

Модуль 2. Аспекты руководства с высокой отдачей

Введение

В этом модуле мы будем особенно сосредотачиваться на аспектах высокопроизводительного лидерства. Измерения относятся к масштабу, и продолжительности работы лидера; они придают смысл и определяют его задачи.

Уважающий себя лидер как таковой должен управлять на основе и в соответствии с порядком, который устанавливают эти измерения. Измерения ориентируют и обрамляют влияние лидера. Легко и в то же время очень рискованно пытаться разработать ряд действий, которые, внешне, находятся на службе команды, но не имеют ясности, воздействия и принадлежности к потребностям команды и конкретной ситуации.

С одной стороны, измерения приглашают лидера-и в некоторой степени заставляют его-совершить определённый тур, чтобы привести свою команду к высокой производительности. С другой стороны, они сортируются на основе их приоритета для организации, что определяет приоритеты лидера.

Три измерения высокопроизводительного лидерства:

- 1) Производительность.
- 2) Групповой климат.
- 3) Индивидуальное развитие.

Эти три измерения управляют лидером, позволяют ему определять его действия и облегчают диагностику конфликтов, которые он должен постоянно разрешать. Связаны ли конфликты с производительностью, командным климатом или индивидуальным развитием некоторых сотрудников / спортсменов?

Те из нас, кто предан тому, чтобы быть спортивными и организационными советниками, из нашей специализации, психологии, применяемой в спорте, обычно призывают нас решать проблемы, связанные с этими измерениями. Наша задача заключается в том, чтобы предоставить руководителям инструменты для:

- Улучшение командой производительности и получение лучших результатов.



- Устранение межличностных различий между членами команды или между членами команды и лидером.
- Мотивационно вздоравливает какой-то сотрудник/спортсмен, который потерял мотивацию, а уровень энергии низкий и колеблющийся.

Три измерения лидерства, изложенные выше, отличают наши профессиональные действия.

Многие лидеры определяются на основе их доминирования, в каком-то определённом измерении. Некоторые из них считаются очень хорошими в достижении высоких результатов и лучших достижений; другие рассматриваются, как способные собрать отличные команды с очень хорошим климатом; третья группа лидеров высоко ценится за то, что они поддерживают высокий уровень мотивации у всех членов своей команды. Высокая производительность требует, чтобы лидеры не выделялись знанием одного измерения в совершенстве, и обладали всесторонним знанием развития трёх измерений.

Правильное, своевременное и скоординированное режим каждого из измерений позволит набору и каждому из его спортсменов достичь высокой производительности. Затем мы углубим каждое измерение, чтобы узнать его компоненты, действия, которые его усиливают, и сделаем несколько предложений, чтобы ваше режим было правильным.



Группа 2.1 Производительность

Под производительностью работы группы понимается конечный уровень эффективности работы группы на основе имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Как правило, производительность связана не только с конечным результатом, но и с конкретными результатами, достигнутыми группой. На этот раз, с нашей точки зрения, производительность включает как результаты работы, так и результаты, полученные командой.

Хотя производительность является главным аспектом руководства, она необязательно является самой простой. Управление этим аспектом сопряжено с большими сложностями. Лидер может рассчитывать на очень хорошие индивидуумы, с очень ценными коллаборационистами, но из этого не следует, что групповая производительность замечательна. Где ключ к тому, чтобы сделать команду в целом очень продуктивной?

Иван Штайнер (1972, как цитируется в Weinberg & Gould, 1996 стр. 197-198) создал модель, чтобы показать взаимосвязь между индивидуальными возможностями или ресурсами команды и тем, как ее члены взаимодействуют. Эта модель представлена следующим уравнением:

Фактическая производительность = потенциальная производительность - потери из - за неправильных групповых процессов

Модель Штайнера подразумевает, что фактическая производительность команды обычно не будет соответствовать ее потенциальной производительности. Только тогда, когда команда эффективно использует свои доступные ресурсы для удовлетворения спроса на задачу, ее фактическая производительность или эффективность будут приближены к ее потенциальной производительности. В частности, фактическая производительность группы почти всегда значительно ниже ее потенциальной производительности из-за сбоев в групповых процессах. В командной ситуации групповой процесс относится к сложным взаимодействиям, которые помогают команде трансформировать свои индивидуальные ресурсы в коллективное исполнение.

Существует два типа потерь из-за ошибок в групповых процессах: потери мотивации и потери координации. Первые происходят, когда команда не прилагает 100% усилий, чувствуя, что другие члены команды могут нести полную ответственность. Потери координации происходят, когда нет связи

между коллегами или используются неэффективные стратегии (Weinberg and Gould, 1996, P. 197).

“Явление, при котором люди в группе или команде прилагают менее 100% усилий из-за потери мотивации, называется "социальной беззаботностью" (Weinberg and Gould, 1996, P. 201).

Что вызывает социальную беззаботность?

- Вера в то, что товарищи по команде менее мотивированы и, следовательно, будут прилагать меньшие усилия.
- Чувство, что тяжелая работа не принесёт им слишком много признания, поскольку они растворяются в команде, и их усилия не заметны.
- Ощущение, что не нужно напрягаться, так как ваши коллеги восполнят недостаток.
- Вера в то, что они могут “спрятаться” внутри команды и избежать негативных последствий того, что они не прилагают максимум усилий (Weinberg and Gould, 1996, P. 202).

Таким образом, мы видим, что первоначальное измерение лидерства сопряжено со сложностью, которая связана не только с получением максимальной отдачи от каждого члена команды, но и с обеспечением максимальной координации между всеми; эта задача предполагает высокий уровень сложности, требующий целенаправленного и профессионального руководства, с тем, чтобы в конечном итоге не создавать, казалось бы, продуктивные команды с высоким уровнем социальной беззаботности.

Чтобы начать конкретно ориентировать лидера, который хочет привести свою команду к высокой производительности, мы начали с создания трёх основных концепций управления производительностью:

1. Роли.

2. Цели.

3. Подкрепления.

