

Модуль 3. Средства коммуникации лидера в спорте высоких достижений

Введение

В этом разделе представлена новая тема, область средств коммуникации, которая имеет важное значение для всех, кто возглавляет команду. Язык - величайшее изобретение в истории человечества; благодаря общению можно достичь любых целей. Кроме того, это процесс, в котором должны активно участвовать люди, вовлеченные в него: как тренеры, так и спортсмены должны научиться понимать реакцию друг друга (Досил, 2004, стр. 240).

У руководителя много коммуникационных средств, и спорт высоких достижений требует постоянной подготовки и надлежащего уровня навыков общения. Пользуясь такой возможностью, стоит сосредоточить внимание лишь на двух основных управленческих инструментах лидера, один из которых касается индивидуального подхода, а другой - коммуникации с командой: при личной беседе и на групповых встречах.

Указанные средства коммуникации используются тренерами в области профессионального спорта на протяжении всей карьеры. Их применение в недостаточных объемах, без системы или логического завершения может уменьшить или свести на нет весь эффект. Хотя люди проводят личные беседы или групповые встречи в своей повседневной жизни, лидеру важно понять, что эти инструменты, используемые в руководящей деятельности, являются более глубокими и секрет их эффективности заключается в том, как они реализуются, в строгом исполнении и систематической подготовке.

Опыт авторов в качестве консультантов показывает, что во многих командах, будь то спортивных или в рамках организации, существует проблема, известная как «мнимое воссоединение». Порок, связанный с участием в непродуктивных и продолжительных групповых совещаниях, не отвечает целям организации и воспринимается как пустая трата времени. Высокие показатели не прощают таких оплошностей, они ослабляют влияние лидеров, которые не знают, как использовать подобный прекрасный инструмент коммуникации.

Неоднократно возникают ситуации, когда коллеги/спортсмены весьма противятся участию в индивидуальных встречах с лидерами. Причина в том, что они становятся



пространствами, в которых лидер исполняет монолог, и у собеседника нет возможности вставить даже слово. Поэтому чувство потери времени очень велико. Как правило, метод критики по принципу «сэндвича» неизвестен руководителю; следовательно, результаты являются только отрицательными.

В качестве первоначального предложения относительно эффективного использования обоих средств коммуникации следует опираться на следующие рекомендации:

1. Будьте прямолинейны. Люди, которые смущаются быть открытыми, полагают, что люди уже знают, что они хотят или чувствуют. Вместо того, чтобы четко выражать свои мысли, они лишь намекают на то, что имеют в виду; или обращаются к другим, надеясь, что таким образом послание косвенно дойдет до нужного адресата.
2. Воспринимать тезисы как свои собственные. Использовать «я» и «мною», а не «мы» или «команда» при высказывании собственных умозаключений. Использование ссылок на других людей для усиления эффекта сказанного, подразумевает трусость при выражении своих мыслей.
3. Предоставляйте полную и конкретную информацию. Собеседник нуждается в исчерпывающих данных для полного понимания сообщения. Будьте внимательны к логическим несоответствиям, двусмысленным предположениям и неясным намерениям
4. Будьте четкими и последовательными. Избегайте двусмысленных тезисов. Они имеют противоречивый смысл, и обычно человек высказывает их, когда боится быть прямолинейным.
5. Четко сообщайте о потребностях и чувствах. Необходимо делиться эмоциями, чтобы строить прочные отношения с другим человеком, не бояться выражать эмоции независимо от того, с кем происходит беседа.
6. Отделяйте факты от мнений. Изложите то, что видите, слышите и знаете, а затем четко изложите свой взгляд на эти факты и любые выводы, которые вы можете из них извлечь.
7. Сосредоточьтесь на одном аспекте в одном сообщении. Мысли должны быть структурированы до выступления. Несвязные тезисы не имеют нужной отдачи.
8. Немедленно реагируйте на ситуацию. Если заметили необходимость изменения или корректировки нарушения, не откладывайте свои предложения. Иногда промедление приводит к тому, что незначительное отклонение влечет за собой серьезные проблемы.



9. Убедитесь, что сообщение не содержит вводящих в заблуждение значений. Двусмысленность и замаскированные намерения разрушают отношения. Для ответа на вопрос, содержит ли сообщение скрытые смыслы, задайте себе следующие два вопроса: «Что я говорю конкретному человеку? Я хочу, чтобы вы услышали только это, или есть скрытый смысл?»
10. Поддерживайте комфортные отношения. Если вы хотите, чтобы другие слышали вас, не передавайте мысли с угрозами, сарказмом, негативными сравнениями или убийственной критикой; в противном случае, в долгосрочной перспективе, люди будут избегать общения с вами или просто перестанут слушать. Набор тезисов должен отображать ту или иную форму подкрепления.
11. Контролируйте невербальные сообщения. Мимика и поза не должны расходиться со словами, противоречивые сообщения путают собеседника и мешают будущей коммуникации.
12. Подкрепление путем повторения. Повторите ключевые вопросы, чтобы подкрепить то, что вы говорите. Но избегайте большого количества повторов, так как это приведет к тому, что другой человек просто перестанет слушать.
13. Сделайте мысль доступной для собеседника. Сообщения можно понять гораздо лучше, если они адаптируются к опыту человека, которому они нацелены.
14. Обеспечивайте обратную связь, чтобы узнать, правильно ли получено сообщение. По отношению к словесным и невербальным знакам важно иметь в виду, как собеседник воспринимает предполагаемое сообщение. Если вы не заметили признаков активного слушания, задайте вопрос, понимает ли человек, что вы говорите? Или ясно ли ему/ей, что делать? (Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 258).

Миссия авторов на протяжении всего данного курса будет заключаться в том, чтобы дать конкретные, применимые указания относительно того, когда использовать каждый инструмент коммуникации, как его использовать и представить некоторые предложения по повышению эффективности обоих инструментов с течением времени.

Лидер в области спорта высоких достижений должен любить общение и как таковое, незаметно развивать у себя основные инструменты коммуникации. Нельзя пренебрегать ими или применять формально. Эффективный руководитель – тот, кто точно знает, «что, когда и как». В каком направлении команда движется.



3.1 Личная беседа

Человек формирует свою личность на различных уровнях, демонстрируя на каждом косвенное, нестабильное и публичное поведение. Кроме того, самая стабильная сторона личности находится внутри, является более частной и связана с убеждениями, ценностями и мыслями. Лидер должен стремиться к достижению указанной невидимой стороны с целью заручиться поддержкой членов команды, выработать личное видение и устранить некоторые опасения. Непросто приблизиться к этому внутреннему миру личности, называемому «стержнем», который дает очень важную информацию для управления и путь достижения указанной области. Это реальная проблема. Беседа является одной из наиболее удобных стратегий получения подобных сведений: история межличностного взаимодействия и неофициальные данные наблюдений (Арковитц и др. 1981, ссылка: Кабалло, 2010, стр. 143). Таким образом, личная беседа является конкретной возможностью для лидера получить доступ к стержню личности своих коллег, но это происходит умеренно, спокойно и с уважением к времени и пространству другого человека.

