

Модуль 4. Комплексная лекция

Комплексная лекция

Понимание роли, которую лидер играет на пути к высокой эффективности, включает в себя формирование конкретных поведенческих рекомендаций, основанных на некоторых основных идеях, характеризующих опыт управления людьми.

Существует центральная концепция, которая определяет действия лидера и их продуктивность: лидерство обусловлено влиянием. Руководитель группы обладает способностью влиять на команду своими решениями, действиями и реакциями. Все эти проявления лидера оказывают воздействие на конечный результат команды.

Важно понимать, что высокая результативность требует детальных характеристик эффективного руководства:

- Понимать лидерство как процесс.
- Уважать индивидуальные различия внутри команды.
- Расширять ресурсы группы.
- Непрерывно руководить командой.
- Создавать благоприятную рабочую атмосферу.

Основные действия лидера

Представленные тезисы определяют основы потенциального лидерства. Они составляют незаменимую основу центральных направлений и действий каждого лидера:

Рисунок 1: Центральные направления деятельности руководителя



Источник: Собственная разработка.

Предвидение в руководстве

Сама руководящая деятельность должна быть личным убеждением. Лидерство включает в себя попытки предсказать следующие шаги и сценарии, внутренние и внешние. Лидеру нужно обладать мастерством предвидения: иметь прогноз далеко и наперёд.



Он должен выходить за рамки оперативной деятельности и даже за пределы команды.

Ситуационное прогнозирование является одним из основных видов деятельности, которые должен разработать каждый лидер. Его необходимым дополнением является моделирование поведения.

Управленческие решения

Навыки, которые каждый лидер должен зафиксировать и осваивать глубоко. Кроме того, они требуют соблюдения базовых правил при рассмотрении поведения:

- Размышление - управление идеями.
- Чувство - управления эмоциями.
- Действие - управление поведением.

Поведенческий маркетинг требует ориентации индивидуальных идей, эмоций и поведения на повышение уровня мастерства и достижение высоких результатов. Крайне важно, чтобы тренер обучался и специализировался на постановке целей. Таким образом он руководит поведением команды и каждого отдельного игрока.

Важно отметить, что решающее влияние на команду оказывают не только действия лидера, но и его идеи и эмоции. У лидера в области спорта высоких достижений должны быть ясные и сильные мысли, поскольку они оказывают влияние на всю команду. Тренер должен знать, какие мысли могут улучшить работу команды или помешать ей.

Эмоции лидера так же, как и мысли, оказывают сильное влияние на эффективность команды и условия ее работы. Эмоциональный баланс является привлекательной концепцией, редко достигаемой на практике высококвалифицированными тренерами команды. Если лидер не наслаждается своей повседневной работой, с большей или меньшей нагрузкой, команда вряд ли преуспеет.

Есть эмоциональные состояния, которые очень рискованны как для лидера, так и для команды, и важно предвидеть и знать, как их трансформировать. Опасные эмоциональные состояния: самопрограммирование, эйфория, дисфория и гнев.

Навыки лидера

Развитие навыков или способностей, которые должен иметь высокоэффективный руководитель, неизбежно будет влиять на достижение плодотворного и устойчивого управления.

Межличностные навыки лидера

Начать стоит с навыков межличностного общения, которые являются сложными и решающими:

- Общение: средство связи и управления командой. Это главный инструмент лидера.



- Справедливость: тренер стремится обеспечить равное отношение ко всем членам группы, быть беспристрастным в оценках и обратной связи и открытым для возможностей развития.
- Управление уровнем удовлетворенности: благоприятный процесс для лидера и команды. Удовлетворенность растет и ощущается все более сильно.