Лидер должен знать, как наилучшим образом управлять этими тремя концепциями, чтобы его команда могла достичь самого высокого уровня производительности. Производительность – это основная цель, для которой организация нанимает лидера, требует от вас производительности, просит вас направлять каждого сотрудника/спортсмена к высокой производительности и наилучшим возможным результатам.



Во многих случаях организации предоставляют в распоряжение руководителя ценные ресурсы, однако неэффективное управление приводит к весьма колеблющимся уровням производительности, далеким от ожидаемых уровней, при этом значительная часть социальной небрежности не воспринимается в рамках группы.

2.1.1 Философия высокой эффективности

Высокая производительность имеет свои особенности и свою философию, и люди часто путают высокую производительность с высокими результатами. Высокая производительность превосходит результаты, и важно, чтобы лидер помнил основы, на которых он укрепляется, строится и находится.

Наш главный противник в высокой производительности - это сам: человек все время соревнуется с самим собой и стремится преодолеть свои собственные оценки, потому что этого недостаточно, чтобы победить противника на данный момент. Результат значим; однако, это не единственный показатель важности. Для достижения высокой производительности очень необходимо чётко определить различные показатели производительности и целевые показатели для руководства каждого участника / спортсмена.

Постоянное улучшение, связанное с высокой производительностью, подразумевает, что лидер также должен включить эту философию и стремиться повысить свою производительность и улучшить свой профиль реагирования.

Ещё одна выдающаяся особенность высокой производительности - 100% усилий для достижения цели. Ничего не делается путём тестирования или половину силы. Высокая производительность требует обучения использованию 100 % доступной энергии для достижения и роста. Кроме того, самое сложное - это требование почти немедленного восстановления энергии: быть высокопроизводительным - это не вкладывать все, а знать, как быстро генерировать и восстанавливать энергию. Пребывание в этой категоризации включает в себя знание процедур физического и эмоционального восстановления.

Есть один фактор, который является чисто умственным и отличает тех, кто находится в высокой производительности: высокая терпимость к разочарованию. Высокопроизводительный человек не падает, и если он падает, быстро поднимается. Настойчивость и настойчивость полностью определяют высокую производительность. По рассказам великих деятелей мы обязательно столкнёмся со многими неудачными действиями и различными подводными камнями, которые были преодолены. Путь к высокой производительности не прост, он обречён на преодоление трудностей; без высокой терпимости к разочарованию и без настойчивости его невозможно пройти.



Поэтому важно воспитывать эго достижениями, а также попытками. Психологическое развитие во многих случаях важнее конечного результата.

Ещё одной фундаментальной особенностью высокой производительности является привыкание к стрессовым ситуациям. Таким образом, спортсмен может распоряжаться всеми своими ресурсами в сложных, решающих ситуациях и его производительность ни в малейшей степени не ухудшается. Высокая производительность требует последовательности внимания, чтобы все внутренние и внешние факторы не отвлекали внимание и не ухудшали результат.

Наконец, есть один аспект, который не всегда заметен, но он не является незначительным. У высокопроизводительного спортсмена/коллорациониста внутренний атрибуционный стиль. Что это значит?

Это означает, что его достижения и результаты объясняются его усилиями, его системой подготовки, развитием его новых навыков и всеми его неотъемлемыми способностями. Таким образом, если спортсмен, получающий положительный результат, приписывает успех внутренним факторам, это не только повышает его мотивацию, но и повышает успех в будущих выступлениях (Dosi. 2004, p. 136).

Спортсмен не связывает их с внешними причинами, то есть с недостаточной производительностью соперника, погодными условиями, спортивными судьями. Точно так же он знает, что внешние факторы являются важными, но определяющими являются собственное развитие и внутренний рост.

Короче говоря, высокая производительность развивается на основе преодоления, постоянного совершенствования, конкуренции с самим собой, 100% усилий для достижения целей, высокой терпимости к разочарованию, привыкания к стрессу, последовательности внимания и внутренней атрибуции производительности.

2.1.2 Определение, назначение и принятие ролей

После представления и определения производительности, показа трудностей и сложности, которых требует ее руководство, и, зная философию высокой производительности, мы вступим в формирование производительности команды. Мы разработаем руководящие принципы для достижения наивысшего уровня индивидуальной и коллективной эффективности, начиная с распределения ролей.

Роль, по определению, — это роль, которую человек должен играть в команде. Чтобы принять роль в команде, необходимо, чтобы лидер чётко объяснил



спортсмену/сотруднику, что от него ожидают и как добиться этого, то есть ожидания, которые лидер возлагает на ту роль, которую будет играть человек. (Де Диего и Сагредо, 1992, стр. 226).

"Роль или роль состоит из набора поведения, необходимого или ожидаемого от людей, занимающих определённую позицию в команде" (Weinberg and Gould, 1996, P. 190).

Задача лидера имеет решающее значение в этом случае. Определение роли должно быть чётким, точным, поведенческим и не может быть двусмысленным. Лидер должен уделять особое внимание при разграничении важности роли, ожидаемой от члена команды.

Объяснение должно быть точным и исключительным одновременно; оно не может быть истолковано так, как будто оно соответствует другой групповой роли, поскольку в таком случае задача будет плохо реализована. (Вспомните коммуникационное требование высокой эффективности, упомянутое в приведённом выше модуле.)

Это работа и ответственность лидера, чтобы определить роли и функции, которые будут выполняться в его команде. Лидер должен отдавать предпочтение анализу и определению роли над предпочтениями человека, который ее играет. Сотрудник должен тренироваться, чтобы развивать навыки и удовлетворять все требования роли. После определения ролей следующим шагом является передача этой роли каждому члену команды. Этот момент важен, потому что он требует коммуникативных способностей лидера и, прежде всего, честности и откровенности, чтобы иметь возможность обсудить ожидания с каждым членом команды.

После того, как лидер представит функции, которые будет выполнять каждый член команды, он обязан проверить правильную интерпретацию и принятие ограничений сотрудником/спортсменом.

