

Модуль 1. Роль руководителя высокого уровня

Роль лидера

Лидерство, безусловно, является одной из самых динамичных концепций. Здесь больше всего внимания уделяется аудитории в течение длительного времени. Идет активный поиск причин, которые могут объяснить успех или поражение определенных команд или организаций.

Мы могли бы определить лидера как человека, который способен влиять на мысли, поведение и чувства других Гарднер (1995, цитата в Dosil, 2004, стр. 231). Однако понятие лидерство претерпело множество преобразований, и его судьба ждет новых изменений.

Влияние лидера на производительность команды и его влияние на каждого конкретного члена являются предметом постоянного изучения в различных академических областях.

В этих текстах мы будем стремиться рассмотреть конкретные поведенческие руководящие принципы, которые позволят понять роль, которую лидер играет на пути к высокой производительности, с целью сделать руководящие принципы полезными для управления командами.

Существует центральная концепция, которая определяет действия лидера - лидерство является определяющим влиянием. Тренер команды, должен быть способен влиять на команду своими решениями, действиями и реакциями.

Все эти проявления лидера оказывают влияние на конечный результат команды. Мы понимаем, что для того, чтобы руководство было эффективным, необходимо принять некоторые основные идеи, которые характеризуют опыт влияния на людей. Лидерство, во-первых, это процесс, то есть это не изолированное, прерывистое действие, которое человек оказывает на остальную часть команды.

Напротив, он требует значительных ставок и инвестиций времени и энергии со стороны лидера; прежде всего, в начале руководства командой. Второе понятие, связанное с эффективным лидерством, — это уважение к индивидуальным различиям участников команды. Это знание индивидуальных особенностей каждого члена требует от лидера много эмоциональной работы: процесс, который включает в себя лишение себя с самого начала симпатий и антипатий и выработку аналогичного обращения со всей группой.



Избежать предпочтений и возможность уделять одинаковое внимание и преданность всем участникам команды, вероятно, представляют собой две из самых сложных задач для тех, кто стремится возглавить высокопроизводительные команды.

Необходимо уточнить, что мы не имеем в виду использовать одни и те же слова или выполнять одни и те же действия с каждым членом команды. Напротив, мы подчеркиваем, что даем каждому человеку то, что ему нужно, предоставляя пространство и возможность всем одинаково. Поэтому мы понимаем, что для того, чтобы влияние было положительным, оно должно рассматриваться как процесс, который включает и уважает индивидуальные различия.

Разработав вышеуказанные идеи, мы можем обратиться к третьей концепции: цель расширения ресурсов каждого члена команды. Этот момент является центральным в отношении руководства процессом лидерства: расширение ресурсов может максимизировать влияние лидера; это включает в себя расширение возможностей определенных навыков, решений и проявлений, которые приводят к эффективному и прочному лидерству.

Во многих случаях мы видим тренеров, которые сосредоточены только на результатах группы и пренебрегают ресурсами и навыками каждого участника. Расширение ресурсов — это расширение знаний, отношений и навыков каждого члена. Команда с большим количеством ресурсов увеличивает вероятность достижения успеха в управлении.

Элитные спортсмены считаются таковыми для поддержания высокой производительности, а не обязательно для постоянного получения положительных результатов. Производительность является смыслом существования лидера: его роль может усиливать, развивать или препятствовать производительности команды.

Четвертое понятие - необходимость предложить руководство команде. Лидер должен определить не только цели результата, который должен быть достигнут, будь то краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный, но также и, что важно, должен предоставить стратегии, которые позволят команде достичь предложенных целей. Руководителю команды следует выработать стратегическое мышление, а затем выработать видение достижения, которое позволит ему определить план действий для каждого члена команды, предусмотрев возможные изменения сценария и неожиданные действия, которые в конечном итоге повлияют на конечную работу команды.

Наконец, последняя концепция, связанная с максимизацией влияния лидера, возможно, является самой сложной для начинающих лидеров: крайне важно создавать приятный микроклимат. Это требует от тренера некоторой способности правильно сочетать элементы, связанные с рабочей нагрузкой, ее продолжительностью, стрессом, чувством выполненного долга, межличностными отношениями и жизнью вне команды.



Мы можем не только наслаждаться работой, которую мы выполняем ежедневно, но и принципиально должны это делать. Наслаждение дает вам устойчивость, дает нам энергию, чтобы продолжать выполнять задачи с большей отдачей и готовностью.

Лидер заметно влияет на этот случай и значительно влияет на уровень энергии команды. Вы должны знать, как уменьшить напряженность, минимизировать негативные действия и переориентировать индивидуальные и коллективные действия. Его выполнение решающим образом влияет на климат команды. Короче говоря, мы считаем, что высокая производительность требует от лидеров:

- Понимание лидерства как процесса.
- Уважение индивидуальных различий в команде.
- Расширение ресурсов команды..
- Постоянное руководство командой.
- Создание приятного рабочего климата.

Нам нужно уточнить, что результат остается желаемой целью. Тренер постоянно решает и стремится к результатам. Но двумя основными фундаментами, на которые лидер рассчитывает для достижения наилучшего результата команды, являются производительность и удовлетворение.

Как мы упоминали в первом абзаце, руководство претерпело много изменений, и будет продолжать их испытывать.

Мы делимся с вами идеями испанского психолога Норберта Монфора (2014), благодаря его участию и сотрудничеству в семинаре, организованном автором 2014 году; в отношении управления людьми.

Лидерство = Н2(Д2)

Эта формула показывает текущую тенденцию лидерства. Двойной ДД означает, что лидерство- это делать-делать. То есть он заставляет команду делать то, что она должна делать, но он не делает этого вместо команды. Попробуем разобраться в некоторых изменениях, которые есть в концепции лидера.



