

ЕЛЕНА ВИЛЬ-ВИЛЬЯМС
ИГОРЬ ЧУЛАНОВ

Е. И. Виль-Вильямс

И. Б. Чуланов

4 РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

РУКОВОДСТВО
ПО РОЛЕВОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ



Издательство АСТ
Москва

УДК 004
ББК 65.290-2
В46

**Виль-Вильямс Елена Италловна,
Чуланов Игорь Борисович**

В46 4 роли руководителя / Елена Виль-Вильямс, Игорь Чуланов. — Москва: Издательство АСТ, 2022. — 224 с. — (Бизнес-бук).

ISBN 978-5-17-147888-9

Книга для современных руководителей, стремящихся к развитию собственных навыков в области управления людьми. В ней представлена авторская методика, разработанная на практике многолетней работы.

Здесь вы найдете:

- дополнительные инструменты для эффективного решения поставленных перед вами задач;
- примеры типичных ошибок, которые позволят их избежать в собственной работе;
- реальные случаи и кейсы, дающие вам подсказки для решения управленческих задач.

А также:

- управление межличностными отношениями и поведением людей;
- умение найти подход, основываясь на профессиональной и личной уникальности сотрудника.

**УДК 004
ББК 65.290-2**

ISBN 978-5-17-147888-9

© Елена Виль-Вильямс, 2022
© Игорь Чуланов, 2022
© ООО «Издательство АСТ»

Рецензия на книгу «4 роли руководителя» сложилась у меня в двух частях: первая — классическая рецензия на труд исследователей-практиков, кристаллизовавшаяся на базе многолетнего опыта тонкой и сложной работы в управлении и с управленцами в области психологии управления и лидерства; и, кроме того, на базе бесконечных размышлений и экспериментов в поисках наиболее эффективной сути и ее форм. И в этом авторском поиске родилось то, что является ценным для всех читателей, независимо от их базового образования или нынешней профессии: технологии и техники, незаменимый и эффективнейший инструментарий для любого, пусть и самого опытного руководителя; своеобразный путеводитель по разным ситуациям в управлении, позволяющий не только увидеть психологическую и поведенческую подоплеку ситуации, но и выбрать наиболее эффективную роль, приводящую руководителя к заранее спроектированному результату.

Вторая часть рецензии — ощущения, смыслы и образы, которые разбудила и навеяла книга, несмотря

на высокую компрессию информации и профессиональный стиль изложения.

В классической части рецензии необходимо отметить актуальность работы. И дело даже не в том, что психология управления, развитие руководителя и лидера располагаются вне времени — они всегда были, и будут до тех пор, пока управление связано с людьми, а не с механизмами или искусственным интеллектом. Дело в том, что драгоценные крупницы опыта тренеров и исследователей-практиков крайне редко попадают к читателю в виде стройной системы, так как такой подход требует изучения и переосмысления огромного опыта, времени. Всех без исключения практиков такого масштаба и профессионализма, как авторы данной книги, после их семинаров, тренингов и выступлений участники буквально «рвут на части», прося и требуя дать ссылки на их книги и ресурсы, ну хотя бы на статьи, ну... пожалуйста-пожалуйста!... Но так сложно найти свободное время, когда тебя ждут и зовут сложные задачи, нуждающиеся в тебе люди! И бесценный опыт оседает в файлах, бумагах и головах творцов в ожидании, когда появится время. Эта книга и есть сама актуальность — стремление поделиться уникальным инструментарием с пользователями.

С другой стороны, с точки зрения разворачивающейся все больше и сильнее масштабной поливариантности человеческого поведения в современных компаниях, и в связи с все более выраженными, подчас до болезненности, различиями поведенческих моделей

по ценностям, установкам, мотивациям и другим элементам индивидуального поведения современному руководителю, живущему во все более хаотичном мире, приходится быть виртуозом в использовании своего ролевого набора; постоянно его развивать и совершенствовать.