Когда член команды чётко определит свою роль в команде и не будет никаких сомнений в их роли, именно лидер будет оказывать необходимую поддержку, с тем чтобы коллаборационисты/спортсмены выполняли свою задачу в полной мере и непрерывно. В тех случаях, когда снижение производительности является наиболее очевидным, это проявляется в прерывистом допущении и частичном принятии на себя этой роли. Допущение является прерывистым, если в одних случаях оно предполагается, а в других - нет. С другой стороны, предположение является частичным, когда выполняется часть роли, наиболее приятным и менее привлекательным заданием не выполняется. Руководитель должен обеспечивать выполнение каждой функции в рамках группы.



Одна деталь, которая не незначительна и может затруднить принятие роли, - это важность или статус, который лидер приписывает каждой назначенной роли. В высокопроизводительных командах важны все роли, как те, которые пользуются общественной поддержкой, так и те, которые выполняются анонимно. Если во время установления ролей лидер понимает, что есть второстепенные роли, члены его команды вряд ли захотят согласиться делать важные или неважные вещи.

Последний шаг в управлении ролями заключается в обеспечении того, чтобы выполнение роли было с надлежащим уровнем мастерства. Участник может чётко понимать роль, может полностью взять на себя ее, но, возможно, он не знает, умеет делать это частично или ему трудно делать это в стрессовых ситуациях. Столкнувшись с этим, в случае, если мастерство не консолидировано, лидер должен будет работать над оптимизацией производительности для этого члена команды.

Таким образом, руководитель управляет производительностью через функции команды, выполняя следующие задачи: тщательно определять роли, чётко сообщать о них, проверять понимание каждым членом группы, придавать большое значение каждой роли команды, поддерживать полное и непрерывное выполнение роли и сопровождать цели производительности, которые гарантируют предполагаемый уровень мастерства.

В заключение мы утверждаем, что лидер управляет производительностью команды через отдельные роли, обслуживая три основных аспекта командных ролей: чётко зная, что делать, желая это делать и зная, как это делать. Знания, отношение и умение соответственно.

2.1.3 Принципы достижения целей

Постановка целей в первую очередь направляет усилия и внимание членов команды. В приведённом выше модуле мы разработали принципы постановки целей и частые ошибки, которые в конечном итоге приводят к тому, что лидер должен иметь в виду, потому что именно здесь появляются потери производительности (из-за неправильно поставленных целей). Далее мы углубимся в основные аспекты, которые приводят к продуктивному дефициту по отношению к целям.

Наиболее распространённой ошибкой является отсутствие целей производительности для каждого члена команды. Часто поставленные цели являются коллективными и связаны с результатами команды, но оставляют в стороне разработку и реализацию целей производительности и отдельных целей.



Поэтому мотивационная архитектура, разработанная высокопроизводительным лидером, должна включать четыре типа целей:

- Групповые цели результата.
- Групповые цели производительности.
- Индивидуальные цели результата.
- Индивидуальные цели производительности.

Мы можем отличить класс целей от того, что и как произносится: Цели результатов отвечают на вопрос: что вы хотите достичь коллективно и индивидуально? С другой стороны, целевые показатели результативности дают ответ на вопрос: как нам добиться этого? виды навыков, которые необходимо развивать, и способы достижения желаемых результатов.

Распространённая ошибка заключается в постановке только целей результата без сопровождения целей производительности. Сосредоточение внимания исключительно на достижении результатов усиливается беспокойство у спортсмена и способствует состоянию блокировки или взрыва. Хотя результат является желаемой целью, как для сотрудников, так и для команды в целом, он зависит не только от них: многие плохо контролируемые внешние факторы влияют на достижение результата. Если все внимание команды сосредоточено на цели, которая не контролируется и не зависит от уровня достижения, эмоциональными последствиями являются неопределённость, беспокойство и тревога.

Цель выступления направляет внимание и усилия участников команды к развитию мастерства или техники, которые зависят исключительно от них. Давайте не будем забывать одну деталь названия, которая не меньше и может остаться незамеченной: мы всегда говорим о спортсменах с высокими показателями, а не о спортсменах с высокими результатами. В центре внимания лидера должна быть индивидуальная и групповая производительность для достижения высоких результатов.

Подводя итог, можно сказать, что главная ошибка, которую руководители делают при управлении производительностью с помощью целей, заключается в полном или частичном отсутствии индивидуальных и групповых целей эффективности.

Целевые показатели для оценки работы должны быть конкретными, поведенческими, поддающимися измерению и мобильными на основе достигнутых результатов. Великие деятели из всех слоёв общества постоянно развиваются и повышают свою эффективность за счёт новых задач на уровне навыков и способностей.



Другими частыми ошибками являются отсутствие оценки целей и отсутствие адаптации целей. Начнём с отсутствия адаптации.

Лидер устанавливает цели производительности, но способность каждого члена команды к ассимиляции и различные факторы, внешние по отношению к сотруднику / спортсмену, могут влиять на цели, делая их невозможными или слишком простыми. Это будет лидер, который должен внести необходимые коррективы, чтобы сделать цель возможной и сложной одновременно. Цель, которая требует небольших усилий, является противоположностью обучения; кроме того, это порождает скуку и не поощряет 100% - ное вложение усилий. Вместо этого недостижимая цель расстраивает и порождает большое чувство беспомощности.

Отсутствие оценки целей в основном связано с убеждённости в том, что единственный способ их оценки - это достижение результатов. Такая оценка имеет отношение к конечным целям, но не к целям деятельности. Они требуют частичных, поведенческих, исчерпывающе описанных целей, которые позволяют визуализировать прогресс каждого коллаборациониста/спортсмена.

Такая оценка позволяет определить, выполняет ли процесс освоения ресурсов свою миссию. Одной из ошибок, связанных с оценкой целей, является частота проведения оценки.

Высокая производительность требует оценки до, вовремя и после. В этом секрет лидерства в близости, который является стилем управления, наиболее связанным с высокой производительностью. В этой связи мы должны переосмыслить роль оценки.