Группа 1.1 Основные действия лидера

В этом разделе мы будем в основном сосредотачиваться на прогнозировании ситуации и поведенческой направленности, понимая, что оба эти понятия являются центральными осями действий каждого лидера. Мы будем продвигаться вперед в отношении его основных и конкретных характеристик, которые делают как ожидание, так и адресацию центральными для каждого водителя команды.

1.1.1 Ситуационное ожидание

Обычно те, кто достигает роли лидеров, — это люди, которые преуспевают в своей оперативной задаче и преуспевают среди своих сверстников. Кроме того, их технические показатели по конкретной задаче являются оптимальными, поэтому организации повышают их. Внезапно многие из них чувствуют себя лишенными своей главной силы (мастерства оперативных задач) и оказываются в центре решений, связанных с судьбой других людей: они должны выбирать между альтернативами, которые во многих случаях затрагивают бывших партнеров команды.

В спортивной сфере завершение спортивной карьеры превращает спортсмена в тренера, и с этого момента делается вывод о том, что работа бывшего спортсмена и тренера схожи. Напротив, обе позиции имеют много различий, которые мы не сможем всесторонне рассмотреть в этих текстах.

Но начнем с описания основного действия, которое должен разработать руководитель любой команды или организации. Управление людьми — это задача высокого риска и большой ответственности. Однако во многих случаях, в той или иной конкретной ситуации, он полностью обращается к интуиции того, кто руководит.

Начинающий лидер должен четко понимать, что эта функция требует развития различных навыков и выполнения различных действий, но одно из них значительно облегчает его путь. У лидера должно быть видение: нужно, чтобы он видел далеко, наперед. Он должен видеть за пределами настоящего и даже за пределами команды. Одной из проблем, с которыми мы сталкиваемся, когда мы становимся новыми лидерами, является отсутствие видения.

Мы вкладываем все время в реагирование, решение оперативных проблем, разрешение конфликтов, что приводит к высокой затрате энергии персонала и оборудования, и вам очень трудно добиться результатов. Он никогда не управляет временем; наоборот, время управляет им.

Сама эволюция в осуществлении лидерства требует стратегического развития и способности предвидеть ситуационную. Сама работа человека, который управляет или направляет людей, заключается в том, чтобы предвидеть: все время, предвидеть ситуации, конфликты, периоды отпуска и выписки, достижения. Лидерство включает в себя попытки предсказать предстоящие шаги и сценарии, внутренние и внешние.



Крайне важно, чтобы у лидера было двойное видение. С одной стороны, он должен сосредоточиться на оперативном управлении командой и расширении ресурсов команды; с другой стороны, он должен знать, как дистанцироваться от этой оперативной, повседневной задачи, чтобы визуализировать весь спектр развития команды и внешние условия, в которых работает группа.

Итак, мы утверждаем, что чтение и ожидание — это действия, которые тот, кто управляет людьми, должен выполнять последовательно. Таким образом, вы, скорее всего, приблизитесь к высокой производительности.

1.1.2 Поведенческая адресация

Ситуационное ожидание является одним из основных действий, которые должен развивать каждый лидер. Его необходимым дополнением является поведенческая направленность, которая представляет собой навык, состоящий из двух больших значений: во-первых, знание каждого поведения; во-вторых, знание возможных направлений этого поведения.

В общем - то, поведение-это все, что человек делает или говорит. Технически поведение-это любая мышечная, железистая или электрическая активность организма. Некоторые обычно используемые синонимы поведения включают "производительность", "реакцию", "реакцию" и "активность". Общественное поведение - это те проявления, которые могут быть легко отслежены наблюдателем. Термин поведение может также относиться к тайной деятельности, которая не может контролироваться наблюдателем. Мышление и чувство концептуализируются, как частное поведение. (Martin, 2008, P. 5).

Таким образом, поведение, на которое следует обратить внимание, - это не только наблюдаемое, но и то, которое нельзя увидеть: мысли и эмоции.

Итак, мы уже знаем, что лидер должен направлять явную, наблюдаемую и видимую часть поведения группы, а также должен направлять и развивать невидимую или менее видимую часть. Осознание этой необходимости управления идеями и эмоциями абсолютно изменяет существующие модели управления людьми.

Мы понимаем важность, внутреннего мира человека и как это влияет на динамику команды. Идеи пробуждают, стимулируют или мешают и пугают субъекта. Состояние неуверенности, описанное в высоких спортивных показателях, относится к определенным типам мыслей с определенной ориентацией. Количество и ориентация идей начинают быть определяющими факторами для достижения высокой производительности.

И кто может побудить себя обсуждать роль, которую эмоции играют в поведении? Эмоции заставляют человека рассчитывать на много или мало доступной энергии, эта доступная энергия является положительной или отрицательной, эта энергия легко возобновляется или вряд ли возобновляется. Наслаждение-это позитивное эмоциональное состояние, которое обычно сопровождает высокую



производительность. Эмоции - это цвет фильма, и во многих случаях лидер приводит нас к просмотру черно-белых художественных фильмов, когда команда предпочитает короткие пятна с большим количеством цвета.

Думать, чувствовать, действовать: в этих терминах мы должны думать о поведении и влиянии, которое лидер оказывает на каждого члена команды. Если лидер сосредоточен исключительно на видимом поведении, на реакциях команды, он должен знать, что поведение, которое он способен развивать, может измениться с течением времени. Чтобы команда держалась на плаву, потребуется много энергии и работы со стороны лидера.

Лидеры, которые управляют только видимой частью поведения, в лучшем случае генерируют команды, которые хорошо реагируют в присутствии лидера, но очень непредсказуемы в его отсутствие. Кроме того, лидер знает, что нужно убеждать, а не навязывать. В настоящее время налогообложение не является эффективным методом управления людьми. Команда должна быть убеждена и вдвойне убеждена в том, в каком направлении идти, какая судьба впереди коллективная задача будет достигнута, и эта убежденность является одной из самых больших проблем, с которыми может столкнуться лидер.