Затем, когда лидер получает информацию о личности спортсмена, повседневный опыт меняется. При меньших затратах и более высокой эффективности, больше удовольствия и больше коллективной работы. Иными словами, польза от знания личности каждого члена команды очень значима, в связи с чем необходимо соблюдать процедуры и периодичность, необходимые для этого. Это и есть замечательный инструмент личной беседы.

3.1.1 Описание ситуации личной беседы

Личная беседа — место встречи между двумя или более людьми, где в течение определенного времени будет вестись диалог с четкой целью. В частности, в данном контексте подразумевается, что личная беседа является местом для разговора между двумя людьми.

Важно начать с основополагающего вопроса, который существенно меняет видение лидера: когда проводить личные беседы?

Лидеры в любительском спорте не планируют, когда проводить личные беседы со спортсменами, они возникают вследствие конфликта в группе, гнева, разочарования, желаний руководителя и т. д.

Важно, чтобы у руководителя в спорте высоких достижений был годовой календарь личных бесед. Что же позволяет ему определить наиболее подходящий, своевременный и необходимый момент для создания пространства для диалога? Знание следующих факторов: маршрутная карта, высокие и низкие сезоны, большая нагрузка на соревнованиях и тренировках, поездки, предпосылки, завершение года.



Профессиональный опыт свидетельствует о том, что в некоторых случаях лидеры начинают год, уделяя особое внимание управлению командой и предлагая продолжить личные беседы, но с течением времени. Они руководствуются оперативным спросом и не поддерживают личных индивидуальных связей с каждым членом коллектива. Именно об этом говорилось ранее, когда указывались факторы изменения видения руководителя в отношении графика личных бесед.

Когда участник команды чувствует, что у него есть личное пространство для встречи с тренером, он готовится к мероприятию и желает, чтобы этот момент настал. С другой стороны, если лидер обещает обеспечить непрерывность личных бесед, а затем не сдерживает слово, то эффект бумеранга, который он генерирует на состояние мотивации команды, является значительным. Важно обратить внимание: нельзя обещать того, в чем нет уверенности. Лучше составить расписание личных бесед и стараться его придерживаться.

Расписание личных бесед имеет двойную функцию: повестка дня собрания и отчет о конкретных действиях руководства. В профессиональном опыте авторов при проверке спортивных команд и коллективов организаций всегда присутствует запрос на предоставление графика бесед. В некоторых случаях встречаются запрограммированные и подробные календари; в других - с записью того, что было сделано, но без планирования; а во многих случаях нет ни записей, ни расписаний.

Необходимо обеспечить реальное руководство и способность визуализировать действия, которые лидер осуществляет в целях управления результативностью, климатом в коллективе и индивидуальным развитием. Календарь личных бесед, повестка дня и записи в то же время являются основной мерой, которая позволяет показать, какие действия были предприняты и измерить частотность таких встреч.

Но когда нужно проводить беседы? И сколько бесед необходимы в течение всего года? Наша рекомендация заключается в следующем: три или четыре ежегодных беседы с каждым членом команды. Стоит начать с размещения их в календаре. Первая из бесед должна быть чисто исследовательской, и было бы полезно знать ожидания и эмоциональное состояние подопечного, попытаться выровнять ожидания и определить пару краткосрочных и среднесрочных целей. Такая первоначальная беседа должна быть информативным исследованием и руководством к действию. Руководителю важно собрать самую личную информацию каждого члена команды, попытаться приблизиться к особенностям личности без спешки и без промедления, а также стремиться знать их мотивы, интересы и ценности. Лидер должен создать комфортную атмосферу для главного героя беседы.

Это также информативно, потому что является беседой, в котором лидер назначает индивидуальную роль члену группы и пытается выровнять ожидания на будущее. Лидер



должен убедить собеседника в важности развития его функции и в том, какую пользу она принесет команде и самому спортсмену.

Наконец, лидер направляет, потому что демонстрирует ближайшее будущее, и понимает основную цель результативности - развиваться в краткосрочной перспективе.

Такая первая беседа должна произойти в начале сезона или рабочего года. Следующая проводится для получения обратной связи в течение приблизительно 45 дней. Обратная связь — отличный инструмент. Благодаря этой возможности, лидер первоначально запрашивает у спортсмена следующую информацию: стремится узнать, как он чувствует себя в команде, как он оценивает свою собственную эффективность и уровень физической формы. После того, как участник поделится видением себя, лидер должен раскрыть свою оценку собственной деятельности и работы спортсмена, а затем пересмотреть совместно новую цель по индивидуальному и групповому развитию.

Вторая беседа очень важна, потому что она укрепляет ожидания коллеги в отношении предоставления исключительного пространства для выражения мнения. Она дает лидеру понимание спортсмена и его расположение, а также делает тренера очень близким к особенностям личности собеседника. Поэтому важно не допустить большой промежуток между двумя упомянутыми встречами. Третья беседа, с точки зрения эффективности, является одним из самых качественных инструментов, поскольку и лидер, и спортсмен имеют большой объем информации из повседневной деятельности, многие конкретные данные, которые используются для повышения продуктивности встречи. Такую беседу следует проводить примерно через шесть месяцев. В ней должна звучать частичная оценка с точки зрения исполнения и концептуального становления сотрудника/спортсмена.

Руководитель должен подготовить беседу, присутствовать на ней с большим количеством информации, обосновывать свое мнение и факты, а также продемонстрировать проекцию развития сотрудника. Важно наметить среднесрочные и долгосрочные цели: лидер уже провел достаточно времени с членами команды, чтобы быть ближе к особенностям их личности и таким образом убедить всех коллег сформировать и определить видение.

Последняя беседа в течение года проводится на основе оценки. Она должна быть проведена в течение одиннадцатого месяца и содержать тщательный анализ показателей работы, соблюдения стандартов, взаимодействия в рамках группы и поведения в стрессовых ситуациях. В этом случае будут получены данные, которые включаются в беседы в начале следующего года.

Поэтому предлагается следующий официальный график личных бесед:

- Беседа 1: Исследование. Месяц № 1.



- Беседа 2: Обратная связь. Месяц № 3.
- Беседа 3: Видение. Месяц № 6.
- Беседа 4: Оценка. Месяц № 11.

