

Правила, которые мы выбираем

А.В. Соложнин

Каждый выбирает для себя...

Ю. Левитанский

Размышления на тему появились после вопроса, который задал автору молодой директор школы: какими правилами надо овладеть, чтобы быть успешным. Директор многое успел прочитать, прослушал лекции по менеджменту, но считал, что «ведь должны же быть какие-то правила, которыми пользуются опытные руководители и чувствуют себя вполне комфортно даже в самые трудные времена».

У меня возникло чувство смятения. Не от того, что чего-то не знаю: напротив, знаю, но это знание меня совсем не радует...

Начало

Вступление директора школы в должность. Несмотря на отдельные вариации, сценарий везде практически одинаков. Наш герой заметно волнуется в ожидании важного события. Для него всё вновь. Надевается новый костюм, туфли, блузка или галстук, появляются новые аксессуары в виде ручек, блокнотов или нового портфеля. Жизнь, как говорится, начинается с белого листа.

Представитель работодателя зачитывает приказ. Сочиняется на ходу напутственная речь с элементами поучения и рядом советов. Заметим, что в первых словах, особенно неподготовленных, звучат правила: быть ответственным, строгим и справедливым, отвечать за всё лично. После речи начальника «благодарные подчинённые» вручают цветы, подарки и дают добрые советы. Их набор традиционен: быть добрым и заботливым, защитником интересов коллектива, быть пробивным и демократичным, платить побольше заработной платы и не забывать про личную жизнь.

Не прошло пяти минут, а наш новичок — директор получил вторую порцию наставлений и урок приёма подарков, улыбок тех, кто вчера ему ещё не улыбался.

Но проходит время. Пыл и жар молодых руководителей постепенно угасают. Проблемы, о решении которых искренне мечтал педагог, заменяются другими. Вместо педагогики одарённых детей на первое место выходит уборка закреплённой территории. Вместо научно-методического семинара по психологии

общения приходится принимать у себя представителей Роспотребнадзора, которые грозятся ещё и оштрафовать. Окончательно добивает его авария, на устранение которой городское управление образования денег не даёт, ссылаясь на отсутствие ассигнований.

Внешний вид теряет былую свежесть, времени ни на что не хватает, а старания уходят как вода в песок. В то же время его коллеги выглядят весьма уверенно и при небольших с виду ресурсных затратах достигают вполне приличных результатов.

Когда проблемы становятся нестерпимыми, возникает традиционный русский вопрос «Что делать?». Как правило, ответы на него ищут в семье, среди друзей и знакомых, у бывалых управленцев. Типичные советы: зажимай всех, уволь смутьяна, устраивай корпоративы, сплавивай коллектив. Будь ближе к начальнику, войди в хорошие отношения с секретаршей твоего начальника, с главным бухгалтером, делай подарки. И вообще — будь мужчиной (как вариант — «сильной женщиной, львицей»). Это звучит часто, хотя и шепотом.

Откровенный разговор со знатоками управленческих отношений открывает неписанные правила, которые свято соблюдаются и в открытой печати не публикуются. Кому-то они покажутся надуманными, мелкими. Но именно мелочи порой определяют основное ядро, вокруг которого строится вся конструкция. Отдельные правила могут быть социально неодобряемыми, но парадокс в том, что вне зависимости от внешнего одобрения, эти правила соседствуют и действуют почти одновременно. Они создают стереотипы поведения руководителей.

Итак, что удалось услышать от бывалых и опытных

Универсальное правило — выполнять свои обязанности точно и в срок. Не правда ли, золотое правило? И в самом деле, я бы посоветовал, без всякой иронии, выполнять всё точно и в срок. Для этого директору нужно на приличном уровне владеть знаниями в различных областях помимо основного — знания педагогики: право, экономика, финансы, бухгалтерский учёт, технология строительно-монтажных работ, психология управления, менеджмент и т.д. Надо научиться управлять педагогическим коллективом, выстроить внешние связи. Как показывают опыт и многочисленные наблюдения, последователям этого правила крайне редко удаётся достичь высот в управлении, они часто трудны в общении с коллегами, утрачивают авторитет в коллективе и, как крайний вариант побочного эффекта, вызывают у окружающих чувство неприязни.

