

Лекція №5. Стилї керівництва командою

План:

1. Різновиди стилів керування командою.
2. Класифікація типів керування.
3. Недоліки та переваги різних стилів керівництва.

У процесі багаторічної роботи в кожного тренера складається характерний для нього стиль керівництва, керування командою або окремими спортсменами. Під впливом багатьох факторів (зміна колективу, підвищення майстерності спортсменів, розвиток особистості й т.д.) він може мінятися або залишатися постійним.

Отже, що ж таке «стиль»?

Під стилем розуміють повторювані особливості, типові риси, форми вираження. Ряд словосполучень, таких як стиль роботи, стиль керування, стиль взаємин, стали термінами.

Під стилем керівництва в психології розуміють: «...індивідуально-типові особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного виконання управлінських функцій».

Типи керівників і відповідні їм стилі керівництва були вперше досліджені німецьким психологом Куртом Левіним (1938), якому належать і назви основних стилів: авторитарний, демократичний і ліберальний, або вільний, попустительський.

Запропонована ним класифікація виявилася на диво довговічною і, з невеликими змінами, діє і у наші дні (у деяких сучасних публікаціях авторитарний стиль замінений директивним, а демократичний - колегіальним, але суть, зміст термінів залишилися колишніми).

Авторитарний, або директивний, стиль роботи тренера характеризується повною його єдиноначальністю, тобто одноособовим прийняттям рішень (причому тільки власного формулювання), прагненням залишити за собою виключне право заохочувати й карати. Всі керівні впливи тренера-автократа подаються у формі наказу, ультимативних вимог, розпоряджень. Які-небудь відхилення, неточності при їхньому виконанні,

прояв ініціативи й самостійності викликають реакцію у вигляді стягнень, покарань, доган, позбавлення пільг і т.д. Такий тренер ретельно й строго контролює всю діяльність і поведінку спортсменів, але не з метою піклуватися про їх, допомогти їм, а з єдиним прагненням - усе зробити для того, щоб не зірвати виконання поставленого перед ним, тренером, завдання.

Тренери з директивним стилем керування зазвичай із симпатією ставляться до тих, хто не заперечує їм ні в чому, хто згодний з будь-якими їхніми пропозиціями. Тому в колективах, ними керованих, бувають, як правило, «мазунчики», які не завжди користуються повагою серед товаришів. У спілкуванні з іншими своїми учнями і з колегами тренери-автократи тримаються на відстані, а якщо й допускають вербальні контакти, те тільки короточасні, що часто переходять у брутальність, нестриманість, безтактність. Не вміючи знайти оптимальний, рівний тон у спілкуванні зі своїми учнями, вони при невдахах їхніх виступах вибухають лайкою, образами, а при вдахах - схильні до лестощів і запобігання. Природно, що такий стиль керівництва тренера створює в спортивному колективі нездоровий психологічний клімат і конфліктні ситуації.

Демократичний, або колегіальний, стиль керівництва характеризується передачею тренером частини своїх повноважень і функцій членам колективу або своїх помічників. Для прийняття тих або інших рішень тренер-демократ залучає весь колектив або актив, обговорюючи й погоджуючи з ним всі пропозиції.

Розвиваючи дискусію та обговорюючи питання, що стосуються діяльності колективу, тренер розвиває ділову особисту ініціативу й самостійність у своїх підопічних, не перетинаючи ту грань, за якою він може поступитися своїми принципами. Колективно обговорюючи ті або інші проблеми, тренер-демократ робить це не заради форми. Він дійсно бажає знати думку спортсменів, щоб урахувати її, приймаючи рішення. Разом із тим відповідальні та термінові справи, що вимагають негайних дій, тренер виконує сам.

У спілкуванні зі своїми учнями в тренера, який користується колегіальними методами керування, відсутній диктаторський тон, немає

роздратованості й нервозності. Всі звернення висловлюються ним у формі прохань, рад, рекомендацій.

Контролюючи діяльність членів колективу, тренер намагається зосередити свій контроль на головному, не переходячи на дріб'язкову опіку. У відносинах з людьми він об'єктивний, справедливий, увічливий, делікатний, доброзичливий і завжди доступний для контакту, у роботі не боїться конкуренції, а у своєму оточенні воліє бачити кваліфікованих фахівців.

Ліберальний (попустительський, або вільний) стиль керівництва характеризується мінімальним втручанням тренера в процес управління командою. Такий тренер перебуває ніби осторонь від того, чим займаються всі її члени. Контроль за діяльністю підопічних він здійснює час від часу, основне своє призначення бачить у постачанні їх інформацією й посередництві між своїм колективом та іншими, що заважає йому пізнати внутрішні процеси взаємодії.

Вимоги, поради, рекомендації в спілкуванні з учнями у тренера-ліберала відсутні, їх замінюють прохання та угоди. Будь-які пояснення порушення дисципліни, невиконання завдання він приймає без критичної оцінки.

Такий тренер у крайній мірі байдужий до думки учнів і навколишніх про нього, нетовариський і безініціативний у всьому, байдужий до своєї управлінської діяльності.

У житті рідко зустрічаються тренери, діяльність яких чітко укладалася б у рамки одного стилю керівництва. Зазвичай у своїй роботі будь-який тренер застосовує всі три стилі, але виразність кожного з них буває різною. Перевага одного або двох з них характеризує той або інший індивідуальний стиль керівництва тренера.

Індивідуальний стиль керівництва тренера обумовлений особистісними якостями тренера; поведінкою тренера, тоном голосу, яким він віддає розпорядження, зовнішнім виглядом; необхідністю, розумністю наказів і їхньою своєчасністю; психічними станами спортсменів. Якщо, наприклад, тренерові властиві такі якості, як зарозумілість, марнославство,

упередженість в оцінках людей, брутальність, байдужність до них, то негативне ставлення спочатку виникає до особи тренера, а потім до всього, що походить від нього, і стає тривалим, стійким. Виконання будь-якого його наказу в таких випадках явно або приховано саботується, а якщо й виконується, то безвідповідально, із сарказмом і презирством.

Позитивне ставлення спортсменів до особистісних якостей тренера впливає на оперативність і чіткість виконання тренерських вказівок, позитивне сприйняття методів його керівництва. Навіть емоційні зриви тренера, якщо вони короточасні, не здатні викликати негативного ставлення в цілому до методу його керування, оскільки спортсмени розуміють, що дратівливість не властива їхньому наставникові і, мабуть, викликана, надзвичайними обставинами.

На ставлення спортсменів до стилю керівництва тренера впливає також своєчасність і розумність його провідних вказівок. Здатність віддавати такі розпорядження, які відповідають ситуації, часу й приводять спортсмена або команду до успіху, створює авторитет тренерів. Спортсмени намагаються передати такому тренеріві всю ініціативу, вважаючи, що все сказане і зроблене ним піде на користь для команди. Щоправда, у цьому криється небезпека самоусунення спортсменів від прийняття яких будь-яких рішень. Перед тренером у такому випадку встає проблема розвитку особистості спортсменів, боротьби із соціальним інфантилізмом, невмінням поводитися в тій або іншій ситуації, приймати самостійні рішення.

