*- По силе эмоций, конечно да. И ещё, во всех трёх случаях это был командный успех. Просто в зависимости от роли в этой команде воспринимаешь успех по-разному. Все эти победы дают возможность быть причастным к счастью в его массовом проявлении, и я не знаю ничего лучше этого.*

- И всё же, Франц, скажите, ваш спортивный опыт помогает вам сейчас в работе?

*- В первую очередь спорт воспитывает сильнейшую самодисциплину и самомотивацию. Без этого невозможно чего-либо достичь. Многие говорят, что эти черты в принципе присущи нашей нации, может это и правда, как и то, что эти черты присущи всем успешным спортсменам. Успешным руководителем без них тоже вряд ли станешь. Ещё мне помогает то, что я знаю спорт изнутри. Я был игроком, и поэтому, когда стал тренером, чувствовал то же, что чувствовала команда. Став президентом Баварии, я чётко понимал потребности игроков, необходимые условия для проведения тренировок, то, какой моей команде нужен тренер, что нужно для победы. Конечно, это очень помогло. Ещё мне очень повезло, что сейчас в моей «команде» в основном все «спортсмены». С ними гораздо проще работать, это обусловлено пониманием с полуслова. В спорте своя система коммуникаций, очень тонкая. Разница в культуре тут не причём. У любой сработавшейся команды есть свой язык общения. В спорте коммуникации особенно точные, чёткие и эффективные. В напряженных ситуациях коммуникации сжимаются до еле заметных телодвижений, жестов, мимики. На мой взгляд, подобные системы коммуникаций могут очень эффективно работать и в менеджменте.*

- Раз уж мы заговорили о команде, какие параметры эффективности команды вы могли бы выделить?

*- Очень важно для каждого участник равные возможности для реализации. В спорте это очень ощутимо, так как у игроков разный опыт, возраст, цвет кожи, наконец. И при всём этом вратарь не может быть главнее нападающего и наоборот. Также очень важно разработать справедливую систему вознаграждений.*

- Что бы вы могли сказать о возможности применения спортивных аналогий в менеджменте.

*- Это интересная тема. Спорт динамичен, решения надо принимать очень быстро, очень быстро проходят и все остальные процессы. У нас есть чему поучиться. Но я абсолютно убеждён, что каждый должен заниматься своим делом, тем, в чём он может достичь успеха, сжав зубы, и снова сделать чуть больше, чем делал до этого.*

К основному времени матча «ЦСКА – Сатурн» было добавлено 3 минуты, после чего мы проследовали на послематчевую пресс – конференцию.

*Москва, 2008 год.*

**Приложение №2: Интервью с Олегом Григоряном.**

- Если говорить про спорт, как метод воздействия на человека, какие основные преимущества вы могли бы выделить в этом плане.

- *Спорт, а в особенности игровые виды, способствует общению, созданию команды единомышленников. Занятия спортом дают психологическую устойчивость к стрессу, настроение, тонус. Физическая деятельность, обеспечивая нормальный прилив крови в мозг, повышает концентрацию внимания, сообразительность, и делает человека, занимающегося спортом, более устойчивым к внешним негативным факторам.*

- Это касается активного вовлечения человека в спортивную деятельность. А если говорить о зрелищной составляющей спортивной деятельности? О болельщиках?

- *Мне приходится работать с футбольными болельщиками. Многие называют их поведение негативным влиянием спорта. Но здесь дело не в самом зрелище, не в спорте. При занятии спортом (активном вовлечении), создаётся баланс расхода физической и эмоциональной энергии. Нужно понимать, что человек, пассивно вовлечённый в спорт, находящийся, скажем, на стадионе, имеет возможность расходовать только эмоциональную энергию. Его двигательные возможности ограничены. И именно переизбыток физической энергии в итоге может дать негатив. И тут вопрос даже не в том, хорошо или плохо играет команда. Дело в огромном запасе физической энергии, которую необходимо как-то выплеснуть. Это сказывается на поведении болельщиков на стадионе, а также за его пределами, при встрече с болельщиками противника. Плюс ко всему, срабатывает стадный инстинкт. А толпа – это всегда очень опасно. Тема управления поведением болельщиков в спорте – это отдельный вопрос. Конечно, многое зависит и от позиционирования самой команды, стиля игры и системы взаимодействия со своими болельщиками.*

- Если не говорить о футболе. Есть же другие виды спорта, пассивное вовлечение в которые, напротив, стимулирует людей пробовать свои силы в этом виде спорта и носит созидательный характер.