Возникает, конечно, вопрос: «Разве выполнение обязанностей — это плохо»? Безусловно, необходимо выполнять свои обязанности точно и в срок, но успешного руководителя от педанта отличает способность не только выполнять свои обязанности, но и стремление достичь совершенства. Да, выполнять желательно всё точно и в срок, но это не гарантия большого успеха, а лишь база для начала и сохранения на среднем уровне любого процесса.

Одно из часто повторяемых правил — *налаживание добрых отношений с вышестоящим руководством*. Что ж, хорошие отношения действительно никому не помешают, не случайно ведь существуют психология отношений, дипломатия, этикет. В самом деле, было бы хорошо, если бы директор мог свободно подойти к своему руководителю и обсудить насущные вопросы, найти способ решения проблемы. Однако стремление установить добрые отношения подчас заходит столь далеко, что стираются все границы. Рекомендуют попытаться стать приятелем руководства и для этого называют всевозможные приёмы: от совместной рыбалки и бани до публичного поддакивания и восхваления начальника в любых ситуациях. Обычно это называется *правилом подхалимства*.

Несмотря на то, что это «правило» осуждается, считается «неудобным» пресечь такое поведение среди своих. Любопытно, что даже тот, в адрес кого раздаются хвалебные оды, обычно сам видит неестественность, неискренность поведения льстеца, но лесть не пресекает: *«И в сердце льстец всегда отыщет уголок...»* (И.А. Крылов).

Способов выполнения этого правила масса. Самое лёгкое — это поддакивание: всё, что бы ни говорил начальник, профессиональный подхалим всецело поддерживает — кивает головой, произносит после каждой фразы выразительное «угу», первым смеётся в ответ на шутку. Он первым поднимет руку при голосовании, а если нужно, то и выступит публично. Нетрудно ему сказать неправду, лишь бы угодить шефу.

Тем, от кого зависит решение проблем — непосредственным начальникам, инспекторам всевозможных надзорных и контролирующих органов, бухгалтеру в централизованной бухгалтерии такой руководитель школы делает подарки.

Не следует (скажет такой управленец) — критиковать вышестоящее начальство, даже если ошибки его очевидны: «Ведь бывают такие случаи, ну кто же не ошибается. Нет, от греха подальше». Приветствуется, наоборот, снабдить ошибку таким комментарием, словно и ошибки-то не было.

Свечение в глазах начальника непосредственного начальника

В кулуарах этот приём называют ещё «прыжком через голову». Приём довольно частый и простой. Ретивый чиновник пытается как можно чаще «выйти» на вышестоящего: согласовать документ, назначить и провести важное совещание, кого-то принять на работу, наградить, отправить в командировку и так далее. Так называемый «вышестоящий» принимает обратившегося и удовлетворяет его просьбу. Проситель теперь вынужден, как минимум, поставить в известность своего непосредственного руководителя о принятом решении, и, по сути, преподнести ему задание или же скорректировать ранее составленные планы. Ситуация может завершиться конфликтом. Если даже конфликт не острый, то предконфликтная ситуация налицо.

Как вариант приёма «свечение в глазах»: остаться после совещания наедине с вышестоящим, в присутствии других завести приватный разговор, появиться «случайно» в кабинете, преподнести подарок «по случаю» или предложить личные услуги. Последнее для подхалима — особенно ценно.

Профессионалы в этой области нередко достигают больших высот. Им перепадает подчас повышенное финансирование, награды, повышения по службе. Подхалимов, особенно профессионалов в этой области, не любят коллеги, подсмеиваются над ними, злорадствуют в случае неудач. Но самое неприятное и опасное в другом. Профессиональный подхалим не развивается в своей непосредственной области и утрачивает способность выживать в новых и трудных условиях. При потере своего покровителя и при неудачных попытках обрести нового, такой управленец не в состоянии удержаться на достигнутой высоте и быстро теряет свой потенциал.

