

# Модуль 3. Коммуникационные средства высококвалифицированного лидера

## Введение

Мы приступим к разработке новой темы, области коммуникационных средств, которая имеет важное значение для всех, кто возглавляет группу. Язык - величайшее изобретение в истории человечества; благодаря общению мы можем достичь всего, что было предложено. Кроме того, это процесс, в котором должны активно участвовать люди, вовлеченные в этот процесс; как тренеры, так и спортсмены должны научиться понимать реакцию друг друга (Dosi, 2004, p. 240).

У руководителя много коммуникационных средств, и высокая результативность требует постоянной подготовки и высокого уровня навыков общения. Пользуясь этой возможностью, мы сосредоточим внимание лишь на двух основных управленческих инструментах лидера, один из которых касается индивидуального обращения, а другой - коллективного обращения: на личном собеседовании и групповых встречах.

Эти коммуникационные средства используются теми, кто руководит профессиональной деятельностью на протяжении всей своей профессиональной карьеры. Его использование дефектным, спонтанным или без окончательного освоения может уменьшить или свести на нет его эффект. Хотя люди проводят личные беседы или групповые встречи в своей повседневной жизни, лидеру важно понять, что эти инструменты, используемые в руководстве, идут дальше и что секрет их использования заключается в том, как они осуществляются, в строгом исполнении и в систематической подготовке.

Наш опыт в качестве консультантов показывает, что во многих командах, будь то спортивных или организационных, существует проблема, известная как "воссоединение". Именно недомогание, связанное с участием в непродуктивных и продолжительных групповых совещаниях, не отвечает их целям и воспринимается как пустая трата времени. Высокие показатели не прощают таких случаев, они ослабляют влияние лидеров, которые не знают, как использовать этот прекрасный инструмент коммуникации.

Мы также неоднократно видели, что коллаборационисты/спортсмены весьма противятся участию в индивидуальных интервью со своими лидерами. Причина в том,



что они становятся пространствами, в которых лидер исполняет монолог, скажем, не включает другой. Поэтому чувство потери времени очень велико. Как правило, принципы критики в отношении сэндвичей неизвестны; следовательно, результаты являются абсолютно отрицательными.

В качестве первоначального предложения относительно эффективного использования обоих средств связи мы опираемся на эти руководящие принципы:

- 1.** Будьте прямолинейны. Люди, которые в этом отношении попираются, полагают, что люди уже знают, что они хотят или чувствуют. Вместо того, чтобы прямо выражать свои идеи, они лишь намекают на то, что они имеют в виду; или они обращаются к другим, надеясь, что таким образом послание косвенно дойдет до нужного человека.
- 2.** Принимать сообщения как свои собственные. Использовать "я" и "я", а не "мы" или "команда" при ссылке на ваши собственные сообщения. Использование других для усиления того, что нужно сказать, подразумевает трусость при выражении своих посланий.
- 3.** Будьте полными и конкретными. Дайте человеку, с которым вы разговариваете, всю информацию, необходимую для полного понимания сообщения. Будьте внимательны к логическим пробелам, неизвестным предположениям и неясным намерениям
- 4.** Быть четкими и последовательными. Избегать двойных сообщений. Двойные сообщения имеют противоречивый смысл, и обычно человек посылает их, когда боится быть прямолинейным.
- 5.** Четко сообщать о потребностях и чувствах. Необходимо делиться эмоциями, чтобы строить прочные отношения с другим человеком, не бояться выражать эмоции независимо от того, насколько обществ
- 6.** Отделять факты от мнений. Изложите то, что видите, слышите и знаете, а затем четко изложите свои взгляды на эти факты и любые выводы, которые вы можете из них извлечь.
- 7.** Сосредоточьтесь на одной вещи за раз. Идеи должны быть организованы до выступления. Несвязанные сообщения не имеют хорошей передачи.
- 8.** Немедленно запустите сообщения. Если вы заметили что-то, что должно быть изменено или нарушено, не откладывайте отправку сообщения. Иногда подавление приводит к тому, что взрыв вызван какой-либо неважной проблемой.
- 9.** Убедитесь, что сообщение не содержит вводящих в заблуждение значений. Двусмысленные значения и замаскированные намерения разрушают отношения. Чтобы определить, содержит ли сообщение скрытые смыслы, задайте себе следующие два вопроса: что я говорю этому человеку? Я хочу, чтобы вы услышали это в одиночку, или есть что-то еще?



- 10.** Поддерживайте отношение. Если вы хотите, чтобы другие слушали ваши сообщения, не передайте их с угрозами, сарказмом, негативными сравнениями или убийственной критикой; в противном случае, в долгосрочной перспективе, они будут избегать общения с вами или просто перестать слушать. Набор сообщений должен отображать ту или иную форму поддержки.
- 11.** Будьте совместимы с невербальными сообщениями. Лицевые жесты и поза не должны противоречить словам, противоречивые сообщения путают другого человека и мешают будущему общению.
- 12.** Укрепление путем повторения. Повторите ключевые вопросы, чтобы укрепить то, что вы говорите. Но не повторяйте, так как это приведет к тому, что другой человек перестанет слушать его.
- 13.** Сделайте сообщение подходящим для референтного кадра приемника. Сообщения можно понять гораздо лучше, если они адаптируются к опыту человека, которому они нацелены
- 14.** Создайте обратную связь, чтобы узнать, правильно ли получено сообщение. Для словесных и невербальных знаков, имейте в виду, что человек, с которым вы разговариваете, получает предполагаемое сообщение. Если вы не заметили никаких признаков, задайте вопрос, вы понимаете, что я говорю? Или вы ясно, что делать? (Вайнберг и Гулд, 1996, стр. 258).

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

Высокопроизводительный лидер должен любить общение и как таковой, должны незаметно заботиться о своих основных инструментах. Вы не должны пренебрегать ими за их использование, просто так. Эффективное руководство – это тот, кто точно знает, что, когда и как. Вот куда мы идем.



## Группа 3.1 Личное собеседование

Индивидуум формирует свою личность в различных слоях, оставляя во внешних слоях наиболее косвенное, нестабильное и публичное поведение. Вместо этого самая стабильная часть личности находится во внутренних слоях, более частная и связана с убеждениями, ценностями и мыслями. Лидер должен стремиться к достижению последней, с тем чтобы заручиться поддержкой членов, выработать личное видение и устранить некоторые опасения. Непросто приблизиться к этому внутреннему месту нашей личности, называемому ядром, из-за которого очень важно знать, как управлять и как добраться до этой области. Это - реальная проблема. Интервью является одной из наиболее удобных стратегий получения этой информации: межличностная история и неофициальные данные наблюдений (Arkowitz et al. 1981, как цитируется в Caballo, 2010, p. 143). Таким образом, личная беседа является конкретной возможностью для лидера получить доступ к ядру личности своих коллаборационистов, но это происходит с умеренностью, спокойствием и уважением к времени и пространству другого.