- *Если классифицировать болельщиков по видам спорта, то нетрудно заметить, что в игровых видах спорта и единоборствах присутствует прямое противопоставление «объекта боления» сопернику. В остальных случаях «объект боления» соревнуется с результатами своих конкурентов. В первом случае присутствует как сильные положительные эмоции в отношении «объекта боления», так и негатив в отношении команды (спортсмена) соперника. И негатив, особенно при поражении любимой команды, может превалировать. В ситуации с циклическими, сложнокоординационными, техническими и прикладными видами спорта положительные эмоции гораздо сильнее.*

*Но даже если брать только игровые виды спорта – поведение болельщиков различается. Самые агрессивные – футбольные фанаты. И это международная тенденция. Менее агрессивные болельщики - в хоккее, волейболе, баскетболе. И это можно объяснить массовостью самого вида спорта. В футбол играют все с самого детства. Все понимают правила, знают эту игру. Другие же виды имеют свою специфику, понятные далеко не каждому рядовому болельщику. А на футболе – сидит 80 тысяч человек, и все знают, что нужно делать, и каждый уверен, что выйди он сам на поле – смог бы сыграть лучше. И эмоции из-за этого гораздо сильнее. Плюс ко всему это обусловлено историей этой игры. Конечно, большинство из сидящих на стадионе фанатов понятия не имеют об истории. Но футбол изначально был «игрой для всех. Изначально, футбол был грубой игрой. Каждый игрок действовал, как ему заблагорассудится, и во многих случаях футбол был ничем иным, как проявлением неограниченной агрессивности. Это приводило к все более серьезным травмам. Неудивительно, что в этих условиях общество осуждало футбол как варварскую игру. Для смягчения агрессивных импульсов и контроля за социальными конфликтами посредством известной формы дисциплины в футболе возникла потребность учредить комплекс правил»*

- Хорошо, мы с вами обсудили зрелищную компоненту спорта, и лишь частично затронули воспитательную. Вы могли бы подробнее рассказать о воспитательной функции спорта в обществе, основываясь на собственном спортивном и тренерском опыте?

- *Я считаю, что сегодня в нашей стране спорт перешёл «не на те рельсы». За «гонкой вооружения» мы теряем главное – массовый спорт, а в первую очередь – детский спорт. Позиционировать себя Спортивной Державой просто проводя у себя Олимпиаду и Чемпионат Мира по Футболу, а также другие значимые мероприятия – не совсем правильно. Какую страну, на мой взгляд, можно считать «Спортивной Державой»? Финляндию, Испанию, пожалуй. Страны, в которых спорт является наиболее популярным видом проведения досуга. То, как люди отдыхают, говорит о культуре нации даже больше чем то, как они работают. Культура досуга закладывается с самого детства и формируется в семье. Это важно учитывать, вкладывая огромные суммы в очередную заявку страны на проведение очередного международного мероприятия, при этом заставляя детей играть в футбол на асфальте.*

*Я ни в коем случае не поддерживаю и не одобряю режим Советской власти, но не могу не отметить грамотную и эффективную систему спортивного воспитания в то время. И в первую очередь – детский спорт. Опыт СССР в этой области сейчас активно используется в Германии, Чехии, Испании, Финляндии. А мы снова что-то упускаем… Спорт можно и нужно использовать как действенный метод воспитания физически и морально здорового индивида.*

**Приложение №3: Интервью с Олегом Григоряном**

**«Об особенностях спортивного менеджмента»**

Об особенностях управления в спортивной индустрии, ключевых моментах спортивного бизнеса и практике управления спортивной организацией я попросила рассказать Олега Александровича Григоряна, управляющего Большой Спортивной Арены Олимпийского Комплекса «Лужники».