Внутриличностные компетенции руководителя

Навыки межличностного общения имеют непосредственное отношение к управлению коллективом, в то время как внутриличностные компетенции связаны с самоменеджментом руководителя. Далее важно остановиться на трех внутриличностных компетенциях, которые являются принципиальными:

- Позитивный аутотренинг: обучение диалогу с самим собой. Это ключ к долгой карьере в спорте высоких достижений.
- Регулирование активации: способность, которой лидер должен обладать для самостоятельного регулирования уровней когнитивной активации с целью развить навыки прогнозирования и избежать потерь в результативности. Оно также имеет основополагающее значение для развития в периоды стресса, например, в условиях соревнований, или в условиях неожиданных негативных последствий.
- Гибкость внимания: способность лидера сознательно концентрировать внимание. Такая гибкость позволяет очистить себя от посторонних мыслей и иметь возможность прожить качественную трудовую жизнь в соответствии с тем, что ожидается в конкретной среде.

Высокоэффективный лидер должен постоянно обучаться и развивать упомянутые навыки и характеристики. Серьезные цели в отношении результатов требуют больших усилий, и, среди прочего, важно обладать стрессоустойчивостью к неблагоприятным ситуациям.

Методы и устройства, используемые руководителем: наблюдение и регистрация

Стоит вновь отметить, что высокие показатели требуют больших усилий. Для этого требуется конкретный план действий руководителя, ориентированный на управление группой: наблюдение и регистрация являются методами и средствами, облегчающими задачу планирования управления персоналом. Необходимо планировать управление человеческими ресурсами, регистрировать реализованные мероприятия, оценивать их и определять, какие будут использоваться и дальше, а какие будут изменены в ближайшем будущем.

Стиль руководства и дистанция между лидером и командой

Стиль руководства и дистанция между лидером и командой. Расстояние контакта между тренером и членами группы является важным фактором, который следует учитывать при выполнении руководящих функций. Лидеру рекомендуется избегать высокомерия и отстраненности от команды, нужно лучше чувствовать команду и



понимать момент, когда подобраться ближе или, наоборот, удалиться на большее расстояние.

Аспекты высокоэффективного руководства

Эффективный лидер должен управлять своей деятельностью в соответствии с порядком, установленным следующими параметрами. Такие измерения не только ориентируют и формируют влияние лидера, но и придают смысл и составляют его повседневную работу. Они устанавливаются в соответствии с приоритетом для организации и определяют важнейшие направления деятельности лидера.

Тремя измерениями высокоэффективного руководства являются:

- Уровень исполнения.
- Климат в коллективе.
- Индивидуальное развитие.

Эти показатели определяют действия лидера, позволяют ему продумывать свои поступки и облегчают диагностику конфликтов, которые ему предстоит окончательно урегулировать.

Перед описанием компонентов мастерства, стоит сосредоточиться на ключевой концепции: высокий уровень исполнения. Это понятие имеет свои особенности и философию, и люди иногда путают его с большими результатами. Высокий уровень исполнения развивается на основе преодоления, постоянного улучшения, конкуренции с самим собой, 100% усилий по достижению целей, высокой толерантности к поражениям, привыкания к стрессу, гибкости внимания и внутреннего анализа своих показателей мастерства.

Под уровнем исполнения коллектива понимается конечный показатель эффективности работы, обеспечиваемый коллективом, в зависимости от имеющихся в его распоряжении ресурсов. С точки зрения авторов, мастерство включает в себя как уровень индивидуальной работы, так и результаты, полученные командой.

Для управления уровнем исполнения в коллективе используются три основные концепции: роли, цели и подкрепление.

- Роли: Руководитель управляет результативностью через командные роли. Исчерпывающе определяет функции, четко сообщает о них, проверяет, понимает ли каждый член группы поставленную задачу, придает ли всем направлениям работы команды одинаковое значение, поддерживает полное и непрерывное принятие игроком на себя назначенной роли, которая сопровождается целевыми показателями, обеспечивающими ожидаемый уровень квалификации.
- Постановка целей: Постановка целей в первую очередь обуславливает усилия и внимание членов группы. Таким образом, общая ошибка заключается в отсутствии целей. Для достижения значимых результатов руководитель должен уделять основное внимание индивидуальной и групповой деятельности.



- Подкрепление - это действия, которые лидер совершает, чтобы поддержать или изменить конкретное поведение некоторых членов команды в частности. Принципы подкрепления - вознаграждение и наказание.

