

**Ю. В. Петрикеева**

*Аспирант,  
uliapetrikeyeva@gmail.com*

*Кафедра индустрии гостеприимства, туризма и спорта,  
Российский экономический университет им Г.В. Плеханова,  
ПАО Сбербанк,  
Москва, Российская Федерация*

## **Рефрейминг лидерства в спортивном менеджменте: как «выйти за рамки»**

*В наше время индустрии нужны не боссы, а лидеры.  
Джон Эдей*

***Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к лидерству в современном спортивном менеджменте – вводится такой термин, как рефрейминг. Раскрыто понятие «рефрейминг» на примере лидеров – руководителей в области спортивной индустрии. Подчеркивается важность применения всех четырех типов лидерства в управлении командой, группой людей в организации спортивной отрасли.*

***Ключевые слова:** лидерство, рефрейминг, фрейм, типы лидерства, взаимодействие в команде, команда.*

**Y. V. Petrikeyeva**

*Postgraduate student,  
uliapetrikeyeva@gmail.com*

*Department of hospitality, tourism and sports management,  
Russian economic university him G.V. Plekhanova,  
Sberbank of Russia,  
Moscow, Russian Federation*

## **Leadership Refreymining in sports management: how «to be beyond»**

*Nowadays the industry needs not bosses, but leaders.  
John Eday*

***Annotation.** The article is approached to leadership in modern management and such term as «reframing leadership» is introduced. The concept of «reframing» on the example of a specific leaders in sports industry is revealed. It also emphasizes on the importance of applying all four types of leadership in the management of a team, a group of people in sports organizations.*

***Keywords:** leadership, reframing, frame, types of leadership, teamwork, team.*

Менеджер – это один из руководителей организации, который обеспечивает достижение стратегической цели ее развития путем эффективного использования человеческих, материальных, интеллектуальных и финансовых ресурсов. Менеджер должен предвидеть изменения внешней и внутренней среды организации, разрабатывать планы, ставить задачи по их реализации, обеспечивать решение этих задач, осуществлять контроль и мотивировать сотрудников на эффективную целенаправленную работу<sup>1</sup>.

В статье рассмотрен относительно новый термин для менеджмента – рефрейминг<sup>2</sup>, и связан он, прежде всего, с психологической стороной работы людей в организации, команде, небольшом коллективе. Только эффективный лидер, умело использующий инструменты процесса рефрейминга, сможет добиться успеха: не только сплотить и вдохновить команду на достижение поставленных целей, но и в целом повысить результаты экономической деятельности компании, спортивной федерации, сборной Университета и т. д.

Руководитель, понимая суть фрейминга, то есть возможности попадания организации в различные «фреймы» – рамки, сможет умело реагировать на любые происходящие в ней изменения. Естественно, что на пути развития бывают и взлеты, и падения, к чему, возможно, руководители нашего спорта оказались не готовы ввиду многочисленных допинговых скандалов. Общеизвестно, что лидерство в спортивной команде необходимо рассматривать с точки зрения тренера как лидера, формального и неформального, и с точки зрения структуры команды<sup>3</sup>. Однако нет единства ни в понимании феномена лидерства, ни в определении круга его воздействий. Одни утверждают, что «Лидерство – это активное устремление к успеху», другие: «Лидерство – это сила характера плюс воля к победе».

Только компетентный в своей области руководитель всегда адаптируется к ситуации, однако не стоит забывать, что работа с людьми, более того, в сфере спортивных организаций – непростая задача, которая требует неординарных решений. Лидерство, как феномен, ушло далеко вперед: сегодня руководящие должности в спортивной отрасли

---

<sup>1</sup> Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Н. Сидоров. – Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2011. – 156 с.

<sup>2</sup> Эдмондсон, Эми. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний / Эдмондсон Эми: [перевод с английского]. – Москва: Эксмо, 2016. – 320 с. (Библиотека Сбербанка. Т. 61).

<sup>3</sup> Куликова Т.А., Степанова А.А. Проблема лидерства в спорте. [Электронный ресурс] // URL: <http://vrnbiz.ru/problema-liderstva-v-sporte>.

занимают не только мужчины, но и женщины. Отношение к работе изменилось, культурные взгляды прогрессировали – выяснилось, что лидерство нуждается в рефрейминге.