- Олег Александрович, что для вас означает понятие «спортивный менеджмент»?

- *Это система управления. В данном случае – спортом. Его эффективность основывается на потребностях клиента с одной стороны (это люди, увлекающиеся физической культурой и спортом), и возможностях структуры, которая это организует, - с другой. Адекватное соотношение этих вещей дает успех. Любой менеджмент ориентирован на цель и успех. Что такое успех в спортивном менеджменте? Для коммерческой структуры - прибыль. Для других – спортивные достижения и прибыль. Для третьих – достижения (структуры, ориентированные на потребности государства, оно их и финансирует). Например, нужен государству массовый спорт: «Физическую культуру – в массы!» Оно вкладывает деньги в сферу, которая занимается данным направлением.* *Соответственно, менеджмент выстраивается под конкретную указанную цель.*

*Для конкретного человека (общества) спорт - это здоровье, престиж или источник дохода (профессиональные спортсмены). Для государства спорт - это престиж и занятость молодежи. Для бизнеса спорт - источник дохода. Все вышеперечисленные субъекты заинтересованы в развитии индустрии спорта и спортивного менеджмента. Соответственно, потребности рождают три системы организации: работающая на прибыль, работающая на успех и прибыль, работающая на успех и массовый спорт. Сейчас в России - смешанная система менеджмента, рассчитанная и на прибыль, и на результат (в том числе на массовость, как на результат). Естественно, финансирование тоже двойное (государство и коммерческая структура). За рубежом работает третья система - практически все крупные клубы построены по принципу акционерных обществ и частного капитала, рассчитаны на получение дивидендов.*

*Нужно отдавать себе отчет, в каком направлении выстраивается процесс управления - в области физической культуры или спорта. Возникает необходимость разного подхода.*

- Что специфичного в спортивном менеджменте? В чем его отличие от других сфер управления.  
  
*- Во-первых, это динамика. Динамика развития системы управления в этой сфере имеет очень высокие темпы: либо это явный прогресс, либо это резкий спад. Почему? А потому, что успех краткосрочен. Команда одержала победу в каком-либо крупном соревновании, - менеджер этого клуба действовал хорошо и грамотно. Возьмем ЦСКА, Манчестер Юнайтед, тот же Зенит, или какой-либо другой клуб, который поднимается не верхние ступени в международных турнирах. Если поставленная цель выполнена, значит, была грамотно и эффективно выстроена пирамида, включающая в себя коммерческие, государственные структуры, тренера, игроков. Там был великолепный менеджер, который учитывал и прорабатывал все параметры.* *Он достиг благоприятного взаимодействия нескольких составляющих: финансовой, кадровой, управленческой. Казалось бы, пирамида выстроена, цель достигнута. Но! Второй раз чемпионами не стали. Что не сработало? Управление спортом должно быть очень гибким и динамичным. Это его отличительная черта. Возможно, в других видах бизнеса нет необходимости в таком уровне оперативности.*

*Исполнитель в системе менеджмента – спортсмен, тот, кто дает успех и прибыль. Он со своими возможностями уникален. Заболел - не выступает. Нет адекватной замены - все полетело: успех, деньги - все. Понимаешь, как это важно в спорте? Я имею в виду спорт высших достижений. В этой области к функциям менеджмента еще добавляется диагностика. Не только диагностика коммерческого спортивного рынка, т.е. потребности социума (например, популярность фитнеса рождает массу клубов), а еще очень точная диагностика, а впоследствии ставка на того исполнителя, который принесет наибольший успех.* *Важно умение найти, сохранить спортсмена, держать его длительное время в той форме, в которой он может принести наивысший успех, увидеть, что это может произойти. Важна интуиция менеджера, в чем он сродни с тренером.* *На российском спортивном рынке, к сожалению, сочетание тренер-менеджер - редкость. Как говорят, «каждый должен заниматься своим делом».*

- Каким образом осуществляется управление спортом в вашей практике?