Однако этот официальный график встреч требует от тренера разъяснений, с тем чтобы понимание спортсмена было адекватным. В принципе следует отметить, что указанные предварительные даты являются гибкими, то есть беседу в течение 6-го месяца, при необходимости, можно провести раньше или позднее. С другой стороны, хотя в этом году предусматривается проведение ряда официальных бесед, это не исключает проведение неофициальных и внеплановых встреч.

Один из основных фактов, отмеченных в литературе, заключается в том, что многим спортсменам трудно быть полностью честными в общении со своими тренерами. Одним из факторов, вызывающих подобную ситуацию, является стеснение перед тренером и мнение, что решения руководителя основаны на личных чувствах, связанных с его восприятием (Вальдес Касаль, 1998, стр. 167).

Для таких выводов необходимо учитывать характеристики собеседника: когда подопечный является новым членом группы, необходимо проводить дополнительные встречи в целях скорейшего выявления особенностей личности. С другой стороны, в тех случаях, когда работа ведется со знакомыми коллективами, располагая достаточным рабочим временем и/или обладая высоким уровнем квалификации, беседы, естественно, сокращаются. Можно ограничить количество встреч по нескольким соображениям: связь между руководителем и группой уже консолидирована, уровень квалификации ожидаем, а корректировки на эффективность не являются столь частыми и т. д.

Важно понять и признать, что беседы можно сократить или увеличить в количественном отношении, но нельзя совсем их исключать. Встречи составляют основу и играют ведущую роль. Безусловно, беседы с руководящими сотрудниками будут в большей степени направлены на развитие их видения и на технические корректировки, чем на понимание особенностей личности. На данном этапе ставятся больше задачи, чем связи. Хотя с новыми сотрудниками в группе встречи имеют цель сформировать плодотворные взаимоотношения.

Ранее были представлены трудности и предложения относительно сроков и количества бесед в официальном календаре руководителя в спорте высоких достижений. Для завершения данной темы, полезно поделиться фактом, что часто приходится сталкиваться с теми драйверами поведения, которые находятся в процессе перехода от начальника (кто только отдает приказы для нижестоящей должности) к лидеру.



Нередко возникают вопросы: когда же эффективно работать, если проводить время в беседах с членами группы? Ответ на подобный ожидаемый вопрос заключается в том, что в роли лидера (руководителя) предполагается осуществление такого рода деятельности. Он должен понимать, что взять на себя, и делегировать оперативную задачу по управлению группой и осуществлению необходимого стратегического развития. Пока лидер не осознает и не убедится в этом, все предложенные, спланированные и упорядоченные беседы и встречи будут восприниматься как пустая трата времени. Результат будет нулевым и логически подтвердит ожидания руководителя относительно незначительной ценности и вклада таких коммуникационных инструментов.

Те, кто желает развиваться и добиваться высоких показателей, должны отказаться от предрассудков и посвятить себя работе. Многие руководители ведут себя в соответствии с тем, как они проходили карьерный путь, и это не всегда эффективно. Эпоха, запросы, требования, профили поколений, изменения целевой аудитории; логически, стиль руководства также должен варьироваться. Необоснованные промедления в необходимых реакциях, ведут к непредвиденному уровню исполнения.

Нельзя выполнять управленческие действия или использовать инструменты без полной уверенности в том, что они будут генерировать эффект для команды. Это не опыты с группой, и не требуется соблюдать технические инновации; наоборот, желательно взять время, подумать о правильных мерах, расшифровать функции и только затем перейти к действию.

Авторы знают и делятся опытом с коллективами организаций, где есть лидеры, которые обязаны проводить беседы каждые 30 дней. Встречаются организации, где руководители дают обратную связь два раза в год. Реальность показывает, что существуют различные организации и стили управления.

Значительное количество бесед не гарантирует, что команда будет более продуктивной, будет лучшая атмосфера и выше уровень приверженности. Ключевым является сочетание качества и количества. Немногие беседы способствуют укреплению связи между руководителем и сотрудником, а часть из них могут ухудшить воздействие подобного инструмента.

В результате, руководитель в спорте высоких достижений обязан иметь годовой график официальных бесед с членами команды: предварительно определить причину для беседы, иметь четкую процедуру, соблюдать оговоренные сроки и проявлять участие. Это действия, которые приближают лидера к высоким показателям.

3.1.2 Этапы личной беседы

Личная беседа как ключевой инструмент управления для лидера имеет свои этапы или фазы, которые лидер должен признать и, прежде всего, должны выполнять наилучшим



образом вместе с членами команды. Глубокое знание особенностей каждого Этапа дает более широкие и четкие возможности лидеру для управления командой. Далее стоит рассмотреть, как традиционные научные работы демонстрируют данный процесс. Три (3) больших фазы можно найти в личной беседе:

1. Начало (разогрев).
2. Развитие (причина).
3. Завершение (продукт).

До начала анализа и описания предложений для каждого из этапов демонстрируется наблюдение, основанное на профессиональном опыте. Необходимо отметить, что есть еще один этап, наверное, самый важный: подготовка беседы. Часто он упускается из виду, и подобная ошибка оказывает значительное влияние на качество и конечный эффект от встречи.

Формальные этапы беседы:

1. Подготовка.
2. Начало (разогрев).
3. Развитие (причина).
4. Заключение (продукт).

Подготовка – период до проведения беседы, этап ее планирования. Требования к нему таковы:

- Предвидеть запросы в рамках беседы.
- Собрать и классифицировать всю информацию, необходимую для успешного решения задачи диалога.
- Представить себе возможные препятствия в беседе.
- Выбрать методы, которые позволяют обойти их.
- Установить ориентировочную продолжительность разговора.
- Запланировать столько бесед, сколько необходимо в календаре.
- Сообщить сотруднику о беседе заранее.

Официальное сообщение о проведении беседы оказывает значительное влияние на готовность сотрудника присутствовать открыто и без страха перед встречей. Приглашение должно содержать время проведения, причину беседы и предполагаемую продолжительность. Таким образом, член команды сможет подготовиться, выбрать информацию, которую он считает актуальной и обеспечить качество, открытость и продуктивность диалога. Во многих случаях встреча происходит спонтанно, а приглашение передается за мгновение до начала беседы, но это не



считается целесообразным, по крайней мере, для официальных встреч, включенных в годовой календарь. Хотя люди поколения Y могут работать лучше в условиях спонтанности, заблаговременное приглашение дает подчиненному возможность подготовиться.

