

# 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:
  - Официальное собрание в начале года.
  - Еженедельное обзорное собрание.
  - Ежемесячное собрание для достижения баланса и внесения корректировок.
  - Полугодовое собрание по оценке результатов.
  - Ежедневное собрание по оперативным вопросам.
  
- По отношению к климату в коллективе:
  - Официальное собрание в начале года.
  - Неформальная встреча за рамками регламента.
  - Полугодовое собрание в рамках управления климатом в коллективе.
  - 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.



	<p>Полугодовое собрание в рамках управления климатом в коллективе.</p> <p>Возможное собрание в целях улучшения климата в коллективе.</p>	
--	--	--

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.