*- Возьмем команду. Чаще всего спорт измеряется командами. Под команду выстраивается система управления и организации. Как и в бизнес структурах, в спорте существует деление на менеджеров верхнего, среднего, низшего звена и исполнителя. Если выстраивается система под тренера, то тренер – исполнитель. Тренер-менеджер – в лучшем случае. Но в идеале управленцами создаются условия для реализации тренером замысла, воплощения в жизнь поставленных целей. Поэтому в функции менеджера входит третий момент - селекция, т.е. отбор спортивного материала: подбор тренеров, спортсменов, а так же диагностика спортивного рынка и потребностей общества, построение тренировочного процесса, организация системы спортивных мероприятий.*

- Часто российскому спортивному бизнесу ставят в пример «западный образец». Возможно ли применение зарубежных стандартов и принципов на современном этапе развития российского спорта?

*- Возможен ли переход нашего спортивного менеджмента на западный образец? При условии, если изменятся потребности общества и повысится его благосостояние. В России очень слабое спортивное законодательство. Это рождает много проблем. У нас есть профессиональные спортсмены, но нельзя сделать запись в трудовой книжке: «спортсмен». Развитие менеджмента всегда соответствует потребности социума в спорте. Если за рубежом это прибыльный бизнес, построенный на потребности человека заниматься спортом (причем платно), а далее – зарабатывать на этом деньги, то и соответствующим образом развивается менеджмент, его система, обучение людей.*

*Я часто бываю на различных спортивных мероприятиях в Европе. У них есть чёткая схема. Организаторы рассуждают так: «Чтобы состоялся чемпионат, необходимо, чтобы взнос команд был Х евро, при таком взносе рентабельно участие, Y команд. Для этого необходимо пригласить A судей, B врачей, необходима аренда C полей». К соревнованиям привлекается компания по производству пива, обеспечивается пиар соревнований, работа со СМИ и т.д. Просчитывается все, вплоть до сбора стеклотары из-под пива после соревнований. Безусловно, некоторые организационные моменты полезно заимствовать, и в России подобные соревнования появляются. Например «Финал Лиги Чемпионов 2008».*

*Москва, 2009 год.*

**Приложение № 5: Интервью с Гусом Хиддинком**

26 Марта. БСА Лужники. Тренировка сборной России по футболу перед матчем с Азербайджаном.  Главный тренер сборной России Гус Хиддинк, ходит вдоль бровки, раздаёт последние указания игрокам. Команда нацелена на победу. Журналистов на стадионе пускают, Хиддинк не любит интервью, не говорит о прогнозах, только о результатах. А результаты есть. Во время беседы он скажет: *«Мне неудобно, когда рассуждают обо мне одном. Говорить нужно о всех. Спрашивайте их,»* - и указал на команду и ассистентов.

Интервью получилось коротким, и всё же Гус согласился ответить на несколько моих вопросов.

- Скажите, пожалуйста, в чём заключается эффективность вашей работы, как тренера?

*- Я убеждён, что у каждого человека есть потенциал. Моя задача, как тренера, этот потенциал раскрыть. Сборная – это лучшие игроки страны, «звёзды» своих клубов. Сделать так, чтобы команда звёзд сыгралась, и не на один – два матча, а на целый сезон – непростая задача. На поле каждый должен знать своё место, выполнять свои функции. Я, как тренер, анализирую ситуацию, соперника. Немалую роль играет физическая подготовка – это целая наука.*

- Когда перед матчем команда выходит на поле, по крайней мере, у зрителей есть ощущение, вышла это команда победителей или нет. Вот, например, перед матчем с Грецией и Голландией на Чемпионате Европы 2008 наша сборная выглядела именно так. Как вы внушаете игрокам успех?