Затем, когда лидер получает информацию из ядра личности спортсмена, повседневный опыт меняется. При меньших затратах и более высокой производительности, больше удовольствия и больше коллективной работы. Иными словами, доходы от достижения ядра личности каждого члена команды очень высоки, в связи с чем необходимо соблюдать процедуры и время, необходимые для этого. Это замечательный мир личного интервью.

### 3.1.1 Ситуационная картина личного собеседования

Интервью — это место встречи между двумя или более людьми, где в течение определенного времени будет вестись диалог с четкой целью. В частности, мы будем понимать в этом контексте, что личное интервью является местом для разговора между двумя людьми.

Мы начнем с основополагающего момента, который существенно меняет видение лидера: когда проводить личные интервью?

Любительские водители не планируют, когда проводить личные интервью со спортсменами, и они возникают из-за некоторого конфликта в группе, гнева, разочарования, желаний лидера и т. д.

Важно, чтобы у высокопроизводительного руководителя был годовой календарь личных собеседований. Что позволяет ему определить наиболее подходящее, своевременное и необходимое время для создания пространства для диалога? Знание следующих

факторов: маршрут, высокие и низкие сезоны, большая нагрузка на соревнования и тренинги, поездки, предисловие, конец года.

Наш профессиональный опыт свидетельствует о том, что в некоторых случаях лидеры начинают год, уделяя особое внимание управлению командой и предлагая продолжить личные собеседования, но с течением времени, движимы оперативным спросом и не поддерживают личных и личных связей с каждым членом. Именно об этом мы говорили ранее, когда мы указывали на то, что изменило видение руководителя в соответствии с графиком собеседований.

Когда участник команды чувствует, что у него есть личное место для встречи с лидером, он готовится к мероприятию и хочет, чтобы этот момент настал. С другой стороны, если лидер обещает обеспечить непрерывность личных опросов, а затем не дает, то эффект бумеранга, который он генерирует на мотивационное состояние команды, является значительным. Мы должны обратить внимание: мы не обещаем того, чего не знаем, сможем ли мы добиться. Лучше составить график личного собеседования и постараться его сохранить.

Расписание личных собеседований имеет двойную функцию: повестка дня заседаний и отчет о конкретных действиях руководства. В нашей профессиональной роли, когда мы проверяем спортивные и организационные команды, мы всегда просим лидера о графике интервью. В некоторых случаях мы находим запрограммированные и подробные календари; в других - с записью того, что было сделано, но без планирования; и во многих случаях нет записей или календарей.

Необходимо обеспечить реальное руководство и способность визуализировать действия, которые лидер осуществляет в целях управления производительностью, коллективным климатом и индивидуальным развитием. Календарь личных опросов, повестка дня и регистрация в то же время являются основной мерой, которая позволяет нам показать, какие действия были предприняты и измерить частотность таких опросов. Но когда мы проводим интервью? И сколько интервью мы проводим в течение всего года? Наша рекомендация заключается в следующем: три или четыре ежегодных собеседования с каждым членом. Начнем с размещения их в календаре Первое из собеседований должно быть чисто исследовательским и было бы полезно знать ожидания и эмоциональное состояние сотрудника, попытаться выровнять ожидания и определить пару краткосрочных и среднесрочных целей. Это первоначальное собеседование должно быть расследованием, информативным и руководящим. Это нецелесообразно, потому что руководитель будет стремиться собрать самую личную информацию каждого члена, попытаться приблизиться к ядру личности без спешки и без паузы, и стремиться знать их мотивы, интересы и устремления. Лидер должен создать климат для главного героя интервью, чтобы быть интервьюируемым.



Это также информативно, потому что это интервью, в котором лидер назначает индивидуальную роль члену группы и пытается выровнять ожидания на будущее. Лидер должен убедить собеседника в важности развития этой роли и о том, какую пользу она принесет команде и самому себе.

Наконец, он направляет, потому что лидер направляет и показывает краткосрочное будущее, и помнит центральную цель производительности развиваться в этой краткосрочной перспективе.

Это первое собеседование состоится в начале сезона или рабочего года. Следующий опрос проводится для получения отзывов и должен быть проведен в течение приблизительно 45 дней. Обратная связь — это обратная связь. В этой возможности, лидер, который первоначально запрашивает у спортсмена обратную связь: он будет стремиться узнать, как он чувствует себя в команде, как он оценивает свою собственную производительность до сих пор и как его уровень энергии. После того, как участник поделится своими взглядами на себя или на себя, лидер должен поделиться своим видением на себя или на нее, а затем пересмотреть вместе новую цель по поддержанию развития.

Это второе интервью очень важно, потому что оно укрепляет ожидания коллаборациониста в отношении предоставления исключительного пространства для внимания. Это даёт лидеру единообразие и расположение, и делает его очень близким к ядру личности интервьюируемого. Поэтому важно не оставлять много времени между двумя упомянутыми собеседованиями. Третье собеседование, с точки зрения, является одним из самых качественных собеседований, поскольку и лидер, и соавтор имеют большой объем информации от повседневной деятельности других, многие конкретные данные, которые идут на обогатить встречу. Это интервью должно быть проведено примерно через шестой месяц, и оно должно быть частично оценено с точки зрения исполнения и концептуального оформления сотрудника/спортсмена.

Руководитель должен подготовить интервью, присутствовать на нем с большим количеством информации, основывать свои мнения на данных и показывать проекцию с данными для коллаборациониста. В этом интервью будут намечены среднесрочные и долгосрочные цели: лидер уже провел достаточно времени с членами команды, чтобы быть ближе к их основной личности и оттуда убедить всех сформировать и определить видение.

Последнее собеседование в течение года проводится на основе оценки, и оно должно быть проведено в течение одиннадцатого месяца, когда можно будет провести тщательный анализ показателей работы, соблюдения, соблюдения стандартов,



взаимодействия в рамках группы и результатов работы в стрессовых ситуациях. В этом случае будут получены данные, которые будут включены в опросы в начале следующего года.

Поэтому предлагается следующий официальный график личных собеседований:

- Интервью 1: Исследование. Месяц Номер 1.
- Интервью 2: обратная связь. Месяц Номер 3.
- Интервью 3: Видение. Месяц Номер 6.
- Интервью 4: рейтинг. Месяц Номер 11.

Однако этот официальный график собеседований требует от Вас разъяснений, с тем чтобы Ваше понимание было адекватным. В принципе мы должны отметить, что указанные предварительные даты являются гибкими, то есть, если собеседование будет проводиться в течение 6-го месяца и оно необходимо будет провести рано или поздно, то график не будет выполнен. С другой стороны, хотя в этом году предусматривается проведение ряда официальных собеседований, это в меньшей степени исключает проведение неофициальных и внеплановых собеседований.