Важно четко осознавать, что следует усиливать, повышать уровень исполнения и достигать результатов; каким образом, индивидуально и коллективно; и как это делать в зависимости от предпочтений спортсмена. Рекомендуется, чтобы действия предпринимались постоянно при формировании новых навыков, и чтобы с закреплением такого поведения вознаграждение становилось более систематическим.

Чрезвычайно значимым аспектом является климат в коллективе, который приобретает все большее значение в различных организациях. Он определяется как социальная и физическая среда, возникающая в результате воздействия внутренних и внешних факторов на жизнь той или иной группы.

- Стоит сосредоточиться на климате в коллективе по трем основным направлениям:
- Внутренние нормы совместной деятельности: норма - это уровень исполнения, модель поведения или убеждения. Лидер должен управлять внутренними правилами команды, чтобы гарантировать ее стабильность. Рекомендуется выбирать основные правила, которые гарантируют и обеспечивают равенство, согласованность и взаимовыручку в команде.
- Социальная сплоченность и сотрудничество в рамках задачи: термин, который наилучшим образом отражает силу, направляющую команду на достижение цели, - это сплоченность. Есть два типа сплоченности; сотрудничество в рамках задачи (взаимозависимость и взаимосвязь между членами команды при выполнении конкретной задачи) и социальная сплоченность (уровень духа товарищества, психологический комфорт между членами команды).
- Внутригрупповые взаимоотношения: лидер в спорте высоких достижений также отвечает за качество коммуникаций в команде. Неразрешенные межличностные конфликты, возникающие вследствие личных причин или отношений, напрямую влияют на климат в коллективе. Лидер должен разрешать конфликты и показывать команде необходимые механизмы для урегулирования разногласий.

В этом смысле, в качестве конкретных инструментов предлагаются два пути разрешения межличностных конфликтов внутри команды, которые должны обязательно присутствовать в арсенале высокоэффективного руководителя:

- Критика по принципу «сэндвича» - очень эффективный метод, позволяющий людям принимать и учитывать замечания. Он состоит из позитивного утверждения, инструкций к действию и комплимента.



- Соперничество: стремится к урегулированию конфликта, независимо от того, кто принимает решение.

Лидер обладает широким кругозором для генерирования наилучшего качества внутригруппового взаимодействия, подкрепляющего индивидуальную и коллективную удовлетворенность.

Пришло время пересмотреть взгляды и управлять людьми, которые составляют единое целое. Можно приступить к третьему, не менее важному, измерению.

Индивидуальное развитие означает повышение мотивации каждого члена команды. Когда лидер правильно управляет этим измерением, члены группы демонстрируют высокий уровень позитивной энергии и приверженности к повседневной работе.

Лидер в первую очередь отвечает за формирование высокого уровня мотивации у каждого члена своей команды.

Поэтому далее представлены инструменты стимулирования, полезные для лидера в спорте высоких достижений:

Инструменты стимулирования

- Видение:
 - Срок цели: среднесрочная и долгосрочная.
 - Мотивация: внутренняя.
 - Продолжительность воздействия: длительно.
- Приветственная речь:
 - Срок цели: краткосрочная.
 - Мотивация: внешняя.
 - Продолжительность воздействия: коротко.
- Присоединение:
 - Количественное и качественное участие в повседневной жизни.

Это не исключающее (того или иного), а инклюзивное видение (всех компонентов). Высокая результативность требует увеличения энергии в определенных эпизодах, а также устойчивого уровня мотивационной энергии.



Лидерство должно всегда управлять работой и удовольствием: в каждом члене их команды и в команде в целом; таким образом, вы увеличиваете вероятность достижения желаемых результатов.

Руководитель должен всегда управлять работой и уровнем удовлетворенности в коллективе в целом и в отношении каждого члена команды. Таким образом, тренер увеличивает вероятность достижения желаемых результатов.

Спорт высоких достижений требует от лидера не только успехов в овладении одним измерением, но и наличием всестороннего понимания развития трех измерений, упомянутых выше.

Коммуникационные инструменты

Овладение инструментами общения является важной задачей для руководителя. Стоит сосредоточиться только на двух основных инструментах управления лидера, один для индивидуальной работы, а другой - для коллективной: личная беседа и групповые собрания. Нужно избегать недостатков общения, называемых «допрос» и «монолог».