Оценка сама по себе не является окончательным или решающим событием, она является показателем, который показывает нам, движемся ли мы так, как мы ожидали, поэтому результаты этой оценки во всех случаях должны быть позитивными. Если этого не происходит, то цель должна быть адаптирована, процесс подготовки скорректирован или выбран новый навык. Оценки эффективности не должны ассоциироваться с катастрофическими последствиями, поскольку это вызовет чрезмерный страх; напротив, в условиях стрессовых ситуаций необходимо определить сложную задачу

2.1.4 Производительность, результат и подкрепления

До этого момента мы пытались дать рекомендации по управлению производительностью для командных ролей и постановки целей. На этот раз мы сосредоточимся на управлении подкреплением.



Подкрепление - это действие, которое лидер выполняет для поддержания или изменения определённого поведения команды или некоторых членов. Принципы подкрепления включают, по сути, два конкретных действия, которые должны быть применены: награды и наказания. В России этот метод называется «кнут и пряник».

Награды - это все действия, которые лидер выполняет или реализует, чтобы увеличить вероятность появления желаемого поведения. Наказания, со своей стороны, - это все действия, которые лидер выполняет или реализует и которые увеличивают вероятность исчезновения нежелательного поведения.

Сложная реализация подкреплений определяет профили разных лидеров. Есть лидеры, которые больше привязаны к наградам; другие совершают больше наказаний; и есть высокопроизводительные лидеры, которые используют индивидуальное и коллективное укрепление, которое требует ситуация.

Необходимо понять и принять, что лидер должен специализироваться на мастерстве усилителей. Функции определяют роль и направляют деятельность группы; цели определяют эффективность работы и способствуют достижению больших результатов; и, наконец, укрепление потенциала способствует повышению эффективности и искоренению снижения производительности.

В принципе, приоритетное значение имеет определение двух основных аспектов: что укреплять и как укреплять. В этом заключается большая сложность овладения принципами подкрепления различными лидерами. Чтобы окончательно знать, какое поведение вознаграждать, а какое наказывать, как индивидуально, так и коллективно, лидер должен включить идею управления эффективностью, а не только результатами. Если это было сделано, вы будете знать, как определить поведение, которое должно быть достигнуто, ориентировать команду на такое поведение, оценивать прогресс или откат в процессе приобретения и консолидации поведения, а также своевременно знать, какие аспекты укреплять.

Таким образом, первый пункт управления подкреплением заключается в исчерпывающем, поведенческом и постепенном определении того, какое поведение является ожидаемым, а какое нет. После этого он должен быть определён, для чего необходимо иметь конкретные данные, объясняющие возникновение такого поведения. Исходя из этого, лидер должен будет применить подкрепление для оптимизации или поддержания индивидуальной и коллективной производительности.

Как только мы узнаем, что усилить, мы должны дать лидеру инструменты, чтобы решить, как он или она должны проводить подкрепление. На данном этапе очень важно иметь чёткую концепцию, которая придаёт силу усилению: подкрепление



осуществляется получателем. Что подразумевается под этой концепцией? Мы должны вознаграждать или наказывать теми стимулами, которые позитивны или отрицательны для получателя, а не для эмиттера. Часто совершается ошибка в поощрении определённых стимулов, которые являются положительными для лидера, но не для команды; следовательно, цель, которую влечёт за собой применение приза, не достигается. Иными словами, невозможно повысить вероятность такого поведения.

Короче говоря, чтобы получить максимальную отдачу от идеи применения подкрепления, высокопроизводительный лидер должен помнить, что такое награда и что такое наказание для каждого члена команды, чтобы применение подкрепления было эффективным. Управление, уважение и признание индивидуальных различий, а также выбор лидерских ресурсов на основе этих различий кажутся дорогостоящим и сложным секретом высокопроизводительного лидера.

До сих пор мы ясно понимаем важность того, что усиливать: производительность и результат; каким образом: индивидуальный и групповой; и как это сделать: на основе предпочтений участника/спортсмена и/или команды. Теперь мы должны раскрыть частоту подкрепления. Имейте в виду, что все принципы подкрепления заключены в так называемой внешней мотивации. Если эти подкрепления применяются незапланированным образом, они могут ухудшить внутреннюю мотивацию каждого члена команды, которая является самым важным капиталом, о котором лидер должен заботиться и поддерживать всеми средствами.

Рекомендуется, чтобы применение подкреплений носило постоянный характер в тех случаях, когда задействуются новые навыки, однако с закреплением такого поведения вознаграждение становится прерывистым. Первоначально подкрепление должно предоставляться всякий раз, когда появляется какая-либо определённая причина, то есть до появления поведения появляется подкрепление (вознаграждение или наказание); затем оно применяется к переменным причинам. Переменное отношение означает, что подкрепление происходит случайным образом. В противном случае, если с установлением поведения сохраняется постоянная причина, существует большая опасность прекращения поведения. Субъект привык получать подкрепления, так что внешнее подкрепление становится главным движущим фактором его поведения: когда подкрепление исчезает, исчезает и поведение.

Таким образом, доказано, что применение подкрепления - это не мера, которую лидер должен принимать, руководствуясь своими эмоциональными состояниями; это ещё один навык, который он должен тренировать и развивать, чтобы поддерживать индивидуальную и коллективную производительность. Мы будем настаивать на этой идее: высокая производительность требует постоянной подготовки со стороны лидеров.



Группа 2. 2 Групповой климат и индивидуальное развитие

Мы уже разработали главный аспект высокоэффективного руководства: производительность. В этом разделе мы рассмотрим два оставшихся аспекта: групповой климат и индивидуальное развитие.

Мы начнём с аспекта, который становится все более актуальным в различных организациях и ещё более важным, если мы будем учитывать предпочтения новых поколений: групповой климат.

"Групповой климат - это социальная и физическая среда, возникающая в результате влияния внутренних и внешних факторов на жизнь группы" (Kontreras, 2012, стр. 1).

Почему высокопроизводительный лидер должен иметь дело с атмосферой группы, после того как он упорно работал над повышением производительности? Мы подробно излагаем некоторые причины, по которым необходимо дать ответ на этот вопрос:

- Это добавляет устойчивость к ранее достигнутой производительности.
- Это способствует восстановлению производительности команды.
- Это даёт команде стабильность.
- Это увеличивает чувство удовольствия и потока у каждого члена команды.
- Это облегчает рост и развитие членов команды.
- Это даёт ежедневное развитие команды без значительных конфликтов.
- Это поощряет участие и рост членов команды.
- Это создаёт сдерживание, увеличивает членство и идентификацию с командой.