Один из основных фактов, отмеченных в литературе, заключается в том, что многим спортсменам трудно быть полностью честными в общении со своими тренерами. Одним из факторов, вызывающих эту ситуацию, является то, что они считают, что тренер воспринимает их и думает, что решения тренера основаны на личных чувствах, связанных с этим восприятием (Valdés Casal, 1998, p. 167) Одним из факторов, вызывающих эту ситуацию, является то, что, по их мнению, тренер воспринимает их и думать, что решения тренера основаны на личных чувствах, связанных с этим восприятием (Valdés Casal, 1998, p. 167).

Для таких соображений необходимо учитывать характеристики опрашиваемого: когда соавтор является новым членом группы, необходимо проводить дополнительные собеседования, с тем чтобы как можно скорее достичь ядра личности. С другой стороны, в тех случаях, когда мы работаем со знакомыми коллективами, располагая достаточным рабочим временем и/или обладая высоким уровнем квалификации, собеседования, естественно, ограничиваются. Можно сократить число собеседований по нескольким причинам: связь между руководителем и группой уже консолидирована, уровень квалификации ожидается, а корректировки на эффективность не столь часты и т. д.

Мы должны понять и признать, что опросы можно сократить или увеличить в количественном отношении, но они никогда не должны исчезать. Они составляют основу и играют ведущую роль. Безусловно, интервью со старшими сотрудниками будут в большей степени направлены на развитие их видения и на технические корректировки,



чем на достижение ядра личности. Больше задачи, чем связи. Хотя с новыми сотрудниками в группе, собеседования будут иметь более взаимосвязанную ориентацию, чем задачу.

Мы изложили проблемы и предложения относительно сроков и количества интервью, которые они проводят, в официальном календаре высокопроизводительного руководителя. Чтобы закрыть эту тему, мы поделимся фактом, что мы часто экспериментируем с теми драйверами, которые находятся в процессе перехода от начальника (который только отдает приказы для иерархической должности) к лидеру.

Нас часто спрашивают: когда мы сможем эффективно работать, если проведем время на интервью с членами группы? Ответ на этот ожидаемый вопрос заключается в том, что в роли водителя (руководителя) предполагается осуществление такого рода деятельности. Руководитель должен понимать, что он должен взять на себя и делегировать оперативную задачу по управлению группой и осуществлению необходимого стратегического развития. Пока водитель не войдет и не убедится в этом, все предложенные, заказанные и заказанные собеседования и встречи будут восприниматься как пустая трата времени; Результат будет плохим и логически подтвердит ожидания водителя относительно незначительной ценности и вклада этих коммуникационных инструментов.

Те, кто хочет развиваться и добиваться высоких показателей, должны отказаться от развлечений и сдать фундаменту работы. Многие водители ведут в соответствии с тем, как они привели, и это не всегда хорошо. Времена, требования, требования, профили поколений, изменения эффектов аудитории; логически, стиль вождения также должен варьироваться. Необоснованные задержки имитации до тех пор, пока несогласованное исполнение.

Вы не должны выполнять какие-либо действия руководства или использовать инструменты без полной уверенности в том, что они будут генерировать эффект для команды. Это не опытный с группой, и мы не должны соблюдать новые технические чтения; наоборот, желательно взять время, подумать о правильных мерах, расшифровать функции реализации и просто затем перейти к действию.

Мы знаем и делимся опытом с организационными группами, где есть лидеры, которые обязаны проводить собеседование каждые 30 дней. Мы также делимся опытом с организациями, которые дают обратную связь два раза в год. Реальность показывает нам, что существуют различные организации и различные стили вождения.

Не потому, что у вас много интервью, команда будет более продуктивной, будет лучшая погода и уровень приверженности будет выше. Ключевым является сочетание качества



и количества. Немногие собеседования, меньше, чем ожидалось, задерживают укрепление связи между руководителем и сотрудником, и многие из них могут ухудшить воздействие этого инструмента.

В результате, находясь в высокой производительности требует от руководителя иметь годовой график официальных интервью с членами команды: предварительно определить причину для интервью, имея четкую процедуру, уважая оговоренные сроки, и участие других действия, которые приближают лидера к высокой производительности.

### 3.1.2 Этапы личного собеседования

Личное интервью, как ключевой инструмент управления лидером, имеет свои моменты, этапы или этапы, которые лидер должен признать и, прежде всего, должны путешествовать наилучшим образом вместе с членами команды. Глубокое знание особенностей каждого момента дает более широкие и четкие возможности ориентации водителю команды. Давайте рассмотрим, что традиционное научное чтение говорит нам об этом. Три (3) большие моменты можно найти в личном интервью:

1. Начало (разогрев).
2. Развитие (причина).
3. Закрывать (производство).

Прежде чем мы начнем анализ и описание предложений для каждого из этапов, мы сделаем наблюдение, основанное на нашем профессиональном опыте упражнений. Мы считаем, что есть еще один этап, наверное, самый важный: подготовка интервью. Мы часто упускаем из виду это, и этот надзор оказывает значительное влияние на качество и конечный эффект от интервью.

Формальными моментами интервью будут:

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

Подготовка – это момент до проведения собеседования, этап его планирования. Требования этого этапа таковы:

- Предвидеть требования интервью.
- Сбор и сортировка всей информации, необходимой для успешного решения задачи диалога.
- Представьте себе возможные препятствия в интервью.



- Выберите методы, которые позволяют обойти их.
- Установите ориентировочную продолжительность разговора.
- Создавайте столько, сколько необходимо в вашем календаре.
- Сообщите сотруднику интервью заранее.

Официальное сообщение о проведении собеседования оказывает значительное влияние на готовность сотрудника присутствовать с отношением открытости и без страха перед интервью. Приглашение на собеседование должно объяснить время проведения, причину собеседования и предполагаемую продолжительность. Таким образом, член команды сможет подготовиться, выбрать информацию, которую он считает актуальной и обеспечить качество от отношения открытости и строительства. Во многих случаях это ожидание является спонтанным и производится за мгновение до начала собеседования, но мы не считаем его целесообразным, по крайней мере, для официальных интервью, включенных в годовой календарь. Хотя люди поколения Y или X могут работать лучше, будучи спонтанными, не сообщая в достаточное время предполагает уменьшение времени до интервью отражения.

Основные особенности этапов собеседования:

**Подготовка:** этап предварительного анализа руководителем; подготовка перечня соответствующих тем, которые должны быть охвачены; определение методологии рассмотрения выбранных тем; отбор и сортировка соответствующей информации; обзор конечной цели встречи с сотрудником; прогнозирование препятствий и выбор механизмов на случай непредвиденных обстоятельств. Это могут быть некоторые из основных действий, которые лидер может выполнять или созерцать при выполнении предварительного интервью кондиционирования. Важно, чтобы лидер не стеснялся полагаться на заметки или списки, которые гарантируют обработку всех тем, предусмотренных. Предпочтительно проконсультироваться со списком, чтобы игнорировать важную тему, которая порождает чувство небрежности в сотрудник / спортсмен.