Мы разработали первое измерение поведенческой направленности: лидер должен ориентировать идеи, эмоции и поведение команды. В следующем разделе мы рассмотрим второе измерение: узнайте, каковы возможные направления поведения, описанного в первом измерении.

Производительность и результат

Как ориентировать идеи, эмоции и поведение команды?

Как мы уже говорили в предыдущих параграфах, лидер должен заставить каждого участника команды расширить свои ресурсы и навыки для достижения поставленных целей. Тренер должен все время идеально объединять две возможные ориентации: производительность и результат. Первое руководство относится к включению, изучению и развитию знаний, отношений, ресурсов и навыков. Это этап обучения.

Лидер - это тот, кто приглашает каждого члена команды расти и расширять возможности, тот, кто «соблазняет» его или тот, кто парализует его и препятствует его росту. Руководитель имеет полное право формировать поведение (общественное и частное) каждого члена команды, с тем, чтобы его профиль реагирования становился все более адаптивным и функциональным с учетом внешних проблем и конкуренции.

Тренер будет способствовать прогрессу членов команды, и ставить цели производительности для каждого. Он будет разрабатывать программы обучения и укрепления поведения и постепенно готовить команду к конкурентным ситуациям. Таким образом, производительность-это первая ориентация для команды, та, которая придает смысл обучению, взаимодействию членов, и та, которая требует планов развития, обучения участников команды.



Второй ориентир, возможно, самый публичный и видимый, является результатом. Цели результатов необходимы для определения передаточной мощности оборудования; это означает, в какой степени ресурсы были расширены и позволили доминировать в конкурентной ситуации. Конкуренция необходима, она формирует нас, влияет на нас и позволяет нам осознавать уровень развития членов команды. Во многих случаях публичная часть поведения консолидируется, но личная часть нет, и именно в конкуренции мы можем получить эту информацию. Знать, как делать и знать, как делать в условиях стресса, - это не одно и то же.

Лидер должен все время склоняться оба ориентира: два направления дополняют друг друга и зависят друг от друга. Чтобы получить результаты, мне нужна производительность, и лучше развивать производительность, ища определенные результаты. Таким образом, поведенческая направленность требует адекватной ориентации индивидуальных идей, эмоций и поведения на лучшую отдачу и достижение больших результатов. Крайне важно, чтобы тренер обучался и специализировался на постановке целей, таким образом, он будет руководить публичным и частным поведением команды.

У исследователей есть два способа объяснить, как цели влияют на поведение: а) с прямой механической точки зрения и б) с косвенной точки зрения обработки информации. Прямое механическое объяснение указывает, что цели влияют на производительность одним из следующих четырех способов:

- Цели направляют внимание на важные элементы мастерства, которое вы собираетесь выполнить.
- Цели мобилизуют усилия исполнителя.
- Цели продлевают настойчивость исполнителя.
- Цели способствуют разработке новых стратегий обучения (Locke and Latham, 1985, как указано в Weinberg and Gould, 1996, P.370).

"Объяснение косвенного мыслительного процесса предполагает, что цели косвенно влияют на производительность, влияя на психологическое состояние исполнителя, в которое включены такие факторы, как уровень доверия, беспокойство и удовлетворенность."(Burton 1984 & Garland, 1985, как указано в Weinberg and Gould, 1996, P. 370).

Ниже определены несколько основных принципов постановки целей (Weinberg and Gould, 1996, pp.371-377):

- 1) Установить конкретные цели: конкретные цели влияют на изменение поведения больше, чем общие цели. Цели должны быть сформулированы в очень конкретных, измеримых и поведенческих терминах.
- 2) Постановка сложных, но реалистичных целей: эффективные цели достаточно сложны, чтобы представлять собой вызов для участника, но также достаточно реалистичны, чтобы участник мог их достичь. Секрет заключается в том, чтобы



достичь равновесия между задачей, связанной с целью, и возможностью ее достижения, что является непростой задачей.

3) Установить краткосрочные и долгосрочные цели: важные изменения в поведении не происходят в одночасье, поэтому необходимо установить как краткосрочные, так и долгосрочные цели. Один из способов использования этого принципа заключается в том, чтобы представить лестницу с долгосрочной (или идеальной) целью на ее вершине; текущий уровень емкости на самой низкой ступеньке; и последовательность постепенно связанных краткосрочных целей, соединяющих верхнюю и нижнюю части лестницы.

4) Установить цели производительности: для каждой поставленной цели результата должны быть цели производительности, которые приводят к главной. Цели производительности сосредотачивают участника на развитии его мастерства, повышают его уровень и увеличивают вероятность достижения результата.

5) Запишите цели в письменной форме: в процедурах постановки целей следует помнить старую поговорку “глаза, которые не видят, сердце, которое не чувствует” Цели после того, как они установлены, должны быть записаны и размещены в видимом для объекта месте. Существуют различные способы записи и постановки целей.

6) Разработка стратегий достижения целей: стратегии должны быть конкретными и указывать степень и частоту их осуществления. Стратегии должны сопровождать поставленные цели, чтобы укрепить идею цели как возможной и с точной направленностью со стороны лидера.

7) Рассмотрение личности участников: понимание и выявление различий в личности поможет нам узнать, чего мы можем ожидать от людей, которым мы помогаем в постановке целей. Мотивация и ориентация людей на будущее являются переменными, которые следует учитывать при определении целей, поскольку они существенно влияют на их приверженность и достижения.

8) Содействие приверженности индивидуальным целям: ни один человек не может достичь своих целей, если он ранее не совершал их. В связи с этим мы рекомендуем привлекать их к определению и постановке ориентиров в целях содействия участию и приверженности. Не навязывать цели извне. Помощь в их создании вместе с членом команды способствует приверженности их собственным целям.