Основные особенности этапов беседы:

Подготовка: этап предварительного анализа руководителем; подготовка перечня соответствующих тем, которые должны быть охвачены; определение методологии рассмотрения выбранных тем; отбор и сортировка соответствующей информации; обзор конечной цели встречи с сотрудником; прогнозирование препятствий и выбор механизмов на случай непредвиденных обстоятельств. Это могут быть некоторые из основных действий, которые лидер может выполнять при подготовке к беседе. Важно, чтобы лидер не стеснялся полагаться на заметки или списки тезисов, которые гарантируют полное раскрытие предусмотренных тем. Предпочтительно заглянуть в шпаргалку, чтобы не забыть про важную тему и не формировать чувство небрежности в сотруднике/спортсмене.

Очевидно, что большая часть успеха личной беседы заключается во всестороннем развитии этого первоначального этапа. Если руководитель выделит время на подготовку встречи, то эффект, который она окажет на собеседника, будет очень положительным.

Начало (разогрев): это первый этап взаимодействия. На нем рекомендуется не затрагивать непосредственный мотив беседы, а переходить к темам, которые облегчают адаптацию обеих сторон, снимают существовавшую ранее напряженность и благоприятствуют появлению более подвижного разговора.

Когда лидеру не хватает опыта, он обычно готовит огромный список вопросов и забывает подробно разработать второстепенные вопросы, которые позволяют общению войти в пространство сердечности и активного участия обеих сторон. Разговоры о пустяках можно вести на темы о погоде, о событиях вне организации; они могут быть связаны со ссылкой на сотрудника, если причина беседы сосредоточена на задаче выполнения показателей, или, наоборот, это может быть тема, имеющая отношение к тренировкам и соревнованиям. Другими словами, без разговора по душам, беседа становится чем-то вроде допроса.

Лидеру не рекомендуется изображать расслабление, комфорт или какое-либо состояние, которого он не испытывает. Подобная демонстративность воспринимается собеседником и порождает чувство дискомфорта. Основная идея второстепенных вопросов - грамотное введение к личной беседе.



Другой совет для лидера - установить и поделиться рамками, в которых беседа будет проводиться в атмосфере максимального комфорта для сотрудника. Такие условия включают конфиденциальность, уважение к чужому мнению и конструктивная критика. Данные три компонента идут на пользу беседе, их не следует упускать из виду.

Развитие (причина): это центральный аспект беседы, тема и смысл встречи. Нельзя спонтанно менять цели беседы или чрезмерно расширять их на протяжении всего диалога. Причина беседы известна обеим сторонам, если подготовка была сделана правильно, так что она не может стать сюрпризом. Руководителю предлагается озвучить тему, первоначально познакомив с ней собеседника. Частая ошибка эмоциональных и деструктивных лидеров - быстро и яростно разоблачить сотрудника: такие действия автоматически генерируют оборонительную позицию у собеседника.

Важно, чтобы руководитель воспитывал в собеседнике позицию открытости и уделял особое внимание участнику через вопросы, а не через утверждения. Так формируется мотивация. На данном этапе беседы, как руководитель, так и сотрудник должны раскрыть свои взгляды с абсолютной свободой, а затем построить твердые гипотезы.

Важно принять к сведению существенные аспекты, которые вносит собеседник: аргументы, данные и комментарии. Подобное отношение порождает выражение поддержки, активного слушания и формирует приверженность у собеседника.

Лидер должен возвращаться к цели беседы четко и твердо, когда, по той или иной теме, разговор пошел в неправильное русло. В некоторых случаях, когда мотивация гасится тревогой, задаются второстепенные вопросы; однако, когда по окончании беседы требуемый результат не достигается. Поэтому лидер должен сосредоточиться на цели, то есть на решении проблемы. Наконец, не стоит забывать о том, что данный этап требует больших затрат времени.

Заключение (продукт): данный этап является эпилогом, завершением личной беседы, где лидер снова занимает центральное место, чтобы поблагодарить собеседника за открытость и готовность к диалогу, чтобы подтвердить заключение или ряд достигнутых договоренностей, определить дату следующей беседы и, наконец, оставить открытыми формальные и неформальные каналы диалога. Подобная открытость в общении предполагает построение лучших межличностных отношений и оптимизацию результативности личности и команды.

Стоит подчеркнуть важность пространства и рамок. Все обсуждаемое конфиденциально в отношении руководителя: собеседник волен поделиться содержанием встречи с человеком по своему выбору, но руководитель должен убедить подчиненного не обсуждать вопросы, которые касаются только самого сотрудника. Можно также выделить конструктивное видение и позицию: это была не абсолютная и решительная беседа о будущем участника, а встреча в рамках серии обменов мнениями, которые



будут проходить в течение года. На протяжении всех таких бесед основная идея заключается в оптимизации индивидуального вклада в итоговый результат команды.

3.1.3 Виды личной беседы

Далее приводится классификация типов личных бесед с учетом различных форматов их проведения. Стоит перечислить их и подробно представить характеристики:

- 1. Структурированная беседа: состоит из заданного порядка вопросов, в соответствии с которым проводится беседа.*
- 2. Полуструктурированная беседа: содержит заранее установленные вопросы, но также оставляет место для возникающих, спонтанных вопросов или комментариев от обеих сторон, связанных с целью беседы.*
- 3. Неструктурированная беседа: главная цель беседы соблюдается, но нет предварительного порядка вопросов. Встреча проходит в соответствии с динамикой момента, генерируемой интервьюером и собеседником.*
- 4. Официальная беседа: требует предварительного информирования, которое устанавливает время и место проведения встречи, предполагаемую продолжительность и цель беседы. Это условия, которые заранее обуславливают формальный характер встречи и гарантируют качество беседы, так как дают возможность обоим участникам выполнить эффективную предварительную подготовку.*
- 5. Неофициальная беседа: проводится спонтанно и без определения места или графика; единственным условием является наличие сторон. Она нацелена на решение конкретных оперативных вопросов, но ставит под угрозу качество резолюций.*
- 6. Беседа с открытыми вопросами: в такого рода встречах главный герой - собеседник. Например, кандидат представлен на определенную должность и интервьюер просто спрашивает об аспектах, которые ранее не были уточнены. Существенным преимуществом данного типа беседы является возможность прояснить все сомнения с позиции интервьюера.*
- 7. Беседа с закрытыми вопросами: содержит заданные ответы с использованием нескольких вариантов; собеседник должен выбрать тот, который он считает наиболее подходящим. Этот тип интервью позволяет иметь исходные данные и быстро их обрабатывать. Кроме того, оно полезно, когда нужно взять интервью у многих людей в течение короткого времени.*



8. *Беседа с разведкой: Рекомендуется первоначальную беседу ежегодного календаря проводить в таком формате. Это открытые вопросы, позволяющие лидеру знать центральные мысли, убеждения и чувства, которые формируют личность члена команды. В нем рассматриваются вопросы, связанные с потребностями, желаниями, ожиданиями и/или конфликтами собеседника. Беседа не должна сводиться к конкретным оперативным вопросам, поскольку большие возможности будут упущены.*

