

## **Властная дистанция: что делать с ней молодому руководителю?**

*Д. Е. Фишбейн*

Хочу продолжить разговор на тему, поднятую в статье К. Ушакова «Властная дистанция, или Границы возможного в управлении организацией»\*. Представим такую ситуацию. Новый директор пришел в школу не со стороны. Он, можно сказать, вырос в ней — начинал учителем, потом, набравшись опыта, стал завучем и вот наконец назначен руководителем. Какие проблемы в первую очередь встанут перед ним? С моей точки зрения, самая серьезная — это самоопределение молодого директора по поводу властной дистанции. Сами посудите, совсем недавно он был одним из всех. А теперь? Как строить отношения с людьми, которых, кажется, знаешь уже тысячу лет и давно общаешься на равных? Как отдавать им приказания? Как делать замечания? И еще сотни таких же вопросов возникают у молодого руководителя, и все они связаны именно с тем, как по-новому строить отношения с подчиненными, в какой степени близости–дистанцированности от них находиться. Ведь пока не испытаешь себя в той роли, на которую раньше смотрел издали, не разберешься.

Приведу пример из собственной жизненно-школьной практики. Так сложились обстоятельства, что я начинал работать учителем в той же школе, где сам и учился. После того как проработал примерно полгода, у меня состоялся разговор с одной из учительниц, которая в бытность мою учеником вела у меня один из предметов и при моем (как мне казалось тогда) неплохом поведении часто обращалась ко мне с такой фразой (буду помнить, наверное, всю жизнь): «Каждый урок ты сокращаешь мою жизнь на пять минут». Так вот, эта учительница, обращаясь ко мне уже как к коллеге-учителю, сказала: «Ну, теперь ты понял, как мне с тобой было сложно». Действительно, сменив позицию «ученик» на позицию «учитель», я на многое взглянул иначе. Также, наверное, и молодому директору придется иначе взглянуть на школьную ситуацию, на коллектив и свое место в нем и на многое другое.

Я вижу цель данной статьи в том, чтобы помочь начинающему руководителю самоопределиться по отношению к властной дистанции. Сделать это необходимо ему самому, так как не существует верной или неверной позиции, а все зависит от его предпочтений, от климата, сложившегося в коллективе, и еще от многого.

### **Выбор за вами**

Итак, что же выбрать? Ниже приведена таблица, описывающая характеристики культур с разным уровнем дистанции власти. Попробуйте определить свои приоритеты и, в свою очередь, позиции, которые, с вашей точки зрения, были бы поддержаны большинством членов педагогического коллектива.

<i>Параметры культуры</i>	<i>Культура с высоким уровнем дистанции власти</i>	<i>Культура с низким уровнем дистанции власти</i>
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшее руководство доступно
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляющих и контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая

Вполне возможно, что результаты сравнения могут выглядеть следующим образом: вы, как представитель молодого поколения, больше склоняетесь к типу организации с низким уровнем властной дистанции, но ваши подчиненные, напротив, предпочитают скорее высокий уровень. «Можно ли с этим жить? Стоит ли предпринимать какие-либо действия для изменения существующего положения?» — спрашиваете вы самого себя.

### **Возможный выход**

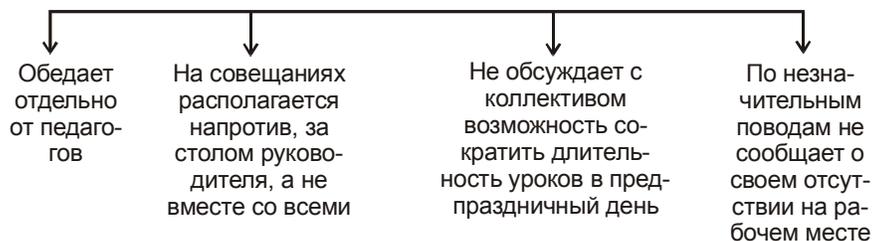
Считаю, что к советам по принятию управленческих решений нужно относиться с большой опаской, так как советчик обычно плохо представляет культуру вашей организации. Несмотря на это, осмелюсь предложить возможный, с моей точки зрения, выход из ситуации несоответствия представлений о властной дистанции у руководителя и коллектива. Отмечу, что представленный ниже подход является лишь одним из многих, к тому же достаточно субъективным. Кроме того, призываю вас прежде, чем вы решите посредством каких-либо действий «сдвигать» индекс дистанции власти, отмерить даже не семь, а сотни раз. Вы вступаете на очень зыбкую почву. За представлениями ваших педагогов о властной дистанции стоят многовековая история России, особенности их воспитания и жизни, и, если у вас нет архиважных причин для изменений в данной области, лучше придерживаться традиционно принятой в коллективе дистанции.

Но все же, если вы решились на перемены, смоделируем ситуацию, когда ваш индекс властной дистанции низок, а у коллектива он достаточно высок, и это не позволяет двигаться к намеченной цели. При этом вы, полагаю, не можете «сменить» свои ценности и убеждения, подстроившись под коллективные. У вас наверняка не получится произвести и обратный процесс — взять и изменить ценности и убеждения коллектива. Что же остается? Мне думается, что возможным выходом из такой ситуации может быть следующая позиция: вы **формально** (видимо для всех) демонстрируете согласие с правилами игры, то есть с желанием педагогов ощущать высокую дистанцию власти.

При этом вы, **по сути, очень осторожно** стараетесь предпринимать действия по сокращению дистанции между вами и коллективом. Допускаете возражения подчиненных; уменьшаете количество контролируемых действий; широко делегируете педагогам те или иные полномочия; принимаете решения исходя из анализа мнений, существующих в коллективе (опять же лучше с точки зрения механизма осуществления сделать это не созвав совещание и выслушав всех, а проведя социологический опрос); уважаете независимость учителей.

Таким образом, вероятно, ваш образ как руководителя будет соответствовать представлениям педагогов, но при этом будут предприняты попытки к постепенному (длительному и очень непростому) переводу коллектива от одной позиции по отношению к дистанции власти к другой.

**Примеры возможных действий руководителя, демонстрирующих поддержку высокого индекса дистанции власти**



---

\* См. «Директор школы» № 5 за 2003 г., с. 3–10