У читающего может возникнуть вопрос о допустимости искренне добрых, деловых отношений руководителей и рядовых сотрудников. Возможно ли вообще выражать восхищение и можно ли делать подарки тем, кому хочется их сделать? Думаю, что да, ведь человеческим отношениям «ничто не чуждо». Однако всегда нужно соблюдать этические нормы.

Дружба с «уважаемыми людьми»

Аркадий Райкин в своём блистательном монологе о дефиците и уважаемых людях добавлял: «таваравэд», «завмагазин» ... Для каждого времени в обществе составлялся свой список. Конец 90-х принёс нам ещё одного персонажа, о котором стали писать книги джинсовой серии и снимать многосерийные фильмы. Думалось, что сей герой обойдёт школу стороной. Оказывается и здесь он ко двору. Ни кто иной, как сам «авторитет». Можно понять директора, у которого с одной стороны выбиты стёкла, а с другой — протягивается щедрая рука с наличными, и отчётов не требуется. Однако вынужден разочаровать и предупредить начинающих о том, что у «дружбы» и у «авторитетов» законы разные. И это обстоятельство рано или поздно даст о себе знать.

Простой пример. Директор школы оплатил в конце года счёт на кругленькую сумму, подписав накладные, акты приёма передачи товара, но сам товар не получил. Для чего он это сделал? Руководителям понятен смысл этих действий. Для тех, кто не работает с бюджетом, поясню. Это нарушение очень распространено ради спасения денег. Или плати и потом получишь товар, или откажись от денег и они уйдут в бюджет безвозвратно.

Нередко бывает, что поставщик, пообещавший поставить товар, и не думает его поставлять или обещает поставить, но в неопределённый срок. Что делать директору? Обратиться в милицию — его же и обвинят в незаконных финансовых махинациях, ещё и дело заведут. И вот здесь на помощь и приходит тот самый «авторитет». Внешне это очень приятные люди, угостят вас чашечкой кофе и пообещают помочь. Они и в самом деле быстро помогают. В считанные дни тот самый нахальный поставщик несёт вам весь товар, сопровождая его извинениями. Вы счастливы, звоните своему благодетелю и получаете приглашение типа «заходите ещё». Не важно, появитесь ли вы «ещё», вас они, как правило, со временем побеспокоят. Просьба может быть банальной: принять ребёнка в первый класс, позаниматься с кем-либо алгеброй, на что вы, конечно, согласитесь. Не будем фантазировать далее, но сообщим примерный результат длительного сотрудничества с этими «организациями». Кончается это подчас невыполнимыми просьбами: вы не сможете выполнить просьбу и в то же время нельзя отказать. Что вы ответите, уважаемый директор, если вас попросят выдать фальшивую справку о якобы выданном аттестате неизвестному лицу? Ну а если не дадите такой справки, в лучшем случае вам будет неудобно.

«Правильное» поведение на съездах, форумах и конференциях

Для больших собраний опытные управленцы всегда проводят подготовительную работу. Готовится повестка, порядок выступлений, проекты решений, регламент и множество мелочей, связанных с приглашением, регистрацией лиц и т.д. Обычно готовятся штатные ораторы, они заранее обсуждают с организатором тему, текст или тезисы выступления. Даже если планируется критика, будущий оратор согласовывает её содержание с теми же организаторами. Чем выше уровень собрания (конференция, съезд), тем строже дисциплина. В выступлениях звучат цитаты последних документов, решений и докладов вышестоящих руководителей, высказывается поддержка решений высших органов власти. Главное правило: поддержать инициативы, отметить отдельные недостатки и призвать покончить раз и навсегда с пробле-

мами. Сконцентрировать внимание на проектах, которые будут реализовываться. Обязательно поблагодарить, привести примеры положительного опыта.