9) Обеспечение поддержки целей: сопровождение и отслеживание, продемонстрированное лидером по отношению к команде, способствует достижению целей. Не рекомендуется ставить цели и возвращаться к целям во время оценки, напротив, готовность и поддержка, интерес к эволюции и возникающим трудностям способствуют приверженности и достижению целей.

10) Оценка целей: обратная связь производительности имеет важное значение, если цели действительно будут эффективно менять исполнение и поведение. Однако чаще всего оценка прогресса и обратная связь не проводятся. Крайне важно, чтобы оценка проводилась с самой постановкой целей, и чтобы она обеспечивала непрерывность. Два действия очень важны для достижения целей и напрямую зависят от воли лидера: оценка и обратная связь.



"Постановка целей не является сложным методом для понимания, хотя это не означает, что при постановке целей они не будут сталкиваться с проблемами. Некоторые обычные проблемы включают в себя" (Gould, 1993, как указано в Weinberg and Gould, 1996, P. "382"):

- Неспособность установить конкретные цели.
- Слишком рано ставить перед собой слишком большое число целей.
- Неспособность адаптировать цели, когда они не достигаются.
- Отсутствие оценки, отслеживания и обратной связи.

1.1.3 Управление идеями лидера и членов коллектива

Сложные исследования ясно показывают, как активируются определенные области мозга, а другие отключаются в зависимости от ориентации мышления. Сама идея не может быть визуализирована, но ее воздействие на мозг может быть воспринято. Мысли обладают мощным эффектом, способным умножать или уменьшать энергии субъекта.

Высокая производительность очень требовательна, и, вероятно, повышенный спрос, который высокая производительность предъявляет лидеру, связан с уровнем овладения его собственными идеями. Высокопроизводительный лидер должен развивать четкие и мощные мысли, так как они оказывают влияние на всю команду: решающее влияние на команду оказывают не только действия лидера, но и его идеи и эмоции.

Это имеет решающее значение для достижения высокой производительности: не увлекаться предрассудками и страхами, избегать категоричности в своих суждениях и не иметь чрезмерно негативного взгляда на будущие последствия. Кроме того, это требует мышления независимо от результатов; напротив, когда существует зависимость, происходит передача вредных идей и эмоций, от отрицательного результата, вины и освобождения.

Все эти когнитивные аспекты, которые необходимо учитывать, влекут за собой глубокое образование со стороны тренера в создании, организации и позиционировании идей для него и для команды. Лидер должен знать, какие мысли могут усилить или помешать работе команды, его задача - правильно управлять ими.

Первое, что должен сделать лидер, - это лишить себя предрассудков. Они обуславливают и определяют идею в отношении какого-либо участника группы и приводят к тому, что тренер руководствуется этой первичной идеей, а не потребностями партнера/спортсмена (оба термина относятся к равному положению и/или должности; в частной, общественной или третьей организации и в спортивной организации соответственно. Сегодня название "рабочий" заменено на "сотрудник").

Исполняющееся пророчество основано на этих ожиданиях, которые в конечном итоге обуславливают врачевание, которое лидер дает этому сотруднику/спортсмену. Тренер формирует свое ожидание, управляет, а затем ищет конкретные доказательства, которые подтверждают его убеждение. Убеждение может быть положительным или



отрицательным; однако в любом случае оно оказывает большое влияние на члена команды, а также на всю группу и даже на самого лидера.

Самосбывающееся пророчество основано в первую очередь на причинах, по которым тренер стремится объяснить успехи и неудачи своих спортсменов, и как эти полномочия непосредственно влияют на выступление спортсменов через мотивационный и базовый путь уверенности в себе (Де Диего и Сагредо, 1992 стр. 66).

Эффект Пигмалиона

Роберт Розенталь, профессор социальной психологии Гарварда, провел ряд исследований, которые подтвердили концепцию "эффекта Пигмалиона": идея, которую профессор формирует у одного из своих учеников, определяет, как он собирается его воспитывать и чего от него ожидать.

В одной школе он сделал невербальный тест на интеллект своим ученикам в начале учебного года. Он сообщил преподавателям центра (которые игнорировали характер эксперимента), что он предназначен для прогнозирования интеллектуальных способностей учащихся.

Они были сгруппированы в классы "верхнего", "среднего" и "нижнего" уровней. Без анализа результатов теста Розенталь случайным образом выбрал 20% тестируемых учеников в каждом классе и представил их учителям как учеников с наибольшим интеллектуальным потенциалом и ожидал от них наибольшего прогресса в течение учебного года. После этого было установлено, что их интеллектуальный уровень улучшился на четыре пункта больше, чем у остальных одноклассников. Независимо от того, на каком уровне ожидания, которые были созданы учителями в отношении студентов, "обладающих наибольшим потенциалом", они фактически продвигались более прогрессивно. (Diego and Sagredo, 1993, P.67).

Синтезируя, речь идет не только о предыдущих ожиданиях: мышление порождает эмоции и пробуждает действия. В конечном счете, то, что будет определять действительность не что иное, как уровень отношения целого, — это управление, которое лидер делает как своими мыслями, так и идеями команды. Готовность решать проблемы и рисковать, определяется управлением мыслями, которые может выполнить лидер, целями, к которым он направляет свои усилия, и процессом обучения группы.

Как мы уже говорили выше, высокая производительность включает в себя управление, как общественным поведением, так и частным поведением, мыслями и эмоциями каждого из участников команды.

1.1.4 Управление эмоциями лидера и членов коллектива

Мы часто замечаем, что эмоции лидеров гораздо больше реагируют на их потребности, чем на потребности команды: руководители на грани нервного срыва, запыхавшиеся, злые, разочарованные, эйфорические или полностью подавленные, которые не могут контролировать свои эмоции и руководствуются ими. И наоборот, если вы хотите быть



высокопроизводительным лидером, общественные эмоции должны быть такими, которые нужны участникам, чтобы их производительность не страдала от негативных условий.