9. *Беседа с обратной связью: это место для встреч, где главной целью является результативность, уровень исполнения в течение определенного времени. Важно, что это открытое интервью, так как единственным вопросом является результативность: лидер должен спросить, а не разоблачать, и дать собеседнику возможность изложить свое мнение и убеждения относительно собственной деятельности. Затем, следуя указанным шагам, лидер должен представить свою позицию, а затем оба могут разработать немедленный план развития.*

10. *Беседа с признанием заслуг: это пространство, где руководитель признает уровень исполнения, достижения или результаты конкретного сотрудника. Во многих случаях такой тип беседы проводится не автономно, а в сочетании с беседой с обратной связью. Рекомендуется сделать это в конце года с теми сотрудниками, которые были близки и преданы делу, привержены ценностям и культуре команды.*

В организациях есть очень полезный вариант общения, который рекомендуется перевести на спортивную площадку: руководитель может запросить обратную связь у сотрудников, а не просто предоставить ее.

Видение членов команды о работе руководителя имеет неоценимое значение. В настоящее время существуют стандартизированные инструменты, позволяющие руководителю узнать обратную связь команды, коллег и высшего менеджмента об их эффективности. Такая обширная информация является очень полезной и позволяет получить полное представление о повседневной деятельности лидера. В спортивной среде обратная связь обычно относится к полученным результатам и/или к личным отношениям тренера и команды. Важно использовать этот инструмент коммуникации, который позволяет руководителю признать свои сильные стороны и зоны роста.

3.1.4 Предложения по проведению личной беседы

Пользуясь профессиональным опытом, можно сформулировать следующие предложения по оптимизации проведения личной беседы:

- План беседы: нужно избегать спонтанности, стремиться принципиально предвидеть сценарии и следовать основной цели интервью для достижения максимально возможной выгоды. Подумайте о препятствиях, барьерах или



возражениях, которые могут появиться, найдите посредников или «крючки». Беседа является прекрасным инструментом управления, который, в сочетании с надлежащей подготовкой, позволяет лидеру быть очень близким (и в то же время) к личности всех членов команды.

- Записи в ходе беседы: целесообразно записать наиболее важные данные, которые получены в ходе беседы. Подобная деятельность не отменяет работу лидера во время интервью; напротив, она обязывает его по отношению к собеседнику. Это можно сделать в конце разговора: не тратьте время на сортировку и запись соответствующих данных. В профессиональных аудитах для лидеров часто встречается множество комментариев и мнений, но мало записей. Внимание является избирательным, ограниченным и нестабильным: следовательно, человек склонен забывать часть информации. Не стоит испытывать когнитивные способности; нужно ценить время и расположение сотрудника путем расшифровки наиболее подходящих комментариев. Пометки в ходе беседы помогают подготовить следующую встречу, формируют ощущение надежности и заботы.
- Предоставление места и пространства для собеседника: по существу, личная встреча, еще один способ определения индивидуальной беседы, несет в себе необходимость встретиться и поделиться мнением с другим человеком. Лидер не должен попадать под власть тревоги и раздражения: собеседник нуждается в комфортной атмосфере, чтобы изложить свою точку зрения и, а тренеру, исходя из нее, сформировать собственную позицию. Сотрудник, которому не удалось раскрыться в беседе, чувствует себя смущенным, даже обманутым, и его готовность к предстоящим встречам ставится под большой вопрос.
- Разграничение мнений и фактов: на начальном этапе, желательно четко отделить факты мнений, сотрудник не должен чувствовать предвзятость и сомневаться в беспристрастности руководителя. Первое, что нужно сделать, - это иметь необходимые данные; затем, на их основе, можно составить мнение. Лидер должен позаботиться о том, чтобы системы регистрации информации предоставляли действительные, исключительные и всеобъемлющие факты, не требующие большой обратной связи от окружающей среды. Если, помимо прочего, мнение совпадает с данными, лидер идет в правильном направлении.
- Следуйте цели беседы: лидеру необходимо постоянно находиться в рамках темы разговора. Цель интервью должна быть четкой, если оно является официальным, хотя может подразумеваться, если наоборот: в любом случае, руководитель не имеет права позволить беседе закончиться без решения основного вопроса. Диалог без цели, дискредитирует деятельность лидера так же, как и полное его отсутствие. Руководителю следует управлять ходом и продолжительностью разговора.
- Соблюдайте конфиденциальность беседы: руководитель должен заверить члена команды, что все, что обсуждается в конкретном пространстве, является



конфиденциальным и обязан выполнять обещание. Собеседник имеет право делиться своими чувствами и содержанием разговора с любым человеком. Однако важно, чтобы лидер убедил сотрудника не раскрывать информацию, касающуюся только его. Конфиденциальность принципиальна, ведь наставник исследует личность подопечного. Это необходимо сохранять в тайне.

- Запрет на обсуждение третьих лиц, не присутствующих на встрече: необходимо, чтобы лидер руководил ходом беседы и не тратил время на критику посторонних людей. В обратном случае беседа не будет полезна для целей результативности, группового климата или индивидуального развития. Руководитель должен позволить сотруднику быть откровенным, когда речь идет о члене команды, но не должен занимать позицию одного из них в отсутствие другого. При необходимости лидер проведет встречу с участниками конфликта: в это время разногласия раскрываются и конфликт разрешается. Важно помнить: руководитель работает над развитием всей группы.
- Проведение единоразовой беседы: иногда лидеры делают ошибку, желая включить разбор всех тем в одном интервью, потому что им не нравится такой инструмент общения. Беседа открывает пространство и не мешает возможностям: если с позиции собеседника увидеть лидера, который хочет быстро закончить разговор, то проще типичные ответы о роли в команде, далекие от реального содержания личности. Хотя можно обсудить ту или иную тему очень быстро, стоит подключить дополнительные вопросы. Беседа требует атмосферы уважения и спокойствия.
- Включение беседы в годовой календарь: данный инструмент демонстрирует порядок, дальновидность, профессионализм и ясность со стороны лидера. Для всех сфер жизни используется календарь, но не для управления командой. Важно подчеркнуть то, что было разработано своевременно: речь не идет об организации жесткого графика, но, непременно, стоит поддерживать хронологическое планирование, которое выступает в качестве повестки дня и протокола. Результаты применения такого инструмента могут быть очень положительными, ценятся лидером и членами команды.



3.2 Групповые собрания

Иван Штайнер (1972, ссылка: Вайнберг и Гульд, 1996, стр. 197-198) создал формулу определения фактической результативности команды. Штайнер утверждает, что фактические показатели команды являются отношением идеальной результативности к ненадлежащим групповым процессам. По словам автора, существуют две ошибочные командные ситуации: проблемы личной мотивации и дефицит координации на групповом уровне.