Групповое управление климатом больше не является решением, основанным на предпочтениях лидера: в настоящее время многие организации из разных областей узнают уровень удовлетворённости своих членов и сравнивают по шкалам с международной проверкой.

В следующих параграфах мы объясним 3 основные оси группового климата:

- Внутренние правила сосуществования.
- Социальная сплочённость и задача.
- Внутригрупповое общение.

2.2.1 Внутренние правила сосуществования

Стандарт - это уровень исполнения, модель поведения или вера. Группа может формально или неофициально устанавливать правила, каждый из которых несёт конкретные ожидания и поведение, которые должны определять действия членов группы. Обычно людей заставляют соблюдать групповые правила. Иногда какая-либо группа применяет позитивные или негативные санкции для укрепления соблюдения этих правил (Вайнберг и Гулд, 1996 год, стр. 192).

Стандарты, наряду с ролями, образуют центральную структуру каждой команды. Роли приносят производительность, а стандарты - стабильность.

Хотя эти концепции имеют центральное и основополагающее значение, из нашего опыта в качестве консультантов в области спорта и в организационной области мы часто обнаруживаем отсутствие правил, которые гарантировали бы функционирование команды. Если оставить эту стабильность на усмотрение отдельных факторов, таких, как здравый смысл каждого члена группы, то это далеко не конкретные предложения и требования высокой эффективности. Руководитель должен управлять внутренними правилами группы для обеспечения стабильности. Группы становятся более нестабильными, когда:

- Им не хватает внутренних правил.
- Они нарушают существующие правила.
- Нет никаких подкреплений в отношении соблюдения или несоблюдения правил.
- Члены команды не получают прибыли от соблюдения стандартов.
- Лидеры не придерживаются соблюдения правил

Там, где это возможно, мы рекомендуем принимать решения, связанные с нормами, на основе консенсуса, в присутствии всех и на основе участия. Это возможность для достижения максимальной приверженности к соблюдению правил.

Важно, чтобы каждый член команды мог участвовать в разработке правил, которые будут регулировать поведение команды. Каждый член может быть проинформирован о преимуществах соблюдения стандартов, с тем, чтобы вся группа могла выбирать положительные и отрицательные подкрепления в случаях нарушения и соблюдения стандартов. Этот последний аспект имеет большое значение.

В этом смысле рекомендуется, чтобы руководитель изучил количество выбранных правил. Вам не нужны десятки правил, которые регулируют поведение команды; с менее чем 10 правилами, идеальное функционирование уже гарантировано. Их



распространение приводит к путанице и утомляет команду. Следует выбрать ключевые стандарты, которые будут направлять и обеспечивать справедливость, координацию и ответственность.

Zander (1982, как цитируется в Weinberg and Gould, 1996, P. 193) разработал некоторые дополнительные методы для лидеров спорта, чтобы установить и укрепить групповые нормы:

- Покажите членам команды, как стандарты (нормы) группы могут способствовать более эффективному исполнению и единству команды.
- Оценивайте принятие командных стандартов и награждайте тех, кто их придерживается, и наказывайте тех, кто не соблюдает.
- Информировать каждого члена команды о том, как их вклад в разработку и поддержание стандартов способствует успеху команды.

Тутко (1984, цитируется по Де Диего и Сагредо, 1993, стр. 228–229) отражает очень интересный дисциплинарный кодекс поведения тренера в рамках норм или правил:

- Правило должно быть уместным и применимым; связанным со спортивной целью, а не с личной жизнью спортсменов.
- Правило должно быть справедливым, гибким, если тренер считает его подходящим для определённого спортсмена или ситуации.
- Правило должно быть установлено для всех, не проявляя фаворитизма, то есть приносить пользу одним спортсменам за счёт других.
- Команда должна быть полностью в курсе того, что может произойти, если правила будут нарушены, в результате чего санкции не смогут вызвать негативные чувства к тренеру или быть использованы против него.
- Члены команды должны будут чувствовать себя частью органа, устанавливающего правила; приверженность будет выше, потому что каждый спортсмен будет иметь участок ответственности в норме.
- Для того чтобы решение было эффективным, оно должно быть введено немедленно и в соответствии с виной, с тем чтобы спортсмен испытал адекватность своей вины с санкцией и не рассматривал ее как каприз тренера.

Высокая производительность требует порядка, и правила приказывают команде, их членам и дают им стабильность. Тренер должен обладать ясностью и большим коммуникационным потенциалом как для определения, осуществления и обеспечения соблюдения правил, так и для применения необходимого усиления. Для того чтобы быть на высоте положения, высокопроизводительный руководитель должен постоянно проходить подготовку.



Со своей стороны, Marcelo Bielsa (Red Red, 2015. pp. 13-14) установил десять правил, которым должны были соответствовать все игроки сборной Чили по футболу:

- 1) Все члены сборной имеют на это право.
- 2) Ко всем игрокам тренерский штаб будет относиться одинаково.
- 3) Все игроки разделяют одинаковые обязанности.
- 4) Ни один игрок не имеет особых привилегий.
- 5) Личный интерес никогда не будет выше интереса команды.
- 6) Для игрока самое главное-это выбор, и он должен стремиться остаться в нем.
- 7) Уважение к расписанию должно быть абсолютным.
- 8) Ни при каких обстоятельствах не допускается употребление алкоголя.
- 9) На площадке и за ее пределами готовность игрока всегда делать то, что от него требуется, неоспорима.
- 10) Для игрока, стремящегося войти в состав национальной сборной, очень важно желание носить футболку и достойно представлять свою страну.

2.2.2 Социальная сплоченность

Сплочённость-это концепция, которую в управлении командами знают все, но мало кто знает конкретно, что имеется в виду, и какое реальное влияние это оказывает на климат команды, каким образом это может быть усилено. Затем мы предложим идеи, которые дадут ответы на эти вопросы.