Личная беседа

Личная беседа является конкретной возможностью для лидера получить доступ к особенностям личности участников команды. Это место для разговора между двумя людьми. Но когда следует проводить личные беседы? Календарь личных встреч, который работает одновременно как повестка дня и запись, является основной мерой, которая позволяет показывать предпринятые действия и измерять частотность указанных бесед.

Основываясь на профессиональном опыте, можно представить официальный календарь личных бесед:



Рисунок 2: Беседы



Источник: Собственная разработка

Далее вносятся следующие предложения для оптимизации реализации личной беседы:

Рисунок 3: Личная беседа



Источник: Собственная разработка.

Групповые совещания становятся не только одним из наиболее ценных коммуникационных инструментов, имеющих в распоряжении лидера, но и ценным инструментом для решения вопросов результативности, культуры и климата в группе. Собрание для группы то же, что беседа для конкретного человека. Это замечательный инструмент управления командой.

Групповые собрания



Собрания могут проводиться по двум возможным направлениям в зависимости от результативности работы группы и климата в коллективе.

- В отношении результативности:
 - о Официальное собрание в начале года.
 - о Еженедельное обзорное собрание.
 - о Ежемесячное собрание для достижения баланса и внесения корректировок.
 - о Полугодовое собрание по оценке результатов.
 - о Ежедневное собрание по оперативным вопросам.

- По отношению к климату в коллективе:
 - о Официальное собрание в начале года.
 - о Неформальная встреча за рамками регламента.
 - о Полугодовое собрание в рамках управления климатом в коллективе.
 - о Возможные собрания в целях улучшения климата в коллективе.

Предлагается следующая классификация собраний, связанных с результативностью и климатом в коллективе:

Таблица 1: Программа собраний на год

Еженедельный обзор и ожидание собрания.	Ежемесячное собрание для достижения баланса и внесения корректировок.	Официальное собрание в начале года.
Ежедневное собрание по оперативным вопросам.	Полугодовое собрание по оценке результатов.	Неформальная встреча за рамками регламента.
	Полугодовое собрание в рамках управления климатом в коллективе.	



	Возможное собрание в целях улучшения климата в коллективе.	
--	--	--

Источник: Собственная разработка.

Ниже приводятся некоторые рекомендации по проведению эффективных групповых собраний:

Рисунок 4: Групповые собрания



Источник: Собственная разработка.

Календари дополняются этапами бесед и собраний, которые должны быть полностью изучены и проверены руководителем (подготовка, начало, разработка и завершение), и типами обсуждений (в зависимости от их содержания и формата) для достижения благоприятного климата в коллективе и сплоченности.

Таким образом, данный курс завершается рассмотрением роли руководителя высокого уровня. Цель курса заключалась в том, чтобы дать общее представление об основных действиях, навыках развития, аспектах управления и коммуникационных средствах, которые следует использовать.

Путь очень долгий, и вклад неизмерим. Однако авторы надеются внести свою лепту и, главным образом, вызвать у студента желание изучать и исследовать больше информации, которая приблизит его к управленческому мастерству.

ССЫЛКИ



Банко Галиция (2014). Набор инструментов «Управление многообразием». Программа обучения управлению деятельностью.

Кабалло Б. (2010 год). Руководство по оценке и обучению социальным навыкам.

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

Де Диего С.; Сагрето К. (1992). Играть с преимуществом. Мадрид: Alianza Editorial.

Досил Дж. (2004). Психология физической активности и спорта. Madrid: McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U.

Фреско Д. (2005). Ману. Небо руками.. Buenos Aires: Aguilar.

Мартин Г. (2008). Психология спорта. Практическое руководство по поведенческому анализу. Мадрид: Пирсон Эдуксион С. А.

Рохас Е. (2013). Марсело Бьелса. 11 путей к голу. Buenos Aires: Sudamericana.

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

Ватцлавик П, Бивин Дж. и Джексон С. (1981). Теория человеческого общения. Взаимодействия, патологии и парадоксы. Barcelona: Herder. 2-е издание.

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