Мы считаем, что большая часть успеха личного интервью заключается во всестороннем развитии этого первоначального этапа. Если руководитель проводит время на этом этапе, то эффект, который он окажет на интервьюируемого, будет очень положительным.

**Запуск или нагрев:** это первая фаза взаимодействия. На данном этапе рекомендуется не затрагивать непосредственный мотив интервью, а переходить к темам, которые облегчают акклиматизацию обеих сторон, снимают существовавшую ранее напряженность и благоприятствуют появлению более подвижного разговора.

Когда лидеру не хватает опыта, он обычно готовит огромный список вопросов и забывает подробно изировать фасилитаторов, то есть второстепенные вопросы, которые позволяют общению войти в пространство сердечности и активного участия обеих сторон. Фасилитаторы могут быть темами непосредственного течения, темами вне организации; они могут быть связаны с реляционной, ссылкой от сотрудника, если причина собеседования сосредоточена на задаче выполнения, или, наоборот, это может быть тема, связанная с задачей выполнения, когда причина интервью четко связана. Короче говоря, без посредников, интервью становится чем-то вроде допроса.

Мы рекомендуем лидеру не имитировать расслабление, комфорт или какое-либо состояние, в котором он не испытывает. Это чувство воспринимается другими и порождает много дискомфорта. Центральная идея калдесинг должна сделать здоровое введение к личному интервью.

Другой совет для лидера, чтобы установить и поделиться рамками, в которых интервью будет проводиться так, что сотрудник может достичь большего расслабления. Рамки включают конфиденциальность, уважение к другой и конструктивной перспективе. Эти три компонента пользу интервью и не следует упускать из виду.

**Развитие (мотив):** это центральный аспект интервью, тема, которая имеет смысл его реализации. Точно так же, как мы подняли вопрос о том, что мотивы не должны быть внезапно введены, и его обращение не должно быть чрезмерно расширено на протяжении всего диалога. Причина интервью известна обеим сторонам, если подготовка была сделана правильно, так что это не должно быть удивительно. Мы предлагаем руководителю представить эту тему, придав первоначальную известность интервьюируемому. Это частая ошибка тревожных или сердитых водителей быстро и яростно разоблачить все их признательность, которая автоматически генерирует оборонительную позицию на приемнике.

Важно, чтобы руководитель генерирует в интервьюируемом позицию открытости и уделяет особое внимание участнику через вопросы, а не через утверждения. Так решается мотив. На данном этапе интервью, как водитель, так и сотрудник должны разоблачить свои взгляды с абсолютной свободой, а затем построить супер-вывод.

Важно принять к сведению соответствующие моменты, которые вносит собеседник: аргументы, данные и комментарии. Эта запись порождает отношение поддержки, активного прослушивания и устанавливает приверженность интервьюируемого.

Лидер должен вернуться к причине интервью четко и твердо, когда, по той или иной теме, он остался позади. В некоторых случаях, когда мотивы посеются тревогой, решаются второстепенные вопросы; однако, когда мы достигнем конца интервью,



ничего не было произведено в целом. Поэтому лидер должен сосредоточиться на цели, то есть на лечении причины. Наконец, давайте не будем забывать о том, что этот этап требует большей части имеющегося времени.

**Заключение (производство):** этот момент является эпилогом, закрытием личного интервью, где лидер снова занимает центральное место, чтобы поблагодарить открытия и готовность другого участника, чтобы подтвердить заключение или ряд идей, которые оба были созданы, чтобы определить дату следующего интервью и, наконец, оставить открытыми формальные и неофициальные каналы диалога. Эта коммуникационная открытость предполагает построение лучших межличностных отношений и оптимизацию производительности личности и команды.

Мы предлагаем подчеркнуть важность пространства и рамок. Все обсуждаемое конфиденциально в позиции руководителя: интервьюируемый волен поделиться им с человеком по своему выбору, но руководитель должен убедиться, что он не будет обсуждать вопросы, которые касаются только одного сотрудника. Мы также можем выделить конструктивное видение и позицию: это было не абсолютное и решительное интервью о будущем участника, а интервью в рамках серии обменов, которые будут проходить в течение года. На протяжении всех этих случаев основная идея заключается в оптимизации индивидуального вклада в обслуживание команды.

### 3.1.3 Виды личного интервью

*Далее мы создадим классификацию типов личных интервью с учетом различных форматов, которые они могут представить. Мы перечислим их и подробно их характеристики:*

- 1. Структурированное интервью: состоит из заданного порядка вопросов, в соответствии с которым проводится собеседование.*
- 2. Полуструктурное собеседование: содержит заранее установленные вопросы, но также оставляет место для возникающих вопросов, спонтанных вопросов или комментариев от обеих сторон, связанных с причиной интервью.*
- 3. Неструктурированное интервью: главная причина интервью соблюдается, но нет предварительного порядка вопросов. Встреча проходит в соответствии с динамикой момента, генерируемой интервьюером и собеседником.*
- 4. Официальное собеседование: требует предварительного информирования, которое устанавливает время и место проведения совещания, предполагаемую продолжительность и предмет собеседования. Это условия, которые ранее устанавливают оформление и гарантируют качество собеседования, так как они дают возможность, что оба участника могут выполнить эффективную предварительную подготовку.*

5. *Неофициальное собеседование:* оно проводится спонтанно и без определения места или графика; единственным условием является наличие сторон. Она выступает за решение конкретных оперативных вопросов, но ставит под угрозу качество резолюций.

6. *Открытое интервью:* в такого рода встречах главный герой является интервьюируемым. Например, кандидат представлен на определенную должность и интервьюер, который просто спрашивает об аспектах, которые не были уточнены. Существенным преимуществом класса интервью является возможность прояснить все сомнения от роли интервьюера.

7. *Закрытое интервью:* содержит заданные ответы с использованием нескольких вариантов; интервьюируемый должен выбрать тот, который он считает наиболее представительным. Этот тип интервью позволяет иметь начальное изображение благодарности и позиции опрошенных. Кроме того, это полезно, когда вы должны взять интервью у многих людей в течение короткого времени.

8. *Интервью с разведкой:* Мы рекомендуем, чтобы первоначальное интервью ежегодного календаря уважали этот формат. Это открытое интервью, которое позволяет лидеру знать центральные мысли, убеждения и чувства, которые формируют личность члена команды. В нем рассматриваются вопросы, связанные с потребностями, желаниями, ожиданиями и/или конфликтами интервьюируемого. Она не должна сводиться к конкретным оперативным вопросам, поскольку большие возможности будут упущены.

9. *Обратная связь интервью:* это место для встреч, где главной причиной является производительность, производительность в течение определенного времени. Важно, что это открытое интервью, так как единственным вопросом является производительность: лидер должен спросить, а не разоблачать, и дать интервьюируемому возможность изложить свое мнение и убеждения относительно их деятельности. Затем, следуя этим шагам, лидер должен поднять свое мнение, а затем оба могут разработать немедленный план развития.