У начинающего руководителя должна сформироваться своя ролевая база, а опытному руководителю необходимо обновление имеющегося багажа. Теория, безусловно, сыграет свою роль в решении задачи становления ролевого виртуоза, но где взять технологически выверенный инструментарий и новые подходы? И иногда даже новые сценарии для хорошо знакомых ситуаций? Где тот умный собеседник с другим опытом, отличным от твоего собственного, который подтолкнет тебя к развитию и обогатит? Знакомьтесь — эта книга станет вашим источником технологического развития и обогащения опыта. Авторы вложили в нее высокий прагматизм и сделали не повествованием, но инструментом. Открывай, читай, делай!

В качестве теоретической базы в книге выступают новые (Интегративная Ролевая Модель (ИРМ), например) и авторские концепции (концепция Ролевого Коучинга — авторский метод, который используется в работе с руководителями для создания эффективного ролевого репертуара). Такая база не требует от руководителя погружения в десятки специальностей и областей знаний, связанных с человеческим поведением в диапазоне от медицины и антропологии до психологии

и искусства — для руководителя эффективность такого погружения, чтобы получить практический результат в ежедневной управленческой деятельности, спорна и недостижима. А вот мастерски созданный теоретический плацдарм порождает уверенность у пользователя ролевого инструментария в том, что он понимает, как это работает, может освоить, развить и совершенствовать свои модели и навыки использования ролей по своему усмотрению.

В чем же главная польза этой книги? Она дает управленческую свободу. Свободу добиваться результатов в самых разных и сложных ситуациях, никого не задевая, не унижая и не разрушая внутреннюю целостность участников ситуации и отношения между ними. Свободу управлять очень разными, сложными и мощными людьми в своем подчинении, которые также мастерски владеют ролями и воспринимают с должным уважением только виртуозного управленца. Свободу использования эмоционального интеллекта в целях конструктивного решения задач и нахождения общей выгоды. Свободу управления своим собственным поведением внутри роли благодаря повышенной осознанности собственных управленческих действий. Свободу удовольствия и радости от управления, решения задач и просто общения с бесконечно многоликими людьми, окружающими нас на работе. И, конечно, свободу для самого руководителя от перенапряжения, негативных эмоций и психологических травм — ведь роль не предполагает полного вовлечения, а позволяет

сохранять дистанцию, чтобы мудро и спокойно относиться к ситуации.

Интересно, что книга подходит поклонникам и сторонникам самых разных стилей, моделей поведения и общения. Она может помочь всем желающим надеть на себя нужный для каждой ситуации «карнавальным костюм» и при этом оставаться самим собой. Глобальная самоцель каждого живущего сейчас человека в том, чтобы не потерять себя, не дать информационному пространству вторгнуться во внутренний мир, влиять на него, менять его параметры. Но ведь именно все это и могут роли (сценарии, маски и другие атрибуты ролевой реальности), сохраняя внутренний мир человека в целостности и сохранности, увеличивая комфорт и радость от работы, творчества и общения. Роль позволяет не вовлекать в рабочий и коммуникативный процесс больше ресурсов, чем это требуется для ситуации и чем это возможно для каждого человека, в эту ситуацию вовлеченного. Она экологична и энергосберегающа для всех — и самого исполнителя, и других участников ситуации; позволяет создать и удерживать гармонию в отношениях, не жертвуя своими чувствами или силами, как это бывает в деструктивных коммуникациях.

Нельзя не упомянуть о сугубо мирном характере книги, ее взвешенном и мудром отношении к столь разноплановому управленческому инструментарию, как совокупность сценариев для исполнения/реализации ролей, которые варьируются от коучинга до манипуля-

тивных сценариев. Авторы придерживаются, за что им большая благодарность, утилитарного восприятия инструментов в книге, не вдаваясь в подробности, которые могли бы придать посторонний оттенок. Да, в современной корпоративной жизни (даже в маленьких компаниях с короткой межличностной дистанцией и близким общением) наряду с открытыми коммуникациями встречаются в изобилии и манипулятивные. Однако для ряда ситуаций манипулятивный сценарий и роли в нем являются единственным возможным для конструктивного результата инструментом для руководителя. И владеть этой группой инструментов нужно также виртуозно, как и всеми другими, как раз с точки зрения экологичного поведения и конструктивного результата для всех участников ситуации.