*- Может быть, зрители видят команду победителей, потому что они хотят, чтобы их команда победила? …(Смеётся). На самом деле, это очень важно. Даже при очень хорошей физической подготовке и проработанной тактике игры победа не гарантирована. Ребята должны чувствовать себя лучшими, не по отдельности, а как команда. Как я внушаю им это? Постоянно об этом говорю, даже когда ругаюсь.*

-Что для вас самое сложное в тренерской работе?

- *Каждый раз на поле создаётся ситуация, которая приводит к самостоятельности выбора игрока, поиску путей и вариантов завершения той или иной игровой ситуации. И в данный момент я ничего не могу сделать, хотя часто знаю более правильное решение, нежели применяют сами игроки. Это же не настольный футбол. Это большой спорт, большие ставки и большой успех в случае победы.*

-Спасибо большое. Желаю вам победы в игре со сборной Азербайджана.

*Москва, 2009 год.*

1. Gleyse, Jacques «Archéologie de l'Education physique au XXe siècle en France» [↑](#footnote-ref-1)
2. Pouret Henry, 1964. «Is Sport An Art?» [↑](#footnote-ref-2)
3. В период с 1969 по 1984 годы защищал ворота ЦСКА и сборной Советского Союза. В матчах чемпионата СССР сыграл 482 матча, на чемпионатах мира и Олимпийских Играх 117 игр. В турнирах Кубка Канады— 11 матчей. [↑](#footnote-ref-3)
4. Обзор Истории Спорта взят из кандидатской диссертации «Национальные виды спорта». Автор – кандидат педагогических наук, Григорян О.А. НГУ им. Лесгафта, 1980 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Доктор педагогических наук, профессор А. Б. Суник «Некоторые актуальные проблемы исследований в области истории физической культуры и спорта» 1999 г. [↑](#footnote-ref-5)
6. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона 1900 год, 61 том, стр. 298 [↑](#footnote-ref-6)
7. «Спорт, его виды, историческое развитие и культурное значение», журнал «Охотник» 1887 год, №18 [↑](#footnote-ref-7)
8. Grand dictionnaire universel du XIXe siècle, 17 томов с приложениями, изданы в 1866—1890 гг. во Франции [↑](#footnote-ref-8)
9. Дмитрий Николаевич Ушаков (1873 - 1942) — русский филолог, член-корреспондент АН СССР (1939). [↑](#footnote-ref-9)
10. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. 3 том, стр. 235. [↑](#footnote-ref-10)
11. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. 3 том, стр. 237. [↑](#footnote-ref-11)
12. Большая Советская Энциклопедия, 1947 год, 52 том, стр. 182. [↑](#footnote-ref-12)
13. Определение из Википедии – свободной энциклопедии. Статья «Спорт» http://ru.wikipedia.org/wiki/Спорт [↑](#footnote-ref-13)
14. «Спорт как социальное явление и фактор социализации личности» Кандидат педагогических наук, доцент Л.Ш. Апциаури [↑](#footnote-ref-14)
15. Основы социологии: Учебное пособие / Под общ. ред. проф. М. В. Прокопова. - М.: Издательство РДЛ , 2001. - с.128 [↑](#footnote-ref-15)
16. POURET Henry, 1964. Sport and Art // Report of the Fourth Summer Session of the International Olympic Academy, Athens, pp. 115-119. [↑](#footnote-ref-16)
17. POURET H., 1970. Is sport an art? // Report of the tenth Session of the International Olympic Academy, Athens, pp. 129-133. [↑](#footnote-ref-17)
18. Б. Лоу – американский учёный социолог, автор работ по социологии и психологии спорта. На русский язык в 1984 г. переведена книга «Красота Спорта», затрагивающая проблемы эстетики современного спорта. [↑](#footnote-ref-18)