В 1950 году Festinger, Shacter и Back определили сплоченность как " общее поле деятельности, действующее на членов группы, чтобы они оставались в ней" (как цитируется в Weinberg and Gould, 1996, P. 206).

Термин, который лучше всего определяет стремление команды к своей цели, - это сплоченность. Считается, что команда имеет высокую сплочённость, когда она имеет такие характеристики:

- Взаимное уважение, позволяющее каждому спортсмену удовлетворять свои индивидуальные потребности, принимая этот же процесс в остальных товарищах по команде.
- Чувство принадлежности, как усиливающий аспект для каждого спортсмена, которое положительно компенсируется остальной частью усилий, которые он прилагает.
- Важность сообщества, как и цели, которые необходимо достичь, собственная философия команды, вера в словесный и невербальный словарь самой команды и т. д. (Diego y Cagredo, 1993. стр. 229-230).



Наш опыт в различных командах, организационных и спортивных, позволяет нам прояснить некоторые концепции и действия, которые мы считаем уместными:

- Различные типы сплочённости неизвестны.
- Единство задач и социальная сплочённость смешаны.
- Он становится более заметным в его отсутствие, чем в его присутствии.
- Ты не знаешь, как его стимулировать.
- Последствия этого не известны.

По сути, существует два типа сплочённости: сплочённость задач и социальная сплочённость. Социальная сплочённость является наиболее заметной и наиболее востребованной многими лидерами. Это относится к качеству связей в команде и уровню товарищества и симпатии; то есть это чисто связывающий и реляционный взгляд на сплочённость.

Сплочённость задач, в свою очередь, означает взаимозависимость и взаимосвязь между членами группы в достижении целей группы. Этот взгляд на сплочённость преимущественно связан с производительностью.

Очень важно отметить, что многие лидеры путают приоритет при выполнении действий в отношении двух описанных типов сплочённости. Общеизвестно, что социальные действия осуществляются в целях укрепления связей (социальной сплочённости), но с равной или большей интенсивностью следует стимулировать сплочённость задач. Сплочённость задач увеличивает социальную сплочённость, а не наоборот.

Выводы между сплочённостью и производительностью:

- В целом положительные отношения между сплочённостью и производительностью наблюдаются для интерактивных задач.
- В целом позитивные отношения между сплочённостью задач и производительностью наблюдаются гораздо больше, чем между социальной сплочённостью и производительностью.
- Производительность, по-видимому, оказывает более сильное влияние на сплочённость, чем сплочённость на производительность.
- Очевидно, что связь между сплочённостью и производительностью является круговой, поэтому успех в выполнении приводит к увеличению сплочённости, что, в свою очередь, приводит к увеличению производительности (Weinberg and Gould, 1996, P.217).

Барьеры для сплочённости групп:



- Несовместимость личностей внутри команды.
- Конфликт между социальной и домашней ролью между членами команды.
- Разрыв связи между членами группы или между ними и лидером.
- Борьба одного или нескольких членов группы, чтобы получить власть.
- Частая ротация и мобильность членов группы.
- Несогласие с целями и задачами Группы (Weinberg and Gould, 1996. pp. 221).

Чтобы повысить уровень сплочённости задач и социальной сплочённости в команде, лидеру рекомендуется:

- Честно распределять роли в команде.
- Согласовать ожидания с каждым членом команды.
- Создать чёткие правила для всей команды.
- Вознаграждать за появление кооперативного поведения в команде.
- Способствовать взаимозависимости членов команды.
- Наградить уважение к командным ценностям.
- Предвидеть и действовать быстро перед лицом межличностных конфликтов.
- Иметь открытые каналы связи с каждым спортсменом и командой.
- Проводить дополнительные развлекательные мероприятия вне работы.

Высокая результативность также требует от руководителя принятия конкретных мер и обеспечения согласованности действий. Практически непоправимой ошибкой является стремление к сплочению лишь в случае возникновения конфликта внутри группы или отсутствия сотрудничества.

2.2.3 Коммуникационная подготовка команды

Ориентируясь на оптимизацию группового климата, мы просим лидера разработать правила сосуществования и способствовать сплочённости задач и социальной сплочённости конкретными действиями. Здесь мы совершаем качественный скачок: лучший командный климат будет получен от правильного коммуникационного управления.

Общение позволяет соединить всех членов команды, а лидер позволяет, благоприятствует или препятствует коммуникационной структуре команды. Высокопроизводительные команды – мы упоминали об этом в предыдущих параграфах - требуют коммуникационных навыков со стороны лидера. Alberti y Emons (1978, как цитируется V. Caballo, 2010, стр. 75) подстрекают к фундаментальной честности в межличностном общении и спонтанности в выражении чувств.



В этом разделе мы ссылаемся не только на общение между лидером и группой, но и на то, что происходит между коллегами, членами команды.

Управление межличностными конфликтами требует эффективных, конкретных и практических коммуникационных ответов, разработанных всей группой.

Высокопроизводительный лидер также отвечает за коммуникационное качество команды. Большие команды ведут гораздо больше диалога вокруг целей и задач, чем вокруг межличностных отношений команды. Лидер должен обладать достаточной способностью предвидеть, потенциальные конфликты и должен включать новые каналы диалога и генерировать согласованные процедуры с командой для разрешения внутренних разногласий.

Неразрешённые межличностные конфликты, возникающие в задаче или отношениях, напрямую влияют на групповой климат. Лидер должен решить их и показать команде механизмы, необходимые для устранения разногласий.

В связи с этим в качестве конкретного инструмента мы выдвинем два аспекта разрешения межличностных конфликтов внутри команды, на службе лидера высокой производительности: критику и конфронтацию.

Некоторые исследования отмечают, что сэндвич-метод является наиболее эффективным способом, когда дело доходит до критики Smith, Smoll и Hunt (1977 Weinberg у Gould, 1996, p. 268).

Сэндвич-метод- это метод, который позволяет предлагать конструктивную обратную связь чувствительным и, тем не менее, эффективным способом. Он состоит из трёх последовательных элементов:

- 1) Положительное утверждение.
- 2) Ориентированные на будущее инструкции.
- 3) Compliment. (Weinberg & Gould, 1996, стр. 268).