10. *Интервью о признании:* это пространство, где руководитель признает производительность, достижения или результаты конкретного сотрудника. Во многих случаях этот тип собеседования не имеет автономии и проводится в сочетании с совещанием по обратной связи. Мы рекомендуем сделать это в конце года с теми сотрудниками, которые были близки и преданы делу, были с ценностями и культурой команды.

В мире организаций есть очень здоровый вариант общения, который мы рекомендуем перевести на спортивную площадку: руководитель может запросить обратную связь у сотрудников, а не просто предоставить ее.

Видение, которое члены команды имеют о работе руководителя, имеет неоценимое значение. В настоящее время существуют стандартизированные инструменты,



позволяющие руководителю знать обратную связь команды, коллег и боссов об их производительности. Эта обильная информация является очень позитивной и позволяет иметь полное представление о влиянии повседневной деятельности. В спортивной среде обратная связь обычно относится к полученным результатам и/или к личной связи тренера и команды. Мы предлагаем передать этот коммуникационный инструмент, который позволяет руководителю признать их сильные стороны и возможности для совершенствования.

### 3.1.4 Предложения по реализации личного интервью

Из нашего профессионального опыта мы можем сделать следующие предложения по оптимизации реализации личного интервью:

- План интервью: мы должны избегать импровизации, стремиться принципиально предвидеть сценарии и уважать центральную причину интервью, с тем чтобы достичь максимально возможной выгоды. Подумайте о препятствиях, препятствиях или возражениях, которые могут появиться, найти посредников или крючки. Интервью является прекрасным инструментом управления, который, в сочетании с надлежащей подготовкой, позволяет лидеру быть расположенными очень близко (и в то же время) к ядру всех членов команды.
- Запись интервью: целесообразно записать наиболее важные данные, которые пришли в интервью. Эта деятельность не отменяет работу лидера во время интервью; напротив, он обязывает его к интервьюируемому. Это можно сделать в конце собеседования: не тратьте время на сортировку и запись соответствующих данных. В наших профессиональных аудитах для лидеров мы обычно сталкиваемся со многими комментариями и мнениями, но мало записей. Внимание является избирательным, ограниченным и колеблющимся: следовательно, данные, которые так присутствуют сегодня, может и не быть. Давайте не будем форсировать когнитивные способности; мы ценим время и расположение сотрудника путем расшифровки наиболее релевантных комментариев. Эта запись помогает подготовить предстоящее интервью, создает надежность и заботится об инструменте.
- Предоставление места и пространства для интервьюируемого: по существу, интимная коммуникативная встреча, еще один способ определения личного интервью, несет в себе необходимость встретиться и поделиться с другими. Тот, кто является лидером, не должен овладеть своими тревогами, а тем более некоторым раздражением: вкладу интервьюируемого необходимо облегчить, чтобы он смог изложить свою точку зрения и, из нее, строить с другой, добавляя свою собственную точку зрения. Сотрудник, который не состоялся в интервью чувствует себя



дисквалифицирован, даже предали, и его готовность к предстоящим интервью является полностью отрицательным.

- Дифференцировать мнения от данных: на начальном этапе, желательно четко отделить данные мнений, так что сотрудник не путает его восприятие и сомневаться в его беспристрастности. Первое, что нужно сделать, это иметь необходимые данные; затем, на основе этих, мнения могут быть составлены. Давайте попробуем в качестве лидеров, чтобы наши системы регистрации информации предоставляют действительные, исключаемые и всеобъемлющие данные, которые не требуют большой обратной связи от окружающей среды. Если, кроме того, мнение совпадает с данными, лидер будет идти в правильном направлении. Во-первых, давайте беспокоиться о данных; то мнение.
- Уважайте причину интервью: лидер должен постоянно находиться в центре внимания интервью. Причина собеседования должна быть четкой, если интервью является формальным, хотя оно может подразумеваться, если оно является неофициальным: в любом случае, руководитель не должен позволить интервью закончиться без решения основного вопроса. Диалог, избегающий центрального мотива, дискредитирует деятельность лидера так же, как непосредственно поднимает этот вопрос. Руководитель не должен поддаваться на ориентацию или продолжительность собеседования.
- Уважайте конфиденциальность интервью: руководитель должен заверить члена команды, что все, что обсуждается в этом пространстве, является конфиденциальным и должно выполнять это обещание. Собеседник имеет право делиться своими чувствами, содержанием и другими вещами с кем он хочет; Однако он не должен быть лидером, который раскрывает это, если это необходимо, к которому он должен уведомить сотрудника, с тем чтобы он знал, при каких условиях его замечания будут рассматриваться. Конфиденциальность черпает лидера из ядра, интервьюируемого окончательно. Деталь для рассмотрения.
- Не комментировать третьих лиц, не присутствующих в интервью: необходимо, чтобы лидер руководил выступлением интервьюируемого в интервью и не использовал время, чтобы критиковать третью сторону, которую нет. В этом случае собеседование не будет на службе производительности, группового климата или индивидуального развития. Руководитель должен позволить сотруднику быть откровенным, когда речь идет о члене команды, но не должен занимать позицию для одного из них в отсутствие другого. При необходимости лидер проведет встречу с участниками конфликта: в это время разногласия будут разоблачены и



конфликт будет урегулирован. Не будем забывать: лидер работает над развитием всей группы.

- Не проведение ни одного интервью: иногда лидеры делают ошибку, желая включить лечение всех тем в одном интервью, потому что им не нравится этот инструмент общения. Интервью открывает пространство, не закрывает возможности: если с места интервьюируемого мы встречаем лидера, который хочет быстро закончить интервью, мы, несомненно, дадим вам типичные ответы на нашу роль вдали от реального ядра нашей личности. Хотя лечение темы иногда может быть решено в течение короткого времени, другие вопросы могут быть продлены. Это требует атмосферы уважения и спокойствия.
- Включите годовой календарь: этот инструмент демонстрирует порядок, дальновидность, профессионализм и ясность со стороны лидера. Для всех слоев общества мы используем календарь, но не для управления командой. Мы подчеркиваем то, что было разработано своевременно: мы не поддерживаем организацию жесткого графика, но мы поддерживаем хронологическое планирование, которое выступает в качестве повестки дня и протокола. Результаты с помощью этого инструмента могут быть очень положительными, ценится лидером и членами команды.



## Группа 3.2 Групповые собрания

Мы цитируем Ивана Штайнера (1972, как цитируется в Вайнберге и Гулде, 1996, стр. 197-198) и его формуле в отношении того, как определить фактическую производительность команды. Штайнер утверждает, что фактическая производительность команды является идеальной производительностью по сравнению с неисправными групповыми процессами. По словам автора, существуют две ошибочные групповые проблемы: индивидуальные мотивационные проблемы и дефицит координации на групповом уровне.