19. Lowe Benjamin, 1973. Theoretical Rationale for Investigation into the Relationship of Sport and Aesthetics // International Review of Sport Sociology, pp. 95-101. [↑](#footnote-ref-19)
20. Benjamin Lowe “History and Sociology of Sports”, 1975. [↑](#footnote-ref-20)
21. Benjamin Lowe “History and Sociology of Sports”, p. 93, 1975. [↑](#footnote-ref-21)
22. М. Т. Эллисон – с 1975 по 1982 президент Международного комитета социологии спорта, автор работ по социологии и этике спорта. [↑](#footnote-ref-22)
23. Allison M. T. (1979) – “On the Ethnicity of Ethic Minorities in Sport”, p. 57. [↑](#footnote-ref-23)
24. Allison M. T. (1984) – “Sport Ethics and Partnership”, p. 21. [↑](#footnote-ref-24)
25. Платон (428 – 347 г. до н. э.) – древнегреческий философ. [↑](#footnote-ref-25)
26. Fair Play (в английском используется понятие sportsmanship - «Честная игра») свод этических и моральных законов, основанных на внутреннем убеждении индивидуума о благородстве и справедливости в спорте. «Негласная добродетель в регламентированных конфликтах» [↑](#footnote-ref-26)
27. Витторино да Фельтере (1378—1446), итальянский педагог-гуманист эпохи Возрождения. В 1423 организовал при дворе герцога Мантуанского школу, в которой учились дети герцога и его приближённых, а также дети бедных родителей, содержавшиеся за счёт В. да Ф. Самим названием — «Дом радости» — В. да Фельтере подчёркивал отличие своей школы от средневековой. Здесь изучались древние языки, римская и греческая литература, математика, в преподавании которой применялись наглядные пособия и практические работы. Хорошо было поставлено физическое воспитание: дети занимались верховой ездой, плаванием, гимнастикой, фехтованием. Телесные наказания допускались лишь за проступки против нравственности. Школа В. да Фельтере пользовалась широкой известностью, а его самого называли «первым школьным учителем нового типа» [↑](#footnote-ref-27)
28. Франсуа́ Рабле́ (*François Rabelais*; 1494 - 1553) — французский писатель, один из величайших европейских сатириков-гуманистов эпохи Возрождения, автор романа «Гаргантюа и Пантагрюэль». [↑](#footnote-ref-28)
29. Мише́ль де Монте́нь (*Michel de Montaigne* 1533 - 1592) — французский писатель и философ эпохи Ренессанса, автор книги «Опыты». [↑](#footnote-ref-29)
30. Мишель Монтень «Опыты», том 3, раздел «О Воспитании», стр. 175. [↑](#footnote-ref-30)
31. Мишель Монтень «Опыты», том 3, раздел «О Воспитании», стр. 78. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ян Амос Коменский (чеш. *Jan Amos Komenský* 1592 - 1670) — чешский педагог-гуманист, писатель, общественный деятель. [↑](#footnote-ref-32)
33. Томас Мор (англ. *Sir Thomas More* 1478 - (14780207)- - 1535) — английский мыслитель, писатель. Святой Католической церкви. [↑](#footnote-ref-33)
34. Томмазо Кампанелла (итал. *Tommaso Campanella*, 1568 —1639) — итальянский философ и писатель, один из первых представителей утопического социализма. [↑](#footnote-ref-34)
35. Т. Кампанелла «Город Солнца» [↑](#footnote-ref-35)
36. Джон Локк ( *John Locke*; 1632 - 1704) — британский педагог и философ, представитель эмпиризма и либерализма. Он широко признан как один из самых влиятельных мыслителей Просвещения и теоретиков либерализма. Его влияние также отражено в американской Декларации независимости. [↑](#footnote-ref-36)
37. Локк Дж. “Мысли о воспитании”/Хрестоматия по истории зарубежной педагогики - М., 1981, с.163-195 [↑](#footnote-ref-37)
38. Локк Дж. “Мысли о воспитании”/Хрестоматия по истории зарубежной педагогики - М., 1981, с.151-153 [↑](#footnote-ref-38)
