

Модуль 4. Интеграция лекций

Комплексное чтение

Понимание роли, которую лидер играет на пути к высокой эффективности, включает в себя формирование конкретных поведенческих рекомендаций, основанных на некоторых основных идеях, которые характеризуют опыт воздействия на людей.

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

Мы считаем, что высокая результативность требует детальных характеристик для эффективного руководства:

- Понимать лидерство как процесс.
- Уважать индивидуальные различия внутри команды.
- Расширить ресурсы группы.
- Непрерывно руководить командой.
- Создать приятную рабочую атмосферу.

Основные действия лидера

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

Диаграмма 1: Центральные направления руководства



Источник: собственная разработка. (Предвидение и адресация)

Предвидение в руководстве

Само состояние того, кто руководит людьми, должно быть личным убеждением. Лидерство включает в себя попытки предсказать следующие шаги и сценарии,

внутренние и внешние. Лидер должен иметь видение: он должен видеть далеко и наперёд.

Она должна выходить за рамки оперативной деятельности и даже за пределами команды.

Ситуационное ожидание является одним из основных действий, которые должен разработать каждый лидер. Его необходимым дополнением является поведенческое реагирование.

Руководство и решения

Это умение, которое каждый лидер должен зафиксировать и осваивать глубоко. Кроме того, оно требует соблюдения основополагающего порядка при рассмотрении поведения:

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

Поведенческий маркетинг требует, чтобы вы ориентировали индивидуальные идеи, эмоции и поведение на повышение производительности и достижение высоких результатов. Крайне важно, чтобы тренер обучался и специализировался на постановке целей, таким образом, он будет руководить публичным и частным поведением команды.

Важно отметить, что решающее влияние на команду оказывают не только действия лидера, но и его идеи и эмоции. У высокопроизводительного лидера должны быть ясные и сильные мысли, поскольку они оказывают влияние на всю команду. Вы должны знать, какие мысли могут улучшить или помешать работе команды.

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

Есть эмоциональные состояния, которые очень рискованны как для лидера, так и для команды, и вы должны предвидеть и знать, как их трансформировать. Опасные эмоциональные состояния: само исполняющееся пророчество, эйфория, дисфория и гнев.



Навыки лидера

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

Лидер межличностных навыков

Мы начнём с навыков межличностного общения, которые являются сложными и решающими:

- **Общение:** это средство связи и управления вашей командой. Это главный инструмент лидера.
- **Справедливость:** тренер пытается обеспечить равное отношение ко всем членам группы, быть беспристрастным в оценках и обратной связи и быть открытым для возможностей развития.
- **Управление наслаждением:** приятный процесс для лидера и команды. Наслаждение растёт и ощущается все более сильным.

Межличностные навыки руководителя

Навыки межличностного общения имеют непосредственное отношение к управлению коллективом, в то время как личные навыки связаны с самоуправлением руководителя. Ниже мы остановимся на трёх внутри личностных навыках, которые мы считаем более важными:

- **Позитивная авто беседа:** это обучение диалогу с самим собой. Это ключ к долгой жизни в высокой производительности.
- **Регулирование активации:** это способность, которой лидер должен обладать для добровольного регулирования уровней когнитивной активации с тем, чтобы они были осмотрительными и не ухудшали выполнение. Она также имеет основополагающее значение для развития в периоды стресса, например в условиях конкуренции, или в условиях неожиданных негативных последствий.
- **Гибкость внимания:** способность лидера добровольно концентрировать внимание. Преднамеренная гибкость позволяет вам очистить себя и иметь возможность прожить качественную трудовую жизнь в соответствии с тем, что ожидается в вашей среде.

Высокопроизводительный лидер должен постоянно обучать и развивать упомянутые навыки и характеристики. Высокая производительность требует больших усилий, а она определяется, среди прочего, стрессоустойчивостью к неблагоприятным ситуациям.



Методы и устройства, используемые руководителем: наблюдение и регистрация

Мы вновь заявляем о том, что высокие показатели требуют больших усилий. Для этого требуется конкретный план действий руководителя, ориентированный на руководство группой: наблюдение и реестр являются методами и средствами, облегчающими задачу планирования управления кадрами. Необходимо планировать управление людскими ресурсами, регистрировать осуществлённые меры, оценивать их и определять, какие меры будут использоваться и дальше, а какие будут изменены в ближайшем будущем.