В этом контексте групповые встречи становятся не только одним из наиболее ценных коммуникационных инструментов лидера для управления командой, но и бесценным способом для решения задач по результативности, культуре и климату в коллективе. Собрание для группы так же важно, как беседа с человеком. Это принципиальный инструмент управления командой.

Собрание позволяет лидеру увидеть всю команду, и его проведение предоставляет различные возможности, которые делают его уникальным. Руководитель в спорте высоких достижений должен понимать моменты и этапы встречи, четко узнать о цели и оценивать последствия собрания.

Профессиональный опыт показывает, что во многих коллективах члены команды считают собрания непродуктивными и бесполезными: другими словами, пустой тратой времени.

В данном модуле авторы постарались разработать рекомендации, которые могут поддержать работу лидера на встречах с командой.

3.2.1 Условия проведения групповых собраний

Сначала многие лидеры встречаются со своими командами спонтанно, но по мере развития их стиля руководства они начинают разрабатывать график встреч. Вновь появляется необходимость ежегодного графика; на этом этапе будет разработана ежегодная программа групповых собраний.

Планирование ежегодного графика собраний позволяет руководителю и группе заранее выделить время, необходимое для подготовки и развития своего участия в собрании. Когда речь идет о ежегодной программе, имеются в виду не сотни заседаний, а о возможных ответах на вопросы: какие собрания? В какой сезон? С какой целью?

Чрезмерное количество встреч является серьезной проблемой, которую следует избегать лидерам. Слишком много встреч истощает команду, занимает время и влияет на оценку роли лидера. Встречи необходимы в рамках группы для оптимизации и координации их работы. Руководитель должен найти оптимальный вариант, чтобы избежать потери результативности вследствие отсутствия координации или негативных



настроений (например, усталость и напряженность), связанных с количеством собраний.

Встречи могут проводиться на основе двух возможных аспектов: результативности команды и группового климата. Кроме того, они должны дополняться личными беседами, когда это потребует, с тем чтобы укрепить сплоченность, улучшить выполнение ролей; лидеру следует четко объяснить спортсмену, что от него ожидается и как этого достичь (Де Диего и Сагредо, 1992, стр. 226), а также уровень мастерства и более активное или позитивное участие в команде.

Стоит остановиться на программе групповых собраний: какие встречи она должна содержать? Когда они должны быть проведены? Как оценить эффективность?

Что касается результативности, то собрания, которые нужно включить в программу, таковы:

- Официальное собрание в начале года: Это первая встреча в году. Лидер устанавливает правила для подражания, делится со всей командой целями и задачами, которые должны быть достигнуты группой в течение года, и устанавливает, с какими условиями столкнется команда в целом. Разрабатывается стратегическое видение, команда узнает, каково положение окружающей среды в краткосрочной и среднесрочной перспективе, какие ближайшие оперативные цели. Это способствует активному участию и присоединению каждого члена коллектива.
- Еженедельный обзор и повестка собрания: цель состоит в том, чтобы рассмотреть действия, разработанные группой в течение недели, достижения, частичное и/или полное выполнение предлагаемых целей. Условия следующей недели прогнозируются, и в результате вышеуказанные параметры изменяются или поддерживаются.
- Ежемесячный баланс и корректировка: он имеет такое же значение, как предыдущий этап, но с более общим взглядом, с более подробной информацией и намерением поменять направление движения, что необходимо для развития результативности команды. Анализируются показатели, уровень исполнения и новые возможности развития для команды. На таких встречах руководитель определяет тех членов, которых он или она должны будут поддерживать личными беседами, чтобы они приняли на себя роль более полно или повысили свой уровень работы.
- Полугодовое собрание для оценки результатов: в некоторых организациях оно связано с наградами, дополнительными бонусами за выполнение результатов. Лидер должен иметь стратегическое видение и управлять подобной полугодовой оценкой на каждом ежемесячном собрании по балансу и корректировке. Необходимо создавать и иметь конкретные данные, чтобы



команда могла видеть прогресс, который был достигнут, и проекцию в среднесрочной перспективе.

- Ежедневные оперативные собрания: В организации некоторые группы, которые работают с очень колеблющимися показателями, и предприятия с моделями, такими как бережливое производство, разрабатывают подобные короткие ежедневные совещания для руководства командой. В спортивной среде у тренеров ежедневно есть несколько минут, чтобы показать перед началом тренировки, из чего будет состоять день, какова цель и возможные трудности. Рекомендуется, за исключением очень меняющейся среды, быть осторожным при проведении ежедневных собраний, поскольку требуется большая гибкость, опыт и творчество, чтобы не превращать их в монотонные и повторяющиеся.

Что касается группового климата, важно включить в ежегодную программу:

- Официальное собрание в начале года: это первая встреча с командой, на которой согласованы правила внутреннего распорядка, каждому члену команды выдается письменная копия правил; указываются параметры отклонений от ожидаемого поведения. Кроме того, оно используется, чтобы напомнить сотрудникам, как решать внутренние конфликты и что они должны способствовать укреплению группового климата. Эта встреча разрабатывается заранее с точки зрения результативности.
- Неофициальное собрание вне регламента: Такие встречи должны быть включены в график ежегодных собраний, но их не так-то просто поместить в календарь. Рекомендуется провести четыре подобных собрания в году и оставить на усмотрение руководителя выбор сроков завершения. Если указанные действия становятся предсказуемыми и повторяющимися, они могут быть преобразованы в нежелательные встречи и выполнять противоположную ожиданиям функцию.
- Полугодовое собрание по вопросам управления климатом в коллективе: эти встречи направлены на обзор группового климата с точки зрения различных членов команды. Некоторые организации используют подобное пространство для просмотра результатов и действий, связанных с обратной связью или результатами исследования группового климата. Для организаций, которые не имеют конкретных измерений или для спортивной среды, считается целесообразным проводить такие собрания, чтобы найти возможности для улучшения, связанные с последовательностью, сплоченностью и идентичностью команды в целом.
- Возможные собрания по улучшению климата: такие встречи формально не планируются, но руководитель должен знать, что их можно провести в случае внутренних конфликтов, требующих их участия. Если развитие команды шло в соответствии с различными теориями, таких встреч быть не должно, но ежедневная деятельность команды не может соответствовать идеальному



образу. Перед лицом конкретной угрозы или конфликта, лидер инициирует такие собрания для решения проблем и улучшения климата команды.