В этом контексте групповые встречи становятся не только одним из наиболее ценных коммуникационных инструментов лидера для управления командой, но и как бесценный инструмент для решения проблемы производительности, культуры и климата команды. Встреча для группы, что интервью с человеком. Это инструмент управления командой по преимуществу.

Встреча предоставляет лидеру всю команду, и его выполнение представляет различные характеристики, которые делают его уникальным. Высокопроизводительный руководитель должен признать моменты и этапы встречи, четко узнать о цели и проверить последствия этой встречи.

Наш профессиональный опыт показывает нам, что во многих командах члены команды страдают встречи, которые они считают непродуктивными и неспровоцированными: злоупотребление временем, короче говоря.

Мы постараемся, на протяжении всего этого подразделения, разработать руководящие принципы, которые могут поддержать работу лидера на встречах с командой.

### 3.2.1 Кадр ситуационного группового совещания

Сначала многие лидеры встречаются со своими командами реактивно, но по мере развития их стиля руководства они начинают разрабатывать график встреч. Мы вновь сталкиваемся с необходимостью ежегодного графика; на этом этапе мы разработаем ежегодную программу групповых совещаний.

Планирование ежегодного графика собраний позволяет руководителю и группе заранее иметь время, необходимое для подготовки и обогащения своего участия в собрании. Когда мы думаем о ежегодной программе, мы говорим не о сотнях заседаний, а о возможных ответах на эти вопросы: какие встречи? В какое время года? С какой ориентацией?



Чрезмерное число встреч является серьезной проблемой, которую следует избегать лидерам. Слишком много встреч истощает команду, занимает время и влияет на оценку роли лидера. Встречи необходимы в рамках группы для оптимизации и координации их работы. Руководитель должен найти необходимую сумму, чтобы не было потери производительности из-за отсутствия координации или негативных настроений (например, усталость и капризность), связанных с количеством встреч.

Встречи могут проводиться на основе двух возможных аспектов: продуктивности команды и группового климата. Кроме того, эти встречи будут дополняться личными интервью, когда это потребуется, с тем чтобы закрепить присоединение, улучшить ролевые игры; лидер четко объяснить спортсмену, что от него ожидается и как его достичь (Де Диего и Сагрето, 1992, стр. 226) и уровень мастерства и генерировать более активное или более позитивное участие в команде.

Остановимся на программе групповых собраний: какие встречи она должна содержать? Когда должны быть проведены эти встречи? Как оценить эффективность этих встреч?

Что касается производительности, то совещания, которые мы должны включить в программу, таковы:

- **Официальное совещание начала года:** Это первое заседание в году. Лидер устанавливает правила для подражания, делится со всей командой целями и целями, которые должны быть достигнуты группой в течение года, и устанавливает, с какими условиями будет взаимодействовать команда в целом. Разрабатывается стратегическое видение, команда показывает, каково положение окружающей среды в краткосрочной и среднесрочной перспективе, описывает краткосрочные оперативные цели и способствует активному участию и присоединению каждого участника.
- **Еженедельный обзор и ожидание встречи:** его цель состоит в том, чтобы рассмотреть действия, разработанные группой в течение недели, достижения, частичное и / или полное выполнение предлагаемых целей. Условия следующей недели ожидаются, и в результате вышеуказанные цели изменяются или поддерживаются.
- **Ежемесячный баланс и корректировка совещания:** он имеет такое же значение, как предыдущий, но с более общим взглядом, с более подробной информацией и с намерением сделать перенаправление, что необходимо в пользу производительности команды. Анализируются результаты, производительность и новые возможности развития для команды. На таких встречах руководитель определяет тех членов, которых он или она должны будут поддерживать личными



интервью, чтобы взять на себя роль более полно или повысить свой уровень работы.

- Полугодовое совещание по оценке результатов: в некоторых организациях оно связано с наградами, дополнительным вознаграждением за выполнение результатов. Лидер должен иметь стратегическое видение и управлять этой полугодовой оценкой на каждом ежемесячном совещании по балансу и корректировке. Вы должны создавать и иметь конкретные данные, чтобы команда могла видеть прогресс, который был достигнут, и проекцию в среднесрочной перспективе.
- Ежедневные оперативные совещания: В организационной области некоторые группы, которые работают с очень колеблющимися показателями и предприятие с моделями, такими как Lean Management, разрабатывают эти короткие ежедневные совещания для руководства командой. В спортивной среде у ежедневных тренеров есть несколько минут, чтобы показать, перед началом тренировки, из чего будет состоять день, какова их цель и где они найдут сложность тестов. Мы рекомендуем, в случае не работает в очень меняющейся среде, быть осторожным при включении ежедневных заседаний, поскольку они требуют много гибкости, опыта и творчества, чтобы не превращаться в монотонные и повторяющиеся.

Что касается группового климата, то мы считаем важным включить в ежегодную программу:

- Официальное заседание в начале года: это первая встреча с командой, на которой согласованы правила внутреннего сосуществования, каждому члену команды выдается письменная копия правил; являются выходы из ожидаемого поведения, а которые не являются. Кроме того, он используется, чтобы напомнить сотрудникам, как внутренние конфликты должны быть решены и что они должны способствовать укреплению группового климата. Эта встреча была ранее разработана с точки зрения производительности.
- Неофициальное внеборовое собрание: Эти встречи должны быть включены в график ежегодных собраний, но их не так-то просто поместить в календарь. Мы рекомендуем провести четыре таких совещания в этом году и оставить оценку руководителя на выбор сроков завершения. Если эти действия становятся предсказуемыми и повторяющимися, они могут быть преобразованы в нежелательные встречи и выполнять противоположное ожидаемое функцию.
- Полугодовое совещание по вопросам управления климатом: эти встречи направлены на обзор группового климата с точки зрения различных членов команды. Некоторые организации используют это пространство для просмотра результатов и действий, связанных с обратной связью или результатами метеорологического обследования. Для организаций, которые не имеют



конкретных измерений или для спортивной среды, мы считаем целесообразным создавать эти совещания, чтобы найти возможности для улучшения, связанные с последовательностью, сплоченностью и идентичностью команды в целом.

- Возможные совещания по улучшению климата: эти встречи формально не планируются, но руководитель должен знать, что они могут быть доступны в случае внутренних конфликтов, требующих их участия. Если развитие команды было сделано в соответствии с тем, что различные теории указывают, не должно быть таких встреч, но ежедневная деятельность команды не может соответствовать образу, что теории построить. Перед лицом конкретной угрозы или конкретного конфликта, лидер генерирует эти встречи для решения проблем и улучшения климата команды.