Часто, когда член команды совершает ошибку или имеет разногласия с каким-либо членом группы, он занимает оборонительную позицию. Поэтому необходимо, чтобы тот, кто хочет выразить критику, начинал с оценки позитивной черты или действия другого человека, их отношений или работы этого человека; это уменьшит напряжённость и позволит другому человеку получить комментарий наилучшим образом. Если какая-либо из сторон начнет вести критику без этого мирного подхода, она рискует быть не услышанной и обострить конфликт. Кроме того, важно указать, откуда вы собираетесь говорить и с каким намерением вы собираетесь это делать.



После положительного утверждения рекомендуется высказать критику чётко и с перспективной ориентацией; для того чтобы она была полезной, важно, чтобы тот, кто её получает, воспринимал её как вклад, а не как непродуктивный упрёк. Если это инструкция на будущее, она добавляет ценность к текущим характеристикам приемника или качеству межличностных отношений.

Наконец, рекомендуется закончить разговор комплиментом, который приносит и создаёт чувство доверия и открытой, сердечной связи и готовности к предстоящим диалогам. Этот метод очень эффективен, потому что он позволяет людям включать критику, как возможность для улучшения и не превращаться в атаку на их самооценку.

Другой коммуникационный инструмент, который мы рекомендуем использовать, - это конфронтация. Противостоять - это не конфликтовать, а спорить, но конструктивно и ценно. Конфронтация стремится к разрешению конфликта, независимо от того, является ли решение тем или иным, в то время как конфронтация включает в себя борьбу одного против другого, где единственное, что главное - это победа в споре.

То, что вы должны сделать в конфронтации:

- 1) Передать, что отношения с другим человеком оценены.
- 2) Медленно подумать о том, что ты хочешь сказать.
- 3) Попытаться понять позицию другого человека.
- 4) Слушать внимательно, что другой человек пытается передать (Weinberg and Gould, 1996, P. 268).

Что не следует делать в конфронтации:

- Сообщите решение. То, что нужно сделать, это скорее сосредоточиться на проблеме. Часто мы слишком хотим сказать другим, что они должны делать вместо того, чтобы позволить им решить и расшифровать ситуацию.
- Прервать связь. Даже если конфронтация идёт не по плану, общение по проблеме должно поддерживаться конструктивным образом.
- Используйте "порезы", чтобы заставить людей замолчать. Обычно сарказм и атаки заставляют других становиться враждебными и недружелюбными. Противостояние - это не соревнование, поэтому вопрос не в его победе, а в совместном решении проблемы.
- Опирайтесь на невербальные подсказки для передачи мнений. В общении необходимо быть откровенным и прямым. Это не время для сигналов или невербальных тонкостей.



- Обсудите проблему с другими до конфронтации с пострадавшим человеком. Это может привести к тому, что она станет оборонительной и напряжённой. (Weinberg and Gould, 1996, P. 268).

Высокопроизводительные команды постоянно тренируются и повышают свою производительность, и лидер-это тот, кто возглавляет процесс приобретения новых инструментов. Изучение стратегий разрешения конфликтов, выражения критики и конфронтации обеспечивает лучший групповой климат и большее удовольствие в команде.

Таким образом, мы установили конкретные руководящие принципы в отношении второго измерения высокопроизводительного лидерства, то есть группового управления климатом. Благодаря нормам сосуществования, конкретным действиям сплочённости задач и социальной сплочённости, коммуникационному развитию (критике и конфронтации) лидер имеет конкретную цель для создания наилучшего качества межгруппового опыта, подкрепляющего индивидуальное и коллективное наслаждение.

2.2.4 План карьеры и личное видение каждого члена команды

Наконец, мы рассмотрим третье и последнее измерение высокопроизводительного лидерства: индивидуальное развитие. До этого момента лидер достиг самого высокого уровня производительности своей команды, благодаря ролям, целям и подкреплениям. Это также улучшило климат команды благодаря нормам, сплоченным действиям и коммуникационной подготовке команды. До этого случая команда идеально ориентирована: мы можем просматривать и управлять отдельными компонентами, составляющими единое целое.

Индивидуальное развитие означает повышение мотивационного статуса каждого члена команды. Когда лидер правильно управляет этим измерением, спортсмены постоянно проявляют высокий уровень положительной энергии и демонстрируют очень высокий уровень приверженности к повседневной работе. Лидер должен знать, как первоначально обнаружить обе переменные.

Необходимо, чтобы у лидера была четкая разница между посещаемостью и присоединением. Посещаемость относится только к количественному участию в повседневной жизни команды, в то время как при присоединении участие также является качественным.

Во многих случаях лидер не знает, как обнаружить это различие, и в итоге предупреждает его с большим удивлением в моменты наибольшего стресса, например, в соревновании или в решающих ситуациях. Посещаемость является очень важной



проблемой, которая подрывает максимальную производительность команды и каждого участника; Лидер должен знать, какие условия благоприятствуют ему и как этого можно избежать.

Когда у коллаборациониста/спортсмена есть мотивация, он обладает высокой позитивной энергией, и в результате уровень их приверженности к тренировкам или ежедневной работе выше. На данном этапе роль лидера фундаментальна: он является первым ответственным за формирование высоких уровней мотивации у каждого участника группы.

Для того чтобы лидер мог решить проблему мотивации, необходимо понять, что мотивация означает направление и интенсивность усилий, что наилучшим способом мотивации соратника/спортсмена является представление плана карьеры и видения будущего и личного роста. Чтобы направлять путешествие каждого члена вашей команды, необходимо чётко показать, какой будет пункт назначения, как далеко он зайдёт, и что будет означать этот рост.

Личное видение-это действие, которое лидер должен строить совместно со спортсменом. Это не деятельность, которую вы можете или должны навязать, а мотивационное действие, которое вы должны постепенно строить, точно определять, чтобы каждый сотрудник чувствовал это как глубокое желание достичь. Это видение включает в себя производительность и результат. Например, планирование олимпийского участия; включает в себя не только план, который предусматривает стратегии и цели достижения, но и процесс с точки зрения отношения и эмоционального развития спортсмена.