Далее представлена классификация собраний по отношению к производительности и климату в коллективе:

- Короткие собрания: менее тридцати 30 минут.
- Промежуточные собрания: от 30 до 90 минут.
- Длительные: более 90 минут.

Таблица 1: Ежегодная программа собраний

Короткие	Промежуточные	Длительные
<ul style="list-style-type: none"> • Еженедельный обзор и повестка собрания. • Ежедневные оперативные собрания. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячное собрание по балансу и корректировке. • Полугодовое собрание для оценки результатов. • Ежемесячное совещание по управлению климатом. • Собрание по улучшению климата в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> • Официальное собрание на начало года. • Неофициальная встреча.

Источник: Собственная разработка.

3.2.2 Этапы групповых собраний

Групповые собрания, а также личные беседы состоят из конкретных этапов, по которым руководитель должен знать, как их распознать и разработать, с тем чтобы они соответствовали предлагаемой цели. Хотя количество этапов и содержание аналогичны количеству личных бесед, цели на каждом этапе различны. Поэтому этапы групповых собраний:

1. Подготовка.
2. Вступление.



3. Развитие.

4. Заключение.

Подготовка: предварительная часть группового собрания требует гораздо больше времени и анализа, чем личная беседа, так как, в дополнение к ситуационным факторам, рекомендациям, данным, которые нужно поднять, следует рассмотреть профили участников, чтобы знать, как преодолеть паузы, монологи и различные препятствия, которые могут появиться.

Важно, чтобы лидер четко знал, какие темы должны быть разработаны в группе, а какие в отдельных пространствах, поэтому он должен предусмотреть стратегии, чтобы избежать превращения собрания в место для перекрестных обвинений. Кроме того, руководитель должен сформулировать основные вопросы собрания, чтобы члены группы могли также подготовиться.

Лидер, не выполняющий предыдущий этап, очень подвержен провалу и ставит под угрозу свою способность положительно влиять на команду. Важно систематически управлять временем, чтобы обладать полезным ресурсом для планирования собраний.

Вступление: на данном этапе, в отличие от личного собеседования, процесс разогрева должен быть минимальным. Нужно использовать только пару минут, чтобы поговорить на отвлеченные темы, а затем привести разговор к теме встречи. После этого руководитель должен представить тему, к которой нужно обратиться, режим взаимодействия и, наконец, четко конкретизировать конкретную цель собрания.

Данный этап требует четкого, твердого и динамичного лидера для быстрого создания необходимого климата, необходимого для данного вопроса. Управление временем, выполнение целей и возникающие решения конфликтов – навыки, требуемые групповыми встречами.

Развитие: этап, который должен занять большую часть времени проведения заседаний. На данном этапе проблема должна быть раскрыта максимально большим количеством данных, обеспечено участие группы и определено время для рассмотрения каждой из тем. Лидер должен сделать встречу более или менее интересной в соответствии с временем, имеющимся для поиска разрешения существующего конфликта.

Руководителю следует поощрять участие в собрании всех членов коллектива либо путем учета мнений, либо путем уточнения сомнений в отношении высказанных мнений.

Заключение: именно по завершении собрания нужно подвести общие итоги. Поэтому члена группы необходимо назначить секретарем собрания и подготовить протокол, содержащий выступления всей команды. Также рекомендуется отправить копию результатов каждому члену команды по удобному каналу коммуникации. Это позволяет иметь не призрачное представление о принятых на собрании решениях, расплывчатое



с течением времени, а определенные факты на основе документа с конкретными данными.

Если сформулированы правила внутреннего распорядка, важно предоставить копию каждому члену команды. Нельзя игнорировать эту деталь, потому что она аннулирует цель собрания и может повлиять на групповой климат.

В ходе закрытия собрания лидеру не следует отрицать новые и необходимые элементы встречи, которые не были связаны с ее целью. Напротив, важно обобщить данные темы и отметить, что впоследствии им будет выделено время на основе специфики вопроса.

3.2.3 Типы групповых собраний

Можно рассмотреть различные типы групповых собраний, которые считаются наиболее актуальными, на основе их содержания и формы.

Оперативные собрания: на них основное внимание уделяется только повышению результативности, особенно в краткосрочной перспективе. Частота созыва подобных собраний является переменной, однако они сосредоточены на рассмотрении целей, принятых мер и корректировках будущих задач

Стратегические собрания: ориентированы на среднесрочную и/или долгосрочную перспективу, когда лидер снимает фокус с непосредственных задач и формирует видение. Это встречи, которые определяют стратегии развития, корректируют видение команды и позволяют успешно адаптироваться к предстоящим сценариям.

Командообразование: основное внимание уделяется сотрудничеству перед лицом конкретной задачи или укреплению межличностных связей. На собраниях по сотрудничеству в рамках задачи руководитель поднимает ситуацию, и команда создает возможности для совершенствования; в собраниях по социальной сплоченности, лидер «спускается с трибуны», имеет горизонтальное положение по отношению к остальной части команды.

Личные встречи: они проводятся лицом к лицу и могут иметь различные цели, связанные с групповым климатом или результативностью.

Дистанционные собрания: реализуются с использованием новых форматов, которые включают нетрадиционные каналы, нивелирующие эффект расстояния. Они позволяют проводить эффективные собрания, отвечающие конкретным целям. Виртуальные каналы позволяют лидеру приблизиться к повседневной жизни подопечных. Коллективы уже используют социальные сети, онлайн-конференции или сотовую телефонию. Поэтому адаптация содержания и формата встречи к этим каналам оказывается весьма эффективной: они являются как новыми, так и необходимыми средствами. Рекомендуется запланированное сочетание очных и виртуальных собраний. Необходимо положительно оценить новые каналы связи.



Собрания по вопросам управления: На этих собраниях, которые часто проводятся оперативно и с очень конкретными подходами, связанными с результативностью, руководитель предлагает действия, которые должна предпринять группа, сроки и новые цели, не давая сотрудникам пространства или времени для подробного обсуждения затронутых тем. Во многих случаях это вопросы низкой или средней сложности, которые требуют быстрого решения руководителя, поэтому встреча должна быть директивной и конкретной.

Собрание с активным участием подчиненных: Поскольку тема, которая должна быть рассмотрена, требует консенсуса и высококачественного ответа, руководитель предоставляет возможность участия и запрашивает мнение всех членов группы, даже если он позднее определяет действия, которые необходимо предпринять. Лидер получает шанс обогатить свое видение ситуации и перепроверить другие подходы, чтобы принести больше качества в решения. Подобные встречи часто проводятся в командах, где члены показывают высокий уровень мастерства и знаний, а также являются экспертами в среде, в которой они развиваются. Собрания могут проводиться как результативности, так и по групповому климату.