Каков же будет итоговый навык читателя, что будет использовать инструменты, представленные в книге и развиваться в этом направлении? Нет сомнений в том, что это будет высокая поведенческая пластичность, которая вкупе с нейропластичностью даст практику необыкновенной (выходящей за рамки статистической удачливости) эффективности во всех ситуациях, где применялась ролевая система. За формированием виртуозных коммуникаций подтянется и виртуозное лидерство в целом, что, в свою очередь, запустит бесконечную изменчивость и саморазвитие руководителя как лидера и человека, а также всех, кто с ним взаимодействует. Их он поведет за собой не только своими базовыми ролями, но и своим примером. И при этом че-

ловек никогда не потеряет себя, так как роль является внешней эффективной оболочкой для проявляющейся личности.

Пришло время второй части рецензии — метафорической, образной, знаковой. С точки зрения метафор, книга — желали того авторы или нет — создала образ свободного, многообразного и удивительно комфортного корпоративного/коммуникативного мира, в котором есть место каждому со своими особенностями коммуникаций, личности или принятия решений. Каждому, но не насилию, давлению, травмам, негативным эмоциям, обидам и так далее. Мира, в котором именно благодаря коммуникативной «комедии дель арте» люди будут более счастливы и эффективны, чем в обычном неэкологичном поведенческом мире. Книга дает каждому читателю равные возможности применения эффективного инструментария, получения результата, и, в конце концов, счастья. А корпоративное счастье — любимая работа, в любимой компании, с любимым руководителем и коллективом — зависит от умения каждого использовать ролевой инструментарий, и его виртуозности в этом. Для начинающего руководителя книга может стать палочкой-выручалочкой и, одновременно, пропуском в мир эффективного менеджмента.

Эпилог: очень хочется продолжения! Пожалуйста, дорогие авторы, порадуйте нас еще своими замечательными инструментами и технологиями.

Эксперт в сфере развития организации, стратегического и антикризисного управления, личного и лидерского развития.

*Доктор философских наук,
кандидат экономических наук.
Профессор ИБДА РАНХИГС при Президенте РФ.
Научный руководитель специализаций МВА.
Аккредитованный доцент Министерства
экономики Баварии (ФРГ).
Кочеткова А. И.*

Книга «4 роли руководителя» будет полезна всем, кто управляет людьми и организациями. А также тем, кто развивает и консультирует руководителей.

Авторы сами профессионально исполняют роли консультантов и преподавателей самым творческим образом уже много лет. Именно поэтому их авторская методика консультирования «Ролевой коучинг» помогает руководителям через осознание ролевого репертуара повысить результативность и эффективность.

Ролей у руководителя много, но многие управленцы используют их спонтанно и часто неосознанно. А главное — неуместно. Это вызывает «управленческую шизофрению» не только у самого руководителя, а ещё и у всех его контрагентов, с которыми он взаимодействует.

Интегративная ролевая модель (ИРМ) авторов способствует воссоединению оптимальных пар: роли и состояния личности руководителя сначала в процессе консультирования, а потом в реальной управленческой деятельности.

Самостоятельно разобраться в том, кто из собрания

субличностей организма принимает решение, особенно в стрессе и сложной жизненной ситуации, без помощи профессиональных консультантов бывает сложно. Плюс состоит в том, что созданные при консультировании модели встраиваются в деятельность и жизнь руководителя уже без сопровождения консультантов.

Практическое применение модели «АЗаРТ» поможет создать необходимые роли под задачу руководителя для принятия управленческих решений высокого качества.

В книге много практических примеров и кейсов, которые наглядно иллюстрируют результативность подхода и авторских моделей.

Книгу «4 роли руководителя» я рекомендую к прочтению всем, кто управляет людьми и организациями. А также тем, кто занимается развитием и консультированием руководителей.

Подход Елены и Игоря в консультировании поможет руководителям выработать оптимальный управленческий стиль и расширить свой репертуар руководителя.

*Учредитель и председатель правления Ассоциации
русскоязычных коучей,*

*Учредитель и директор Русской школы коучинга и
Международного центра
«Креативные технологии консалтинга»
Королихин А. В.*

ВВЕДЕНИЕ