Эмоциональный баланс - привлекательная концепция, редко достигаемая на практике теми, кто управляет высокопроизводительными командами. Если лидер не наслаждается своей повседневной работой, с большим или меньшим стрессом, команда вряд ли справится с этим.

Есть эмоциональные состояния, которые очень рискованны как для лидера, так и для команды, и вы должны предвидеть их и знать, как их трансформировать. Опасные эмоциональные состояния:

- Эйфория.
- Дисфория.
- Гнев

Эйфория- это экстремальное, казалось бы, положительное эмоциональное состояние, когда субъект испытывает положительные ощущения, обычно связанные с очень важным или неожиданным достижением. Эйфория окрашивает все в успех и порождает большой энергетический износ для человека. Это состояние препятствует регистрации и контролю энергий, и после снижения активации очень трудно восстановить адекватные уровни деятельности. Высокая производительность позволяет праздновать и наслаждаться победой, но это не вызывает у нас эйфории, так как снижение энергии чрезмерно и опасно, особенно если мы соревнуемся на следующий день.

Лидер вмешивается в качестве эмоционального регулятора: он допускает время эмоционального катарсиса и рассеивания экстремальных энергий, но затем перезапускает команду, чтобы снизить уровень активации, предвидеть следующую задачу и избежать ненужного износа. Сдержанность *Эйфория*- это экстремальное, казалось бы, положительное эмоциональное состояние, когда субъект испытывает положительные ощущения, обычно связанные с очень важным или неожиданным достижением. Эйфория окрашивает все в успех и порождает большой энергетический износ для человека. Это состояние препятствует регистрации и контролю энергий, и после снижения активации очень трудно восстановить адекватные уровни деятельности. Высокая производительность позволяет праздновать и наслаждаться победой, но это не вызывает у нас эйфории, так как снижение энергии чрезмерно и опасно, особенно если мы соревнуемся на следующий день.

Лидер вмешивается в качестве эмоционального регулятора: он допускает время эмоционального катарсиса и рассеивания экстремальных энергий, но затем перезапускает команду, чтобы снизить уровень активации, предвидеть следующую задачу и избежать ненужного износа. Сдержанность- это эмоциональный выбор, который высокопоставленные лидеры обычно сопровождают радостью во время достижений, не увлекаясь соблазнами эйфории.



Дисфория противоположна эйфории и представляет собой состояние полного уныния: человек оказывается почти без силы, каких-либо ответов, без эмоциональной энергии и с внутренним взором, и в прошлом (травматическом) событии, которое уже закончилось.

Эйфория отрицательна избытком, а дисфория – дефицитом эмоциональной энергии. В этих случаях лидер должен быстро восстановить энергию команды, вытеснить мысль из прошлого и поместить ее в краткосрочные цели, которые привлекают внимание сотрудника. Как эйфория, так и дисфория гораздо больше связаны с результатом, чем с производительностью, из-за чего во времена преобладания результата возможно появление некоторых из этих рискованных эмоциональных состояний. Вы должны предвидеть возникновение эйфории или дисфории, попытаться предотвратить их и в случае необходимости действовать быстро в перенаправлении эмоциональной энергии.

Случай гнева имеет большую сложность, потому что это эмоциональное состояние с высоким уровнем негативной энергии, которое переходит к тому, кто препятствует достижению и ведет себя несправедливо, или кто получает дифференцированные отношения и привилегии. Гнев может быть направлен на партнера, противника или конкурента и даже лидера. Это чувство, которое проявляется, во многих случаях, взрывоопасно, что мешает ему достичь другой цели, кроме кризиса того, кто испытывает его.

Лидер должен стремиться, в первую очередь, не испытывать гнева и наилучшим образом погашать свои конфликты или разногласия с кем бы то ни было. В спортивной среде очень часто встречаются тренеры, которые постоянно выражают свой гнев из-за разногласий с решениями судьи или из-за плохой работы своих команд. Им важно помнить, что они все время влияют на своих спортсменов, и если они поддаются гневу, вряд ли команда достигнет хорошего результата.

Стоит уточнить, что использование крика или повышения тона голоса для изменения поведения абсолютно отличается от жизни, эксплуатируемой на протяжении всего соревнования на краю поля.

Лидер и члены группы должны практиковать разрешение конфликтов, будь то внутри команды, с противниками и с судьями. Тренер должен предвидеть все эти ситуации, искать альтернативы, чтобы команда не теряла контроль, во время гнева. Это эмоциональное состояние ухудшает игру, смещает центр внимания и порождает дисфункциональные проявления. эмоциональный выбор, который высокопоставленные лидеры обычно сопровождают радостью во время достижений, не увлекаясь соблазнами эйфории.

Дисфория противоположна эйфории и представляет собой состояние полного уныния: человек оказывается почти без силы, каких-либо ответов, без эмоциональной энергии и с внутренним взором, и в прошлом (травматическом) событии, которое уже закончилось.



Эйфория отрицательна избытком, а дисфория – дефицитом эмоциональной энергии. В этих случаях лидер должен быстро восстановить энергию команды, вытеснить мысль из прошлого и поместить ее в краткосрочные цели, которые привлекают внимание сотрудника. Как эйфория, так и дисфория гораздо больше связаны с результатом, чем с производительностью, из-за чего во времена преобладания результата возможно появление некоторых из этих рискованных эмоциональных состояний. Вы должны предвидеть возникновение эйфории или дисфории, попытаться предотвратить их и в случае необходимости действовать быстро в перенаправлении эмоциональной энергии.