Далее мы сформируем предлагаемые встречи в связи с обработкой производительности и климата оборудования и в зависимости от продолжительности мы предлагаем, что они имеют:

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

**Таблица 1: Ежегодная программа совещаний**

Коротки	Промежуточные	Длительные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Еженедельный обзор и ожидание встречи.</li> <li>• Ежедневные оперативные совещания.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ежемесячное совещание по балансу и корректировке.</li> <li>• Полугодовое совещание по оценке результатов.</li> <li>• 7-е ежемесячное совещание по управлению климатом.</li> <li>• Встреча по улучшению климата.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Официальное совещание на начало года.</li> <li>• Неофициальная встреча.</li> </ul>

Источник: Собственная разработка.

### 3.2.2 Фазы групповых встреч

Групповые совещания, а также личные интервью состоят из конкретных этапов, которые руководитель должен знать, как распознать и разработать, с тем чтобы они соответствовали предлагаемой цели. Хотя количество этапов и номинал аналогичны



количеству личных интервью, цели на каждом этапе различны. Поэтому; фазы групповых встреч:

1. Подготовка.
2. Введение.
3. Развитие.
4. Заключение.

Подготовка: предыдущая часть группового собрания требует гораздо больше времени и анализа, чем личное интервью, так как, в дополнение к ситуационным факторам, руководящим принципам, данным, которые вы хотите поднять, вы должны смотреть на профили участников, чтобы знать, как преодолеть перерывы, монологи и различные препятствия, которые могут появиться.

Важно, чтобы лидер четко знал, какие темы должны быть разработаны в группе, а какие в отдельных пространствах, поэтому он должен предусмотреть стратегии, с тем чтобы встречи не становились пространством для перекрестных обвинений. Кроме того, руководитель должен предвидеть характеристики собрания, чтобы члены группы могли также подготовиться.

Лидер, который не уважает этот предыдущий этап очень подвержены и ставит под угрозу его способность положительно влиять на команду. Вы должны быть систематически в управлении временем, чтобы иметь полезное время, чтобы предвидеть встречи.

Введение: на данном этапе, в отличие от личного интервью, процесс отопления должен быть минимальным. Вы должны использовать только пару минут, чтобы говорить о вне труда тему, а затем привести к теме встречи. После нагрева руководитель должен представить тему, к которой нужно обратиться, режим взаимодействия и, наконец, четко о конкретизировать конкретную цель того же.

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

Развитие: это этап, который должен быть сконцентрирован большую часть времени проведения заседаний. На данном этапе проблема должна быть раскрыта с максимально большим количеством данных, обеспечить участие группы в то время и определить время для рассмотрения каждой из тем. Лидер должен сделать встречу



более или менее участия в соответствии с временем, имеющимся для поиска решения существующего конфликта.

Руководителю следует поощрять участие во встрече всех членов группы либо путем рассмотрения мнений, либо путем уточнения сомнений в отношении поднятых лозунгов.

Вывод: именно по завершении совещания выводы должны быть представлены и общими. Поэтому члену группы необходимо выходить на должность секретаря и готовить запись или свидетельство письмо, содержащее то, что выражается всей командой. Также рекомендуется отправить копию результатов каждому члену команды по каналу, который вы сочтете необходимым. Это не то же самое иметь представление о том, что было согласовано, которое уродует с течением времени, чтобы иметь определенности на основе документа с конкретными данными.

Помните, что, когда у вас есть правила внутреннего сосуществования, важно предоставить копию каждому члену команды. Мы не можем игнорировать эту деталь, потому что она аннулирует причину встречи и может повлиять на групповой климат.

В ходе закрытия совещания лидеру не следует отрицать новые и соответствующие элементы встречи, которые не были связаны с целью встречи. Напротив, она должна собирать эти темы и упоминать, что впоследствии им будет назначено лечение на основе специфики спроса.

### **3.2.3 Типы групповых встреч**

Мы будем подвергать различные типы групповых встреч, которые мы считаем наиболее актуальными на основе их содержания и формы:

Оперативные совещания: это те, на которых основное внимание уделяется только лечению производительности, особенно в краткосрочной перспективе. Частота созыва этих заседаний является переменной, однако совещания сосредоточены на рассмотрении целей, принятых мер и корректировках будущих задач.

Стратегические встречи: ориентированы на среднесрочную и / или долгосрочную перспективу, когда лидер снимает фокус с непосредственного и выполняет обзор и обзор. Это встречи, которые определяют стратегии развития, определяют и ценят развитие видения команды и позволяют успешно адаптироваться к предстоящим сценариям.

Встречи по сплочению: основное внимание уделяется сотрудничеству перед лицом этой задачи или укреплению межличностных связей. На совещаниях по сплочению задач руководитель поднимает ситуацию, и команда создает возможности для совершенствования; в заседаниях социальной сплоченности, водитель покидает свою иерархию, имеет горизонтальное лечение с остальной частью команды.

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

Виртуальные встречи: реализованы с использованием новых форматов, которые включают нетрадиционные каналы, которые избегают трудностей расстояния. Они позволяют проводить эффективные совещания, отвечающие их целям. Виртуальные каналы позволяют лидеру подойти к повседневной жизни компьютера. Коллаборационисты уже используют социальные сети, виртуальные конференции или сотовую телефонию; Поэтому адаптация содержания и формата встречи к этим каналам оказывается весьма эффективной: они являются как новыми, так и необходимыми средствами. Мы рекомендуем запланированное сочетание между очных встреч и виртуальных встреч, но никоим образом не приостанавливать заседания, потому что они не могут быть проведены лично. Необходимо положительно оценить новые каналы связи.

Вопросы управления: На этих совещаниях, которые часто проводятся с очень небольшим количеством времени и очень конкретными подходами, связанными с производительностью, руководитель предлагает действия, которые должна предпринять группа, сроки и новые цели, не давая сотрудникам места или времени для подробного обсуждения этих тем. Во многих случаях это вопросы низкой или средней сложности, которые требуют быстрого разрешения руководителя, поэтому встреча должна быть директивным и конкретным.

Вопросы участия: Поскольку тема, которая должна быть рассмотрена, требует консенсуса и высококачественного ответа, руководитель предоставляет участие и запрашивает мнение всех членов группы, даже если он позднее определяет действия, которые необходимо предпринять. Водитель дает возможность обогатить свой взгляд и перепроверить другие подходы, чтобы принести больше качества в решения. Эти встречи часто проводятся в командах, где члены показывают высокий уровень мастерства и знаний, а также важную позицию в среде, в которой они развиваются. Встречи могут быть как производительности и группового климата.

Демократические встречи: они отличаются тем, что большинство решает. Лидер представляет ситуацию, и все члены команды излагают свою точку зрения или выбирают один из вариантов, изложенных и решается голосованием. Как правило, этот тип встреч



проводится для определения тем, связанных с социальной сплоченности и внеборовых встреч.