Видение - это обязательство, которое спортсмен должен достичь в будущем. Это также большое желание, которое включает в себя большие энергетические инвестиции и требует мастерства в измерении, систематической и прогрессивной работы со стороны лидера и, в сущности, признания пункта назначения, куда он направляет сотрудника / спортсмена.

Важно различать две концепции, которые часто путают неопытные лидеры: спор и видение.

Спор-это ресурс, который лидер может в конечном итоге использовать для повышения уровня энергии спортсмена, зная, что эффект соответствует краткосрочной цели, и его постоянное использование внимательно влияет на воздействие ресурса. Как правило, спор используется для достижения цели немедленного результата.



Видение связано с внутренним управлением убеждениями спортсмена для создания высокого, устойчивого внутреннего уровня энергии, уровня, который связан со среднесрочной или долгосрочной целью. По словам Manu Ginobili в его дебюте в команде «Шпор», «он был уверен, что это все дело времени, тренировок, игр и не пропуска цели» (Frescó, 2005, p. 251).

Таблица 1: Мотивационные инструменты: видение и споры

| Мотивации инструменты | Срок достижения цели | Ориентация мотивации | Продолжительность воздействия |
|-----------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| Видение | Средние продолжительные уели | Внутренняя | Продолжительная |
| Спор | Кратковременная цель | Внешняя | Кратковременная |

Источник: собственная разработка.

Лидер высокой производительности должен знать, как сочетать оба выражения: спор очень полезен в пред конкурентных ситуациях или в сложных обстоятельствах, когда сотрудник эмоционально завязан и нуждается во внешней помощи, которая раскрепощает его и повышает уровень энергии. Лидер нуждается в коммуникативной экспертизе, чтобы знать, как повысить уровень эмоциональной энергии членов своей команды. Новые, молодые и более эмоциональные лидеры чаще всего используют этот ресурс.

Но важно, чтобы тренер не забывал, что спор является одним из возможных ресурсов. Когда лидер не развивает видение каждого спортсмена и повторяет себя в систематическом использовании спора, единственное, чего он добивается, это ухудшает воздействие способа. В любом случае этот мотивационный инструмент оказывает большее влияние на юных спортсменов.

С другой стороны, видение является более глубоким мотивационным инструментом и генерирует увеличение энергии, только когда спортсмен начинает чувствовать, что у него больше ресурсов, что он более обучен. Таким образом, хотя эффект видения может быть отложен, он сохраняется и усиливается с течением времени, поскольку он все ближе и ближе приближается к достижению цели, разработанной в начале. Этот инструмент чаще всего используется более рациональными лидерами с большим опытом работы в этой роли.

Таким образом, мы предоставляем лидеру высокой производительности оба мотивационных инструмента. Это не исключающее видение (одно или другое), а инклюзивное видение (одно и другое). Высокая производительность требует



увеличения энергии в определённых эпизодах, а также устойчивого уровня мотивационной энергии.

Чтобы завершить рассмотрение этого третьего измерения, мы должны помнить о центральной идее, которую мы разработали в начале модуля 2. Эта концепция - удовольствие. Лидер должен управлять не только производительностью, но и удовольствием в каждом члене своей команды, и таким образом повысится вероятность достижения желаемых результатов.

Лидер высокой производительности должен знать, как сочетать оба выражения: спор очень полезен в пред конкурентных ситуациях или в сложных обстоятельствах, когда сотрудник эмоционально завязан и нуждается во внешней помощи, которая развязывает его и повышает уровень энергии. Лидер нуждается в коммуникативной экспертизе, чтобы знать, как повысить уровень эмоциональной энергии членов своей команды. Новые, молодые и более эмоциональные лидеры чаще всего используют этот ресурс.

С другой стороны, видение является более глубоким мотивационным инструментом и генерирует увеличение энергии, только когда спортсмен начинает чувствовать, что у него больше ресурсов, что он более обучен. Таким образом, хотя эффект видения может быть отложен, он сохраняется и усиливается с течением времени, поскольку он все ближе и ближе приближается к достижению цели, разработанной в начале. Этот инструмент чаще всего используется более рациональными лидерами с большим опытом работы в этой роли.

Таким образом, мы предоставляем лидеру высокой производительности оба мотивационных инструмента. Это не исключающее видение (одно или другое), а инклюзивное видение (одно и другое). Высокая производительность требует увеличения энергии в определённых эпизодах, а также устойчивого уровня мотивационной энергии.

Чтобы завершить рассмотрение этого третьего измерения, мы должны помнить о центральной идее, которую мы разработали в начале модуля 2. Эта концепция - удовольствие. Лидер должен управлять не только производительностью, но и удовольствием в каждом члене своей команды, и таким образом повысится вероятность достижения желаемых результатов.

| | |
|--------------------|--------------|
| Производительность | Роли |
| | Цели |
| Групповой климат | Подкрепления |
| | Правила |



| | |
|-------------------------|--|
| Индивидуальное развитие | Сплочённость задач Сплочённость социальная Критика сандвич Конфронтация |
| | Видение Спор Приверженность |

Источник: собственная разработка.



Библиографические ссылки

Caballo, B. (2010). Руководство по оценке и обучению социальных навыков. Испания: двадцать первый век Испании издатели S. A.

Contreras (28 марта 2012). Групповая погода [сообщение в блоге]. Восстановлено из: <http://goo.gl/e2EM9e>

Diego, s., and Sagredo, c. (1992). Играть с преимуществом. Мадрид: Альянс.

Dosil, J. (2004). Психология физической активности и спорта. Мадрид: McGraw Hill/ Межамериканский университет Испании, S. A. U.

Frescó, D. (2005). Ману. Небо руками. Буэнос-Айрес: Агилар.

Red Red, E. (2013). Marcelo Bielsa 11 путей к цели. Буэнос-Айрес: Южная Америка.

Weinberg, R. and Gould, D. (1996). Основы психологии спорта и физических упражнений. Барселона: Ариэль.