Таблица 1

**Четыре типа руководителя и характерные для них фреймы<sup>4</sup>**

|                      | Лидерство успешно, когда: |  | Лидерство неуспешно, когда: |   |
|----------------------|---------------------------|--|-----------------------------|---|
| <b>Фрейм</b>         | <b>Лидер – это:</b>       | <b>Процесс лидерства – это:</b>        | <b>Лидер – это:</b>         | <b>Процесс лидерства – это:</b>                   |
| Структурный          | Аналитик, архитектор      | Аналитика, проектирование              | Мелкий тиран                | Управление посредством детализации и распоряжений |
| Человеческие ресурсы | Катализатор, служитель    | Поддержка, наделение полномочиями      | Слабак                      | Сложение  |
| Политический         | Заступник, посредник      | Заступничество, создание коалиций      | Мошенник                    | Манипуляция, афера                                |
| Символический        | Пророк, поэт              | Вдохновение, рассказ о пережитом опыте | Фанатик                     | Мираж   |

Лидеры оказывают непосредственное влияние на выбор фрейма. Каждый из них выдвигает характерный образ лидерства, но ни один не является правильным «на все случаи жизни». Каждый тип руководителя содержит в себе навыки и практические правила для успешного осуществления лидерства как процесса.

Именно от фрейминга зависит, как специалисты, спортсмены, работники федераций себя воспримут – как участники увлекательного и поучительного путешествия, конечная цель которого очень важна для каждого, или как тех, кто просто выполняет предписанные обязанности<sup>5</sup>.

Сегодня в сфере управления спортивной индустрией и женщины все чаще выходят в лидеры. Их преимущества кроются в особенностях женской психологии и стиле руководства, что также подчеркивает важ-

<sup>4</sup> Нененкова А.Ю. Рефрейминг лидерства: выйти за рамки // Студенческие научные исследования. 2015. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://student.snauka.ru/2015/04/2425>.

<sup>5</sup> Спорт. Глобальное и государственное управление. Менеджмент. Маркетинг: учеб. пособие / А.В. Орлов, А.В. Бабаков. – М.: Издательство «Палеотип», 2013. – 268 с.

ность внедрения того или иного фрейма в конкретной ситуации. Немаловажно отметить и тот факт, что спортивный бизнес подчиняется тем же законам, что и любой другой <sup>6</sup>, здесь успеха часто добиваются и те, кто прошел серьезную подготовку в других сферах — аудиторских компаниях, крупных корпорациях и на производстве.

Директор по маркетингу хоккейного клуба СКА Ольга Романенко, по первому образованию инженер-физик, по второму — маркетолог, считает, что управление маркетингом в спортивном клубе отличается от других сфер бизнеса, в первую очередь, тем, что клуб реализует несколько направлений — и услуги (например, спонсорство), и продукт (билеты на матчи, мерчендайзинг, товарные знаки). Но даже при идеальном маркетинге успех и продажи напрямую зависят от спортивных результатов команды, что придает дополнительный фактор неожиданности.

Ритейл-директор бренда спортивной одежды Under Armour Russia Анна Владимировна сделала карьеру в индустрии моды и считает, что спортивный менеджмент выгодно отличается от любого другого хотя бы тем, что по духу близок к самому спорту, где для побед и достижений нужен жесткий график тренировок и навыки командной работы. При этом спортивный менеджмент менее формален по сравнению с другими сферами и ему свойственна горизонтальная система управления, что в целом упрощает коммуникацию в коллективе.

Три параметра фрейминга — роль лидера, роль команды и общая цель — имеют решающее значение для победы или поражения. Сегодня особую значимость приобретают вопросы современных технологий управления. Без них невозможно построить эффективную, конкурентоспособную, инновационную организацию, и это справедливо как для коммерческих корпораций, так и для государственных структур <sup>7</sup>.

Основой для формирования новой системы управления, в моем понимании, являются два фактора: люди и технологии. Важно обеспечить существенное вовлечение людей в выработку, принятие и оценку решений, и важно использовать возможности, предоставляемые нам новыми технологиями, — такие как обеспечение полноты и прозрачности информации, необходимой для управления.

---

<sup>6</sup> Физкульт-привет: как женщины завоевывают спортивную индустрию. [Электронный ресурс] // URL: <http://marpeople.com/marketingpeople/news/122829/fizkult-privet-kak-zensiny-zavoevyvaut-sportivnuu-industriu>

<sup>7</sup> Умные граждане — умное государство: Экспертные технологии и будущее государственного управления / Бет Симон Новек: [перевод с английского]. — М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 512 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 64).

Работа в спортивном мире — это настойчивость, смелость и постоянное развитие. По сути, спортивный менеджмент нельзя разделить на мужской и женский — все учатся друг у друга, поддерживают в трудную минуту и всегда готовы прийти на помощь не только товарищу по команде, но и сопернику. Ведь главное в спорте, как и в жизни — человеческие отношения. Новые технологии менеджмента являются дополнителем и эффективным на практике «подспорьем» для достижения организацией ее краткосрочных и долгосрочных целей и задач.