Случай гнева имеет большую сложность, потому что это эмоциональное состояние с высоким уровнем негативной энергии, которое переходит к тому, кто препятствует достижению и ведет себя несправедливо, или кто получает дифференцированные отношения и привилегии. Гнев может быть направлен на партнера, противника или конкурента и даже лидера. Это чувство, которое проявляется, во многих случаях, взрывоопасно, что мешает ему достичь другой цели, кроме кризиса того, кто испытывает его.

Лидер должен стремиться, в первую очередь, не испытывать гнева и наилучшим образом погашать свои конфликты или разногласия с кем бы то ни было. В спортивной среде очень часто встречаются тренеры, которые постоянно выражают свой гнев из-за разногласий с решениями судьи или из-за плохой работы своих команд. Им важно помнить, что они все время влияют на своих спортсменов, и если они поддаются гневу, вряд ли команда достигнет хорошего результата.

Стоит уточнить, что использование крика или повышения тона голоса для изменения поведения абсолютно отличается от жизни, эксплуатируемой на протяжении всего соревнования на краю поля.

Лидер и члены группы должны практиковать разрешение конфликтов, будь то внутри команды, с противниками и с судьями. Тренер должен предвидеть все эти ситуации, искать альтернативы, чтобы команда не теряла контроль, во время гнева. Это эмоциональное состояние ухудшает игру, смещает центр внимания и порождает дисфункциональные проявления.



Группа 1.2 Навыки лидера высокой производительности

В этом подразделе мы будем стараться научиться развивать навыки или привычки, которые должен иметь высокопроизводительный лидер.

Мы проведем экскурсию по различным навыкам: межличностная функция лидера, внутри личностные компетенции, прямое наблюдение, Регистрация, видимость и рабочая дистанция.

1.2.1 Навыки межличностного общения

Навыки, которыми должен обладать высокопроизводительный лидер, становятся все более многочисленными. Среди навыков межличностного общения мы выделим и углубим три, которые являются сложными и решающими:

- Коммуникации.
- Беспристрастность.
- Управление наслаждением.

Многое было написано и разработано об общении с точки зрения межличностных отношений. Язык считается величайшим достижением человечества, внутри общения все, снаружи ничего.

Об этом свидетельствует аксиома № 1 «Теории человеческого общения» Павла Ватцлавика (1981, стр. 50), где он упоминает “невозможность не общаться” Межличностное общение является неотъемлемой частью человеческой деятельности (Кабаййо, 2010, стр. 1). Мы все время общаемся, даже не выдавая внешне связи. В связи с этим у тренеров есть прекрасная возможность сделать свой профиль реагирования более профессиональным.

Общение - это возможность контакта с командой, поэтому они должны постоянно тренировать навык и расширять его в зависимости от меняющегося спроса вокруг.

Общение-это средство, которое лидер должен направлять на производительность команды, ставить цели, применять подкрепления, вознаграждать или наказывать, генерировать определенное поведение, достигать самого высокого уровня производительности в целом и достигать лучшего климата в группе.

Общение-главное достижение и лучший инструмент лидера. Задуманный как навык, он налагает подробное изучение спроса на окружающую среду и, исходя из этого, анализ уже консолидированных коммуникационных возможностей для оценки того, должно ли быть включено что-то новое. В любом случае, важно постоянно тренировать этот навык.



Высокая производительность подразумевает высокие требования, которые возрастают с течением времени и выполняются путём общения. Мы подробно описываем только некоторые из конкретных коммуникативных навыков, которые имеют решающее значение для высокой производительности:

1. Возможность выдавать чёткие и прямые сообщения.
2. Способность ставить цели.
3. Способность убеждать индивидуально и коллективно.
4. Возможность знать данные.
5. Возможность предоставить слово остальной части команды.
6. Возможность слушать сообщение команды.
7. Возможность обнаружения сообщения компьютера.
8. Возможность кодирования сообщений, ориентированных на разные поколения.
9. Способность вознаграждать и наказывать (принципы усиления).
10. Возможность предложить критику.
11. Возможность получить критику.
12. Возможность давать обратную связь.
13. Возможность запрашивать обратную связь.
14. Способность генерировать эффективные личные интервью.
15. Возможность создавать эффективные групповые встречи.
16. Способность противостоять, не доходя до конфронтации.
17. Способность разрешать конфликты.

Коммуникационное развитие- это средство и самоцель. Когда лидер обнаруживает, что благодаря коммуникативным навыкам он может повысить свою производительность и производительность команды, а также расти в общении и иметь больше инструментов для понимания сложной среды, в которой он работает, он посвящает себя почти исключительно повышению своих коммуникативных способностей и групповых способностей.

Ранее мы упоминали в рамках основных действий ситуационное ожидание и адресацию. Без достаточной коммуникационной подготовки для приёма сигналов от окружающей среды и команды и без чётких инструментов для определения курса оба фундаментальных действия лидера выглядят неполными. Обучение-это необязательное, но незаменимое условие, непрерывное, изменчивое и сложное, как ваше окружение.

Мы переходим ко второму межличностному навыку, который, по нашему мнению, высокопроизводительный лидер должен постоянно тренировать и развивать: справедливость. Эта способность очень неуловима в своей полноте и все время сочетает в себе чувство справедливости, данное и полученное. Попытка обеспечить справедливое отношение ко всем членам команды, быть беспристрастным в оценках и обратной связи, а также быть открытым для возможностей развития — это характеристики, которые отмечают беспристрастных лидеров.



Восприятие командой беспристрастности лидера увеличивается в соответствии с (Weinberg and Gould, 1996):

1. Степень совместимости между оценками спортсмена/сотрудника и оценками тренера в отношении навыков и вклада спортсмена / сотрудника в конкретных ситуациях.
2. Способ, в котором лидер выражает свою точку зрения сотруднику.
3. Восприятие спортсменом того, помогает ли лидер ему стать счастливее и / или улучшить его производительность (стр. 195).