Видимость и рабочая дистанция

Видимость и рабочая дистанция: Расстояние контакта между тренером и членами группы является важным фактором, который следует учитывать при выполнении руководящих функций. Мы рекомендуем, чтобы лидер не был высокомерен или далёк от команды, мы рекомендуем, чтобы он был ближе к команде и, с этого места, мог оценить момент, чтобы подобраться ближе или на большее расстояние.

Аспекты высокоэффективного руководства

Эффективный лидер должен управлять своей деятельностью в соответствии с порядком, установленным этими параметрами. Измерения не только ориентируют и формируют влияние лидера, но и придают смысл и формируют его повседневную работу. Измерения расположены в соответствии с Вашим приоритетом для организации и определяют приоритеты лидера.

Тремя измерениями высокого качества руководства являются:

- Производительность.
- Климат группы.
- Индивидуальное развитие.

Эти три измерения руководят лидером, позволяют ему определять свои действия и облегчают диагностику конфликтов, которые он должен окончательно урегулировать.

Прежде чем описать компоненты производительности, мы сосредоточимся на ключевой концепции: высокая производительность. Это понятие имеет свои особенности и философию, и люди иногда путают высокие показатели с большими результатами. Высокая производительность развивается на основе преодоления, постоянного улучшения, конкуренции с самим собой, 100% усилий по достижению целей, высокой терпимости к разочарованию, привыкания к стрессу, последовательность внимания и внутренняя атрибуция результативности.



Под производительностью коллектива понимается конечный уровень эффективности работы, обеспечиваемый коллективом, в зависимости от имеющихся в его распоряжении ресурсов. С нашей точки зрения, производительность включает в себя, как результаты личной работы, так и результаты, полученные командой.

Для управления производительностью в коллективе используются три основные концепции: функции, цели и укрепление.

- **Роль:** Руководитель управляет производительностью через командные роли. Исчерпывающе определяет роли, чётко сообщает о них, проверяет, понимает ли каждый член группы поставленную задачу, придаётся ли каждой из функций группы большое значение, поддерживает полное и непрерывное принятие на себя этой роли, и сопровождаются целевыми показателями, которые обеспечивают ожидаемый уровень квалификации.

- **Постановка целей:** Постановка целей в первую очередь определяет усилия и внимание членов группы. Таким образом, общая ошибка заключается в установлении только целей. Для достижения больших результатов руководитель должен уделять основное внимание индивидуальной и групповой деятельности.

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

Мы четко осознаем важность того, что следует укреплять, повышать результативность и достигать результатов; каким образом, индивидуально и коллективно; и как это делать в зависимости от предпочтений спортсмена. Рекомендуется, чтобы усилия предпринимались постоянно, когда задействуются новые навыки, и чтобы с закреплением такого поведения вознаграждение становилось более прерывистым.

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

Мы сосредоточимся на групповом климате по трем основным направлениям:

- **Внутренние нормы сосуществования:** норма - это уровень исполнения, модель поведения или убеждения. Лидер должен управлять внутренними правилами команды, чтобы гарантировать ее стабильность. Рекомендуется выбирать центральные правила, которые определяют и обеспечивают равенство, координацию и членство в команде.



- **Социальная сплочённость и сплоченность задачи:** термин, который наилучшим образом определяет силу, которая определяет команду для достижения цели, - это сплоченность. Есть два типа сплоченности; задание (взаимозависимость и взаимосвязь между членами команды в поисках соответствия команды) и социальная сплоченность (уровень духа товарищества, симпатия между членами).
- **Межгрупповое общение:** лидер высокой производительности также отвечает за качество общения команды. Неразрешенные межличностные конфликты, возникающие из-за личной жизни или отношений, напрямую влияют на групповой климат. Лидер должен разрешать конфликты и показывать команде необходимые механизмы для разрешения разногласий.

В этом смысле, в качестве конкретных инструментов, мы предложим два инструмента для разрешения межличностных конфликтов внутри команды на службе у высокопроизводительного лидера:

- Сэндвичная критика - очень эффективный метод, позволяющий людям принимать и учитывать критику. Он состоит из позитивного заявления, дальновидных инструкций и комплимента.
- Конфронтация: стремится к урегулированию конфликта, независимо от того, кто приносит решение.