39. Жан-Жак Руссо́ (фр. *Jean-Jacques Rousseau*; 1712 - 1778) — французский писатель, мыслитель, композитор. Разработал прямую форму правления народа государством — (прямую демократию). [↑](#footnote-ref-39)
40. Иоганн Генрих Песталоцци (1746 – 1827) - швейцарский педагог-демократ, один из основоположников дидактики начального обучения. [↑](#footnote-ref-40)
41. Пётр Фра́нцевич Ле́сгафт (1837 - (18370920) 1909) — выдающийся биолог, анатом, антрополог, врач, педагог, создатель научной системы физического воспитания, прогрессивный общественный деятель России. [↑](#footnote-ref-41)
42. Карл Ге́нрих Маркс (нем. *Karl Heinrich Marx*; 1818 - 1883) — немецкий философ, социолог, экономист, политический журналист, общественный деятель [↑](#footnote-ref-42)
43. Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 16, с. 198 [↑](#footnote-ref-43)
44. Воспоминания о Ленине, М., 1955, с. 49–50 [↑](#footnote-ref-44)
45. Александр Петрович Нечаев (1870-1948), русский психолог, возглавлявший экспериментальное направление в дореволюционной и ранней советской психологии. [↑](#footnote-ref-45)
46. А.П. Нечаев «Психология физической культуры» 1927 год. [↑](#footnote-ref-46)
47. Майк О’Махоуни – британский культуролог, искусствовед, в том числе занимающийся исследованиями советской культуры. [↑](#footnote-ref-47)
48. Майк О’Махоуни *«*Спорт в СССР: физическая культура — визуальная культура» / Пер. с англ. — М.: Новое литературное обозрение, 2010. — 296 с. Тираж 1000 экз. [↑](#footnote-ref-48)
49. Фредерик Уинслоу Тейлор (F. W. Taylor, 1856-1915) - американский инженер, основоположник научного менеджмента. [↑](#footnote-ref-49)
50. Тим Гэллви (W. Timothy Gallwey) - автор концепции внутренней игры, лежащей в основе коучинга. Впервые концепция изложена в книге «Внутренняя игра в теннис» (The Inner Game of Tennis), изданной в 1974 г. Автор серии бестселлеров "Внутренняя игра в гольф" (The Inner Game of Golf - 1981), "Внутренняя игра в работе" (The Inner Game of Work - 2000). [↑](#footnote-ref-50)
51. W. Timothy Gallwey «The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace». –  М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с 14. [↑](#footnote-ref-51)
52. Томас Дж. Леонард - основатель Университета коучей (Coach University — www.coachu.com), Международной Федерации Коучей, Международной ассоциации сертифицированных коучей (International Association of Certified Coaches — IAC) и проекта CoachVille.com. [↑](#footnote-ref-52)
53. Джон Уитмор (John Whitmore) является исполнительным председателем компании «Performance Consultants», ведущим мыслителем в области лидерства и организационных изменений. [↑](#footnote-ref-53)
54. Дэвид Хемери (англ.  David Peter «Dave» Hemery ; род. 1944) — английский легкоатлет (бег на 400 м. с барьерами). Чемпион Олимпиады 1968 года в Мехико (бег на 400 м с барьерами, серебряный и бронзовый призёр Олимпиады 1972 года в Мюнхене (эстафета 4х400 м , бег на 400 м с барьерами). [↑](#footnote-ref-54)
55. Дэвид Уитэйкер – тренер олимпийской сборной Англии по хоккею на траве, один из создателей консалтингового агентства Performance Consultants, специализирующегося на коучинге и формировании командной работы в бизнесе. [↑](#footnote-ref-55)
56. Джек Стэк (Jack Stack) - президент компании "Springfield Remanufacturing Corp", автор книги «Большая Игра в Бизнес», которая в 2002 году была названа журналом Business Week одной из лучших «25 идей для изменяющегося мира». [↑](#footnote-ref-56)