Эти своевременные действия повышают восприятие беспристрастности и справедливости участниками группы. Беспристрастность способствует приверженности и приверженности всех членов команды процессу обучения.

Когда лидер совершает несправедливые или предвзятые действия, которые благоприятствуют только определённым членам, он рискует уменьшить приверженность, о чем во многих случаях свидетельствует только несоблюдение целей.

Последний навык, заявленный в этом разделе и предполагающий помощь в развитии высокой производительности для своих лидеров в последнее время: управление наслаждением. Он не может достичь максимальной отдачи и не может достичь целей, чтобы деятельность была стабильной. Необходим высокий уровень повседневного наслаждения.

Есть много лидеров, которые привыкли наслаждаться только положительными результатами и забывают генерировать действия, которые повышают удовлетворение от участия в команде и удовольствие от повседневной задачи и проблем, которые они преодолевают. В лучшем случае такие лидеры достигают хороших результатов только в краткосрочной перспективе; тогда ротация и травмы внутри команды неизбежны.

Необходимость планировать действия, которые приносят удовольствие, относится к любой группе, но особенно к поколению Y и поколению Z. Родившиеся между 1981 и 2000 годами, они относятся к поколению Y; они характеризуются тем, что являются виртуальными, стимулирующими, автономными и рассредоточенными. Именованная многозадачность; предпринимательский стиль и ориентированный на результат. Те, кто родился между 2001 и 2010 годами, принадлежат Поколению Z; они цифровые аборигены, гиперстимулированные и мало рефлексивные. Лидеров потребителей называют независимыми, совместными, нетерпеливыми и творческими (Banco Galicia, 2014).

Оба были разработаны нажатием кнопки Like и привыкли менять то, что им не нравится, на что-то более привлекательное.

Процесс лидерства должен приносить удовольствие, как лидеру, так и команде. Для этого мы рекомендуем:



1. Планируйте стрессовые нагрузки.
2. Планируйте стресс-разрядку.
3. Создавайте действие социальной сплочённости в команде.
4. Вознаграждайте за производительность и усилия, а не только за достижение.
5. Предвидение в команде ситуации высокой сложности.
6. Стимулируйте удовольствие от работы.
7. Наличие открытых и чётких коммуникационных каналов.
8. Создание позитивного и активного общения.
9. Показать положительные модели развития.
10. Общайтесь с людьми, а не только с сотрудниками/спортсменами.

Удовольствие в каждой ежедневной тренировке – это показатель, который лидер высокой производительности должен учитывать и управлять им. Наслаждаться – это расти, чувствовать себя более способным, не страдать от бремени ежедневного стресса и иметь открытые коммуникационные каналы для разрешения конфликтов. Это также основное индивидуальное и коллективное топливо, которое облегчает освоение новых методов, способствует приверженности нашим стратегиям и ставит высокий уровень энергии на службу достижению целей.

1.2.2 Личностные навыки

Навыки межличностного общения напрямую связаны с управлением командой, в то время как личностные связаны с самоуправлением лидера. Ниже мы сосредоточимся на трех личностных навыках, которые мы считаем наиболее актуальными:

1. Позитивное самовыражение.
2. Регулирование активации.
3. Гибкость внимания

Начнём с позитивного самовыражения. Мы определим его как диалог, который каждый человек ведёт с самим собой. Когда он оптимален, он уважает прогрессии, избегает абсолютных терминов, не чрезмерно концентрируется на том, что другие думают о нем. Если вы избегаете думать о катастрофах или неудачных ситуациях, эмоциональное состояние лидера, несомненно, будет более стабильным, приятным и готовым правильно справляться со стрессом, который налагает на него конкуренция или проблемы. Таким образом, одним из требований высокой производительности является то, что лидеры тренируют и обучают их самовыражению.

Когда внешний стимул интерпретируется человеком как угрожающий, происходит атака или бегство; оба действия реагируют на автоматические и первичные способы обработки информации и очень важны для высокой производительности. При высокой производительности многие стимулы могут выглядеть угрожающими, и необходимо обратиться к сложному способу обработки информации, который приводит к более вдумчивому чтению стимула, проблемы и его возможных последствий. Этот способ интерпретации реальности может быть использован лидером для проработки своих внутренних конфликтов, и, следовательно, можно избежать упрёков или обвинений в отрицательном результате или неудачных финалах.



Импровизация, атака или бегство могут быть случайной альтернативой в рамках высокой производительности, но никогда не способом обработки информации и реальности. Чтобы лидеры оставались высокопроизводительными, они должны практиковать разговоры о себе, пока не достигнут состояния стабильности и оптимизма, которое позволяет наслаждаться повседневным поведением лидера.

Второй личностный навык также требует большого обучения и имеет фундаментальное значение для позитивного развития во время стресса (в конкуренции или управления неожиданными отрицательными результатами). Эта способность является регуляцией активации " " каким-то образом то, что субъект нуждается, хочет или не хочет – мотивы – вводит его в состояние активации, то есть приводит его в движение, будь то это внутреннее или внешнее движение" (Valdés Casal, 1998, стр. 128). В этом контексте мы ссылаемся на способность лидера добровольно направлять свои уровни когнитивной активации, чтобы она была разумной и не мешала работе.

Часто мы сталкиваемся со многими чрезмерно активными лидерами, которые неспособны в стрессовых ситуациях снизить уровень когнитивной активации и контролировать вариант взрывного ответа.

Следует уточнить, что регуляция активации служит не только для уменьшения когнитивной активации, но и для ее увеличения. Хотя чаще встречается чрезмерная активация. Когнитивная недостаточная активация распространена в случаях физической усталости и небольшого восстановления, близкого к усталости, и у пожилых людей.