У лидера есть конкретный кругозор для генерирования наилучшего качества межгруппового опыта, подкрепляющего индивидуальное и коллективное наслаждение. Пришло время пересмотреть и управлять людьми, которые составляют единое целое. Мы переходим к третьему, не менее важному, измерению.

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

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

Поэтому мы предоставляем следующие инструменты мотивации для высокопроизводительного лидера:



Мотивационные инструменты

- Видение:
 - Срок цели: среднесрочный и долгосрочный.
 - Мотивация: внутренняя.
 - Продолжительность воздействия: длительно.
- Приветственная речь:
 - срок цели: короткий срок.
 - мотивация: внешняя.
 - продолжительность удара: короткая.
- Присоединение:
 - количественное и качественное участие в повседневной жизни.

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

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

Высокая производительность требует, чтобы лидеры не преуспели в овладении одним измерением, а обладали всесторонним пониманием развития трех измерений, упомянутых выше.

Коммуникационные инструменты

Овладение инструментами общения является важной задачей для любого, кто возглавляет группу. Мы собираемся сосредоточиться только на двух основных инструментах управления лидера, один для индивидуального лечения и другой для коллективного лечения: личное интервью и групповые встречи. Мы стремимся избегать расстройств общения, называемых «собеседование» и «монолог».

Личное интервью

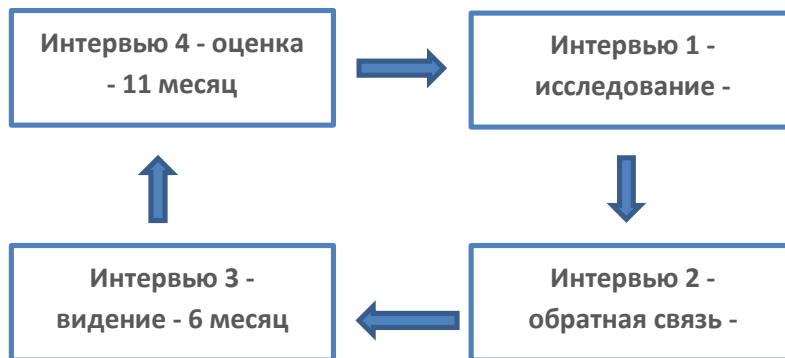
Личная беседа является конкретной возможностью для лидера получить доступ к основам личности участников команды. Это место для встреч и бесед между двумя людьми. Но когда мы должны проводить личные интервью? Календарь личных опросов,



который функционирует одновременно как повестка дня и запись, является основной мерой, которая позволяет нам показывать предпринятые действия и измерять частотность таких интервью.

Основываясь на нашем профессиональном опыте, мы представляем официальный календарь личных интервью:

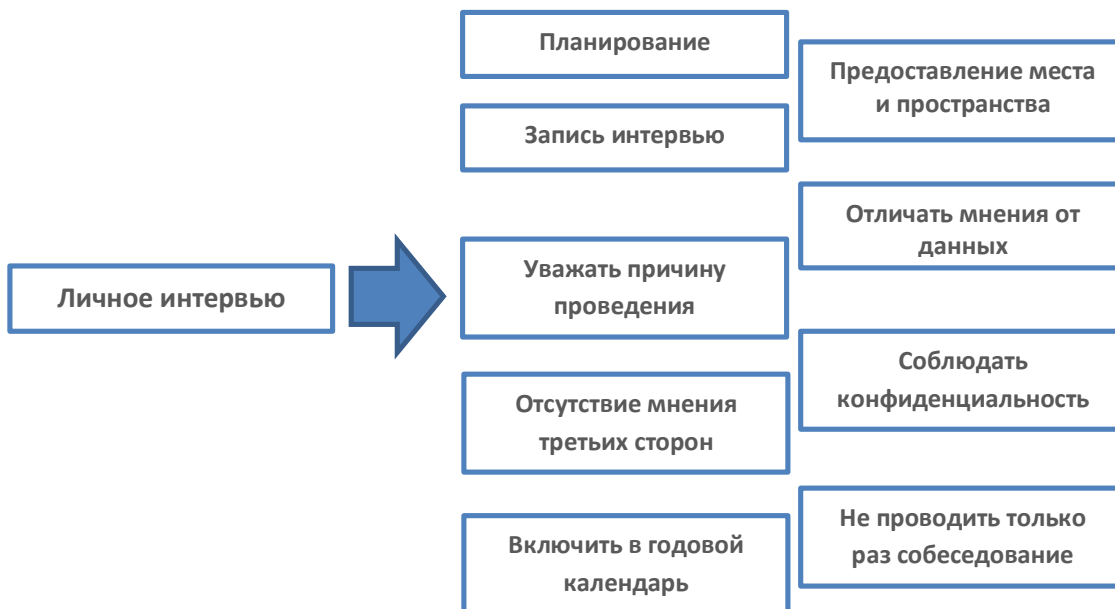
Рисунок 2: Интервью



Источник: собственная разработка

Мы внесли следующие предложения для оптимизации реализации личного интервью:

Рисунок 3: личное интервью



Источник: собственная разработка.

Групповые совещания становятся не только одним из наиболее ценных коммуникационных инструментов, имеющих в распоряжении лидера, но и ценным инструментом для решения вопросов производительности, культуры и климата в группе.

Встреча для группы то, что интервью для индивида. Это инструмент управления команды в совершенстве.

Групповые совещания

Совещания могут проводиться по двум возможным направлениям в зависимости от производительности работы группы и климата в группе.

Совещания могут проводиться по двум возможным направлениям в зависимости от производительности работы группы и климата в группе.

- В отношении производительности:
 - Официальная встреча в начале года.
 - Еженедельная обзорная встреча.
 - Ежемесячное собрание для баланса и корректировки.
 - Полугодовое собрание для оценок результатов.
 - Ежедневное оперативное совещание.

- По отношению к групповому климату:
 - Официальная встреча в начале года.
 - Неформальное внеурочное собрание.
 - Полугодовое совещание по управлению климатом.
 - Возможные встречи по улучшению климата.

Мы предлагаем, чтобы встречи, связанные с производительностью и групповым климатом, имели следующее разделение:

Таблица 1: годовая программа совещаний

Еженедельный обзор и ожидание встречи.	Ежемесячное собрание баланса и корректировки.	Официальное заседание в начале года.
Ежедневное оперативное совещание.	Полугодовое совещание по оценке результатов.	Внебракная неформальная встреча.
	Полугодовое совещание по управлению климатом.	

	Возможная встреча по улучшению климата.	
--	---	--

Источник: собственная разработка.

Ниже мы поделились некоторыми рекомендациями по проведению эффективных групповых встреч:

Рисунок 4: Групповые встречи



Источник: собственная разработка.

Календари дополняются этапами собеседования, которые должны быть полностью изучены и проведены руководителем (подготовка, начало, разработка и завершение), и типами собеседований (в зависимости от их содержания и формата) для достижения группового климата и сцепления.

Таким образом, мы завершаем наш курс 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. Однако мы надеемся внести свой вклад и, главным образом, проявить желание изучить и изучить больше информации, которая приблизит нас к высокому лидерству.

Библиографические ссылки

Banco Galicia (2014). Toolkit "Управление многообразием". Программа обучения управлению операциями.

Caballo, B. (2010 год). Руководство по оценке и обучению социальным навыкам.

Contreras, G. (28 марта 2012). Group climate [Blog post]. Архивировано по адресу: <http://goo.gl/e2EM9e>

De Diego, S; Sagredo, C. (1992). Jugar con Ventaja. Мадрид: Alianza Editorial.

Dosil, J. (2004). Psychology of Physical Activity and Sport. Madrid: McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U.

Frescó, D. (2005). Manu. El cielo con las manos. Buenos Aires: Aguilar.

Rojas Rojas, E. (2013). Marcelo Bielsa. Los 11 caminos al Gol. Buenos Aires: Sudamericana.

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

Watzlawick P, Beavin J и Jackson S (1981). Теория человеческого общения. Взаимодействия, патологии и парадоксы. Barcelona: Herder. 2º edition.

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

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