#### Список литературы

1. Эдмондсон, Эми. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний \ Эдмондсон Эми: [перевод с английского]. — Москва: Эксмо, 2016. — 320 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 61).
2. Умные граждане — умное государство: Экспертные технологии и будущее государственного управления / Бет Симон Невек: [перевод с английского]. — Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. — 512 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 64).
3. Спорт. Глобальное и государственное управление. Менеджмент. Маркетинг: учеб. пособие / А.В. Орлов, А.В. Бабаков. — М.: Издательство «Палеотип», 2013. — 268 с.
4. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. — М: Альпина Паблишер, 2012. — 625 с.
5. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Майкл Ташмен, Чарльз О'Райли III; Пер с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. — 289 с.
6. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Н. Сидоров. — Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2011. — 156 с.
7. Нененкова А.Ю. Рефрейминг лидерства: выйти за рамки // Студенческие научные исследования. 2015. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://student.snauka.ru/2015/04/2425>.
8. Куликова Т.А., Степанова А.А. Проблема лидерства в спорте. [Электронный ресурс] // URL: <http://vrnbiz.ru/problema-liderstva-v-sporte>
9. Спортивный менеджмент — Журнал «Генеральный директор» [Электронный ресурс] // URL: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyy-meneditment>.
10. Интернет ресурс // СПОРТ-экспресс: <https://www.sport-express.ru/olympics/pyeongchang2018/reviews/trudno-byt-russkim-mokvynuzhdaet-nashih-olimpiycev-chistit-socseti-1364251/> (дата обращения: 28.01.2018).

11. Свободная общедоступная мультиязычная интернет-энциклопедия// Википедия: рефрейминг URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Рефрейминг> (дата обращения 23.01.2018).
12. Физкульт-привет: как женщины завоевывают спортивную индустрию. [Электронный ресурс] // URL: <http://marpeople.com/marketingpeople/news/122829/fizkul-t-privet-kak-zensiny-zavoevyvaut-sportivnuu-industriiu>.

#### **References**

1. Edmondson, Emi. Vzaimodejstvie v komande: kak organizatsii uchatsya, sozdayut innovatsii i konkuriruyut v ehkonomike znaniy \ Edmondson Emi: [perevod s anglijskogo]. – Moskva: Eksmo, 2016. – 320 s. – (Biblioteka Sberbanka. T. 61).
2. Umnye grazhdane – umnoe gosudarstvo: Ekspertnye tekhnologii i budushhee gosudarstvennogo upravleniya / Bet Simon Novek: [perevod s anglijskogo]. – Moskva: Izdatel'stvo «Olimp-Biznes», 2016 – 512 s. – (Biblioteka Sberbanka. T. 64).
3. Sport. Global'noe i gosudarstvennoe upravlenie. Menedzhment. Marketing: ucheb. posobie / A.V. Orlov, A.V. Babakov. – M.: Izdatel'stvo «Paleotip», 2013. – 268 s.
4. Refrejming organizatsii: Kompaniya kak fabrika, sem'ya, dzhungli i khram / Li Bolmehn, Terrens Dil; Per s angl. – M: Al'pina Pablisher, 2012. – 625 s.
5. Pobedit' s pomoshh'yu innovatsij: Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniyu organizatsionnymi izmeneniyami i obnovleniyami / Majkl Tashmen, CHarl'z O'Rajli III; Per s angl. – M.: AL'PINA PABLISHER, 2013. – 289 s.
6. Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie / M. N. Sidorov. – Moskva: FGBOU VPO «REHU im. G.V. Plekhanova», 2011. – 156 s.
7. Nenenkova A.YU. Refrejming liderstva: vyjti za ramki // Studencheskie nauchnye issledovaniya. 2015. № 4 [Elektronnyj resurs]. URL: <http://student.snauka.ru/2015/04/2425>.
8. Kulikova T.A., Stepanova A.A. Problema liderstva v sporte. [Elektronnyj resurs] // URL: <http://vrnbiz.ru/problema-liderstva-v-sporte>.
9. Sportivnyj menedzhment – ZHurnal «General» nyj direktor [EHlektronnyj resurs] // URL: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyy-menedjment>
10. SPORT-ehkspress: <https://www.sport-express.ru/olympics/pyeongchang2018/reviews/trudno-byt-russkim-mok-vynuzhdaet-nashih-olimpiycev-chistit-socseti-1364251/> (data obrashheniya: 28.01.2018).
11. Svobodnaya obshhedostupnaya mul'tiyazychnaya internet-ehntsiklopediya// Vikipediya: refrejming URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Refrejming>.
12. Fizkul't-privet: kak zhenshhiny zavoevyvayut sportivnuyu industriyu. [EHlektronnyj resurs] // URL: <http://marpeople.com/marketingpeople/news/122829/fizkul-t-privet-kak-zensiny-zavoevyvaut-sportivnuu-industriiu>.