Собрания в демократическом стиле: они отличаются тем, что решения принимает большинство. Лидер представляет ситуацию, и все члены команды излагают свою точку зрения или выбирают один из вариантов, завершается все голосованием. Как правило, этот тип встреч проводится для определения тем, связанных с социальной сплоченностью и бесед вне регламента.

Собрания по уровню исполнения: сосредоточены на создании команды. На них анализируется, был ли выполнен план достижения целей для оценки уровня передачи подготовленных или развитых навыков. Далее рассматривается, что команда сделала, а не результат. Эти встречи обычно проводятся на следующий день после соревнований или в ситуациях, имеющих отношение к команде. Вклад экспертных данных руководителя обогащает видение команды и помогает повысить осведомленность о достигнутой работе.

Итоговые собрания: статистические данные исследования и ценности, связанные с реализацией группой целей по результативности в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Лидер должен обладать точной информацией (конкретные данные) и принимать четкие решения для поддержания, консолидации или закрепления достигнутых результатов.

3.2.4 Предложения по проведению групповых собраний

В этом разделе приведены некоторые рекомендации по эффективным групповым собраниям на основе профессионального опыта и с учетом информации в предыдущих разделах:



- Будьте пунктуальны и требуйте пунктуальности: начало, влияющее на климат в коллективе, интенсивность и серьезность, которые лидер дает встрече. Если начало задерживается из-за отсутствия какого-либо участника, руководитель должен заполнить паузу примечательными фактами: действие, которое понимается как уважение к команде.
- Не проводите собрания слишком часто: запланируйте ряд встреч, которые необходимы, возможны и способствуют росту команды. Чересчур большое их количество имеет те же издержки, что и дефицит по отношению к той важности, которую руководитель придает координации деятельности группы. Преобладание качества над количеством является точкой отсчета.
- Избегайте монологов: нужно действовать быстро и использовать приемы концентрации внимания и управления коммуникацией. Важно поощрять участие всей команды и избегать монологов. Пространство полезно для получения ответов и решений; ни в коем случае не для увеличения существующих различий.
- Избегайте пассивных записей: исключите «игру в одни ворота», поощряя всех сотрудников думать и стимулируя активное участие каждого члена команды. Это пространство взаимодействия, где лидер должен сформировать наибольшую приверженность всех участников. Если кто-то неохотно сотрудничает, тему нужно обсудить в предстоящем отдельном модуле.
- Не упускайте из виду цель собрания: во многих случаях конфликты или трудности с поиском решения возникшей проблемы приводят к тому, что нужно решить незапланированный вопрос. Лидер должен постоянно доносить важность главной темы встречи.
- Уважение к установленной продолжительности: собрание сопровождается посторонними темами, рассказом анекдотов и чрезмерным затягиванием обсуждения насущных проблем. Лидер должен выделить время на каждую тему и позаботиться о том, чтобы она была рассмотрена. Таким образом, всей команде подается культурный сигнал, который будет влиять на будущие встречи. Они станут гораздо более продуктивными с точки зрения управления и тайм-менеджмента.
- Ведите протокол собрания: необходимо подготовить протокол или акт, содержащий решения, принятые на собрании для того, чтобы каждый член команды мог проанализировать его с учетом возможностей и времени. Когда нет двусмысленности, доминируют конкретные данные в пространстве координации группы.
- Используйте новые виртуальные форматы: видеоконференцсвязь, чаты и социальные сети обеспечивают эффективность и их использование становится



все более популярным. Иногда возникают случаи, когда кто-то пропустил встречу, потому что не присутствовал на месте или собрание не удалось провести из-за поездки члена команды. Данные факты уже не являются проблемой: мобильного телефона теперь достаточно, чтобы проводить эффективные собрания. В области спорта использование программы Whatsarr для ведения переговоров достаточно полезно. Как правило, эти каналы используются только для рекреационных или социальных целей, рекомендуется продолжать управление климатом в коллективе с помощью подобных инструментов, а также включение анализа результативности.

- Используйте юмор: его применение имеет важное значение для повышения эффективности собраний. Речь не идет о шуточных встречах, но важно использовать юмор, чтобы снять напряжение, изменить фокус внимания и восстановить умственную энергию, необходимую для рассмотрения сложной темы. Когда собрание застопорилось, есть сплоченность, но качество не очевидно, желательно сделать краткую юмористическую вставку, а затем перенаправить внимание на поиск решений.
- Исключите паузы: всеми средствами старайтесь, чтобы собрания были непрерывными, - пресса, коллеги из других областей, телефоны или электронные письма. Собрание служит для оптимизации координации, и, если это ориентированное на рост действие предусматривает перерывы, придется отступить от намерения поддерживать удовлетворительное поведение.
- Оценка собрания: с помощью простых анонимных опросов или более сложных механизмов, попробуйте понять эффект от собраний и внести предложение о возможностях для совершенствования. В случае, если связь с членами команды построена и консолидирована, воспользуйтесь индивидуальными беседами, чтобы запросить обратную связь по различным групповым встречам. Запишите предложения и комментарии, и не спешите оспаривать любое мнение, потому что это будет показывать неумение принять чужую точку зрения: ключ, чтобы понять критику как реальную возможность для улучшения.

Таким образом, можно подвести итог рассмотрением роли руководителя в спорте высоких достижений. Цель данного курса заключалась в том, чтобы дать общее представление об основных действиях, навыках развития, аспектах управления и коммуникационных средствах, которые следует использовать. Путь все еще долг, и польза неизмерима. Точно так же авторы надеются внести свой вклад и, главным образом, вызвать желание провести исследование и получить больше информации, являющейся залогом управленческого мастерства.



Таблица 2: Календарь коммуникаций лидера в спорте высоких достижений

Инструменты / Измерения	Групповые собрания	Личные беседы
Результативность	<ul style="list-style-type: none"> ● Собрание в начале года. ● Ежедневные оперативные собрания. ● Еженедельный обзор и повестка встречи. ● Ежемесячное собрание по балансу и корректировке. ● Ежегодное собрание по анализу результатов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Исследование. ● Обратная связь. ● Видение. ● Оценка.
Групповой климат	<ul style="list-style-type: none"> ● Собрание в начале года. ● Неофициальная встреча. ● Собрание по климату в коллективе. ● Возможные встречи. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Исследование. ● Видение. ● Оценка.
Индивидуальное развитие		<ul style="list-style-type: none"> ● Исследование. ● Видение. ● Оценка.

Источник: Собственная разработка.



ССЫЛКИ

Кабалло В. (2010). *Руководство по оценке социальных навыков и обучения*. Испания: Siglo XXI de España S.A.

Де Диего С. и Сагредо К. (1992). *Игра с преимуществом*. Мадрид: Alianza.

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

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

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