57. Смирнов В. Н. – к.э.н., бизнес – консультант, автор концепции спортинга в России [↑](#footnote-ref-57)
58. Хосеп Гвардио́ла (кат. *Josep Guardiola i Sala*; Барселона, Испания) — бывший испанский футболист, в настоящее время — главный тренер клуба «Барселона». [↑](#footnote-ref-58)
59. По статистике официального фан – клуба ФК «Барселона» за 2010 год. [↑](#footnote-ref-59)
60. Выдержка из Кодекса Спортивной Этики (Code of Sport Ethics) [↑](#footnote-ref-60)
61. “Больше, чем просто клуб» (испанский), девиз ФК Барселона. [↑](#footnote-ref-61)
62. Из интервью с Тито Виланова – ассистентом главного тренера ФК «Барселона» с 2008 г. Полная версия интервью в приложении [↑](#footnote-ref-62)
63. **Томас Лэндри Уэйд** (1924 – 2000) - американский футболист и тренер. He is best known for his successes as the coach of the [Dallas Cowboys](http://209.85.135.104/translate_c?hl=ru&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Dallas_Cowboys&prev=/search%3Fq%3DTom%2BLandry%26complete%3D1%26hl%3Dru%26lr%3D%26newwindow%3D1) .Считается одним из лучших и инновационных тренеров в истории Национальной Футбольной Лиги (NFL). [↑](#footnote-ref-63)
64. Франц Антон Бе́ккенба́уэр – немецкий футболист, тренер [↑](#footnote-ref-64)
65. Бранко Зебец – тренер Мюнхенской Баварии 1968 - 1971 [↑](#footnote-ref-65)
66. Хе́льмут Шён (*Helmut Schön*, 1915 - 1996) футболист и футбольный тренер. Сборная Германии по футболу под руководством Шёна заняла второе место на чемпионате мира 1966, третье место на чемпионате мира 1970, стала чемпионом Европы 1972, чемпионом мира 1974 года и заняла второе место на чемпионате Европы 1976. [↑](#footnote-ref-66)
67. **Бундеслига** — распространённое название высшей лиги чемпионатов по разным видам спорта (в данном случае по футболу) в Германии. [↑](#footnote-ref-67)
68. Ким Хва Сонн,  Ли Тон Хён. «CEO Hiddink: Domination of the game» p. 214 – 2004 [↑](#footnote-ref-68)
69. Полная версия интервью с Гуусом Хиддинком от 26.03.2009 в приложении № 3. [↑](#footnote-ref-69)
70. На основе интервью с Тито Виланова – ассистентом главного тренера ФК «Барселона» с 2008 г. Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-70)
71. Ла Масиа – молодёжная академия спорта при спортивном клубе «Барселона». [↑](#footnote-ref-71)
72. Маршев В.И. – доктор экономических наук, руководитель комитета ветеранов Всероссийской Федерации лёгкой Атлетики (ВФЛА). [↑](#footnote-ref-72)
73. Из интервью с Тито Виланова – ассистентом главного тренера ФК «Барселона» с 2008 г. Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-73)
74. Ты наше сердце. Ты наше всё (каталонский). [↑](#footnote-ref-74)
75. Из интервью с Тито Виланова – ассистентом главного тренера ФК «Барселона» с 2008 г. Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-75)
76. По материалам «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» [↑](#footnote-ref-76)
77. Из интервью с Григоряном О.А., управляющим БСА ОАО «ОК Лужники». Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-77)
78. Из интервью с Григоряном О.А., управляющим БСА ОАО «ОК Лужники». Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-78)
79. Например, «Европейская конвенция, 1997», «Олимпизм перед лицом насилия и Fair Play», «Поведение зрителей и понятие «Fair Play». [↑](#footnote-ref-79)
80. Из интервью с Григоряном О.А., управляющим БСА ОАО «ОК Лужники». Полная версия интервью в приложении. [↑](#footnote-ref-80)
81. РФПЛ – Российская Футбольная Премьер Лига [↑](#footnote-ref-81)