Встречи с производительностью: сосредоточьтесь на создании команды. В нем анализируется, был ли выполнен план запланированного осуществления для оценки уровня передачи подготовленных или развитых навыков. В нем рассматривается, что команда сделала, а не результат. Эти встречи обычно проводятся на следующий день после соревнований или в ситуациях, имеющих отношение к команде. Вклад квалифицированных данных руководителя обогащает взгляд команды и помогает повысить осведомленность о достигнутой работе.

Итоги встреч: эти статистические данные исследования и ценности, связанные с реализацией группой целей результатов в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Лидер должен прийти на эти встречи с точной информацией (конкретные данные) и четкие решения для поддержания, консолидации или обратного результатов, достигнутых.

### **3.2.4 Предложения по проведению групповых совещаний**

В этом разделе мы вынести некоторые рекомендации по эффективным групповым совещаниям на основе нашего профессионального опыта и с учетом описанных в предыдущих пунктах:

- Будьте пунктуальны и требуйте пунктуальности: начало знаменует собой климат, интенсивность и серьезность, которые лидер дает встрече. Если начало задерживается из-за отсутствия какого-либо участника, водитель будет вознаграждать задержки и преуменьшение, с четко заметными фактами, действие, которое понимается как отношение к команде.
- Не превышайте количество встреч: запланируйте ряд встреч, которые необходимы, возможны и способствуют росту команды. Превышение имеет те же издержки, что и дефицит по отношению к той важности, которую руководитель придает координации деятельности групп. Качество привилегий перед количеством является точкой набора.
- Избегайте Монологов: вы должны действовать быстро с теми субъектами, которые, как правило, концентрируют управление коммуникацией. Мы должны поощрять участие всех и избегать монологов и формирования сторон в рамках встречи. Пространство полезно для генерации ответов и решений; ни при каких обстоятельствах, чтобы увеличить существующие различия.

- Избегайте пассивных записей: избегая посещений без участия, поощряя всех думать и поощряя активное участие каждого члена команды. Это пространство взаимодействия, где лидер должен поощрять и генерировать наибольшую приверженность всех участников. Если кто-то не активно сотрудничает, тема должна быть обсуждена в предстоящем отдельном экземпляре.
- Не упускать из себя фокус совещания: во многих случаях возникающие конфликты или трудности с поиском решения возникшей проблемы приводят к тому, что неосуществленный вопрос должен быть решен. Лидер должен постоянно доносить ощущение, что о нем всегда будут говорить на определенных темах.
- Уважение установленной продолжительности: "встреча" порождается изменением фокуса, сбором анекдотов и чрезмерным продлением заседаний. Лидер должен выделить время на каждую тему и позаботиться о том, чтобы она была выполнена, даже если тема не завершена. Таким образом, это будет давать культурный сигнал всей команде, которые будут влиять на будущие встречи, которые будут гораздо более продуктивными с точки зрения управления и управления временем.
- Запись подготовки совещания: необходимо подготовить свидетельство или запись, содержащую то, что было выражено на совещании, с тем чтобы каждый член команды мог анализировать его с учетом возможностей и времени, так что нет никакой двусмысленности и конкретных данных доминируют в пространстве координации группы.
- Используйте новые виртуальные форматы: видеоконференцсвязь, чаты и социальные сети обеспечивают эффективность и их использование устанавливается, между нами. Иногда мы слышим истории, в которых кто-то пропустил встречу, потому что они не присутствовали на сайте или встреча не была проведена для поездки члена команды. Эти факты уже не являются проблемой: мобильный телефон теперь достаточно, чтобы проводить эффективные встречи. В области спорта использование программы Whatsapp для развития переговоров менее чем за минуту было полезно. Как правило, эти каналы используются только для рекреационных или социальных целей, мы рекомендуем продолжать управление климатом с помощью этих средств, но и включение лечения производительности.
- Включить юмор: его использование имеет важное значение для встреч, чтобы быть эффективным. Мы стремимся не проводить шуточные встречи, а использовать юмор, чтобы снять напряжение, изменить фокус внимания и восстановить умственную энергию, необходимую для лечения сложного



предмета. Когда встреча не прогрессирует, когда есть спайка, но качество не очевидно, желательно сделать краткий прорезать юмор, а затем перенаправить внимание на поиск решений.

- Во избежание перерывов: всеми средствами старайтесь, чтобы встречи были непрерывными, - пресса, коллеги из других областей, телефоны или электронные письма. Совещание служит для оптимизации координации, и, если это ориентированное на рост действие предусматривает перерывы, мы будем отступать от намерения генерировать удовлетворительное поведение.
- Оценка заседаний: с помощью простых анонимных опросов или более сложных механизмов, попробуйте оценить влияние заседаний и предложить предложение о возможностях для совершенствования. В случае, если связь с членами команды близка и консолидирована, воспользуйтесь индивидуальными собеседованиями, чтобы запросить обратную связь от различных встреч группы. Запишите предложения и комментарии, и не спешите спорить или оспаривать любое мнение, потому что это будет показывать, что вы не знаете, как принять возвращается: ключ, чтобы понять критику как реальную возможность для улучшения.

Таким образом, мы завершаем свое выступление рассмотрением роли руководителя высокого уровня. Цель этого курса заключалась в том, чтобы дать общее представление об основных действиях, навыках развития, аспектах управления и коммуникационных средствах, которые следует использовать. Путь все еще долг, и вклад неизмерим. Точно так же мы надеемся внести свой вклад и, главным образом, вызвать желание провести расследование и получить больше информации, которая приблизит нас к руководству.

**Таблица 2: Календарь общения высокопроизводительного лидера**

Инструменты / Размеры	Групповые собрания	Личные интервью
<b>Производительность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - Начало встречи в году.</li> <li>• Ежедневные оперативные совещания.</li> <li>• Еженедельный обзор и ожидание встречи.</li> <li>• Ежемесячное совещание по корректировке.</li> <li>• 20-е ежегодное совещание по анализу результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разведка.</li> <li>• Обратная связь.</li> <li>• Видение.</li> <li>• Рейтинг.</li> </ul>
<b>Групповой климат</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Начало встречи в году.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разведка.</li> </ul>



Индивидуальное развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неофициальная встреча.</li> <li>• Совещание по техническому обслуживанию.</li> <li>• Возможные встречи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Видение.</li> <li>• Рейтинг.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разведка.</li> <li>• Видение.</li> <li>• Рейтинг.</li> </ul>

Источник: Собственная разработка.



## Библиографические ссылки

**Caballo, V.** (2010). *Руководство по оценке социальных навыков и обучению. Испания: Ххiипо века из Испании Редакторы S.A.*

**De Diego, S. and Sagredo, C.** (1992). *Игра с преимуществом. Мадрид: Альянс.*

**Dosil, J.** (2004). *Психология физической активности и спорта. Мадрид: Макгроу Хилл / Интер-Американец Испании, S.A.U.*

**Valdés Casal, H.** (1998). *Личность и спорт. Барселона: ИНДЕ.*

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