В настоящее время существует множество тренингов по регулированию активации, будь то от мышц к разуму или от ума к мышцам; даже есть технологические разработки (такие как инструменты био-обратной связи). Лидер, претендующий на высокую производительность, должен быть убежден в необходимости тренировать свои навыки с той же строгостью, что и для команды. В противном случае любая инициатива окажется бесполезной.

Наконец, гибкость внимания – третий навык. Это относится к способности лидера контролировать ориентир своего внимания. В очень частых случаях мы встречаемся с лидерами, которые не могут контролировать себя: их внимание сосредоточено на внутренних очагах, что делает контакт или нормальное развитие с непосредственным окружением полностью или частично невозможным.

Такие ситуации обычно возникают в моменты после негативных результатов, неожиданных новостей или резких изменений в окружении или команде.

Высокая производительность определяется, среди прочего, способностью вернуться на первые позиции в неблагоприятных ситуациях. У лидера не так много времени, чтобы пересмотреть прошлую ситуацию. Многократное возвращение к чему-то не способствует изменению ситуации или восстановлению ожидаемых уровней производительности. Гибкость внимания позволяет лидеру избавиться от забот и иметь



возможность вести жизнь вне работы, соответствующую ожиданиям его окружения. В противном случае ухудшение происходит не только в сфере труда, но и в личной жизни.

Гибкость внимания – это навык, который развивается и даёт множество преимуществ: он позволяет поддерживать различные фокусы и получать максимальную отдачу от каждого.

Из того, что было разработано, мы видим, что высокая производительность требует как команды, так и лидера, и что задача руководителя состоит в том, чтобы совершенствоваться, чтобы стать лучшим тренером.

1.2.3 Наблюдение и регистрация

Управление людьми, руководство само по себе, является нематериальным, способы и методы которого во многих случаях не очевидны. Поэтому трудно определить реальный уровень «заболеваемости» лидера: мы не знаем, какие конкретные действия были предприняты в рамках лидерства, и каково было их влияние.

Высокая эффективность требует более конкретного руководства, как в отношении команды, так и в отношении задач лидера: необходимы данные и записи, которые позволяют визуализировать конкретные планы, действия группы, результаты и эффективность каждого члена. Это позволяет тренеру и соавторам оценивать влияние каждого реализованного действия, и таким образом можно узнать различия или сходства, связанные с ценностью реализованных мер.

Стремление к тому, чтобы вся информация, связанная с управлением командой в памяти лидера, противоречила принципам высокой производительности. Без наблюдения и без регистрации руководство менеджера полностью теряется. Новый руководитель, отвечающий за команду, должен собрать записанные анекдоты, чтобы попытаться понять, какой метод работал или не работал. Необходимо планировать управление людьми, записывать выполненные действия, оценивать их и определять, какие действия реализованы, а какие будут изменены в ближайшем будущем.

Мы ещё раз повторяем: высокая производительность требует.

В настоящее время существует множество технологических методов и устройств, которые облегчают как прямое наблюдение, так и запись действий команды и лидера. Мобильные приложения, программное обеспечение, технические записи и различные технологические инструменты помогают лидерству трансформироваться в запланированную, систематизированную и конкретную серию действий, служащих максимальной производительности группы-

1.2.4 Видимость и рабочее расстояние лидера высокой производительности



В завершение пути навыков лидера мы сталкиваемся с самым геометрическим навыком управления людьми. Оперативная дистанция и видимость лидера составляют центральную точку в осуществлении лидерства.

Контактное расстояние между тренером и членами команды является важным фактором, который следует учитывать. Некоторые лидеры предпочитают быть на вершине команды и с этой позиции контролируют все управление и развитие каждого члена команды. Это расстояние обеспечивает немедленный доступ к производству оборудования, но во многих случаях препятствует росту участников. Постоянное позиционирование себя выше других иногда свидетельствует о неуверенности лидера и препятствует правильному развитию команды. Высокопроизводительный лидер не допустит, чтобы это расстояние наблюдалось в течение длительного времени.

Есть и другие тренеры, которые предпочитают предоставлять пространство возможностей в отношениях с командой, удаляясь от неё. Чрезмерное расстояние так же рискованно, как и сближение. Большая отстранённость демонстрирует незаинтересованность и вызывает беспокойство и неуверенность у членов группы. Присутствие – это то, что требует высокой производительности.

Поэтому, основываясь на изложенном тексте, мы рекомендуем лидеру находиться рядом с командой и с этого места оценивать ситуацию, чтобы подойти ближе или взять больше дистанцию.

Предполагается, что в начале руководства тренер будет очень заметен для того, чтобы реализовать культуру высокой производительности, определить и распределить роли, а также построить вместе с командой правила внутреннего сосуществования. Затем, с течением времени, тот, кто руководит, должен дать больше места своим сотрудникам или их техническому персоналу, чтобы они занимали больше внимания.

В командах с большим техническим мастерством и пожилыми людьми после начального периода лидерство практически превращается в невидимую роль, и тренеры предпочитают развивать более широкое лидерство и берут на себя роль посредника.



Библиографические ссылки

Banco Galicia (2014). Инструментарий «Управление разнообразием». Программа обучения управлению операциями.

Лошадь, В. (2010). Руководство по оценке и обучению социальным навыкам. Испания: XXI век Испании Editores S.A.

Де Диего, S; Сагредо, С. (1992). Играть с преимуществом. Мадрид: Редакционный Альянс.

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

Мартин Г. (2008). Спортивная психология. Практическое руководство по поведенческому анализу. Мадрид: Pearson Educación S.A.

Valdés Casal, H.M. (1998). Личность и спорт. Барселона: INDE Публикации.

Watzlawick P, Beavin J и Jackson S (1981). Теория человеческого общения. Взаимодействия, патологии и парадоксы. Барселона: Гердер. 2-е издание.

Вайнберг Р. и Гулд Д. (1996). Основы спортивной психологии и физических упражнений. Барселона: Ариэль.