Молодые руководители иногда пытаются внести что-то своё, доверяя полностью ведущему, надеясь на его открытость и демократичность. Самостоятельная попытка выступить, что-то покритиковать и внести своё предложение нередко заканчивается неудачей.

Крайне редко у самостоятельно выступающих получается достичь целей, связанных с изменением содержания и тем более — выводов собрания (как сделать, чтобы получилось, — это отдельная тема). И дело здесь не в недостатке компетентности выступающего. Опытные организаторы аппаратной работы объяснят это простыми словами: «позиция не согласована». Не будем вдаваться в тонкости манипуляции поведением зала (дать слово последним, сослаться на регламент, объявить перерыв), скажем лишь уверенно: несогласованные заранее предложения, требующие как от президиума, так и от участников дополнительных усилий, обычно не поддерживаются. Простой пример. Людей пригласили, собрали на конференцию, около трёх часов продержали в зале, предложив текст резолюции, за который требуется просто проголосовать. И вдруг перед окончанием конференции поднимается рука в зале с предложением заслушать иной вариант, который требуется обсудить хотя бы в течение часа. Какой будет реакция людей в зале? Чаще всего, отрицательной. Обычно участники большого собрания предпочитают согласиться с предложенным содержанием и выводами, если эти самые выводы особенно не задевают их интересы.

Категорически и принципиально несогласные с предварительными выводами и содержанием могут себе позволить выступить с аргументированной критикой и новыми предложениями. Для достижения своих целей оратору придётся позаботиться как минимум о группе поддержки, которая могла бы создать своеобразное лобби. Надо понимать, что изменение хода, содержания, выводов конференции фактически будет означать её срыв. Поэтому при опытных ведущих яркие и критические выступления остаются в памяти участников именно яркими, смелыми и интересными. Сам же выступающий нередко попадает в разряд «белых ворон», «проблемных» или «вечно несогласных». Есть, конечно, и особая категория тех, кто выступает не по регламенту и достигает своих результатов. Это особые люди, настоящие профессионалы, коих мало. Это известный доктор Рашаль в здравоохранении, в своё время таким трибуном был академик А.Д. Сахаров. Были и другие. А готовы ли нынешние?

Правило «хоровиков»

Людей, поддерживающих это правило, достаточно много. Делать что-то вместе, хором — это и есть основное правило. Порой на больших совещаниях раздаётся гул голосов в ответ на неординарное высказывание оратора. Неважно, что именно сказал оратор: обычно первыми реагируют лидеры хора, у которых действия на полтакта опережают остальных. Они могут первыми что-то крикнуть или начать аплодировать. Вторая очередь и есть тот самый хор, который поддерживает лидера. В самом хоре нет лидеров. Стартовые механизмы начала и окончания у «хоровиков» на интуитивном уровне, поведение их на практике определяется правилом «как все», «в одной колее». Они даже все вместе могут начинать новые проекты, писать заявки на гранты, но обязательно «как все».

Позиция выгодна особенно для тех, кто не уверен в своих силах, в компетентности, боится допустить ошибку: всех разом не накажут, а если окажусь в числе первых, то благодаря всеобщей поддержке. Да, ситуация почти срединная и почти безопасная, однако надо помнить, что профессиональный «хоровик» никогда не станет солистом.

Быть как все

Этому правилу следуют не только слабые, но и средние. Как раз для так называемых средних и вечных руководителей это правило основополагающее. Все пошли на субботник и мы пойдём, все прикалывают на демонстрации гвоздичку к лацкану и мы приколем. Примеров здесь масса. Представители и носители этого жизненного правила могут проработать на своём месте всю жизнь, пережить многих руководителей с различными политическими взглядами и при этом остаться на месте. У них, вполне возможно, есть собственное мнение, но оно обычно высказывается вслух лишь тогда, когда известно «общее мнение». Беда таких директоров в том, что они постепенно теряют индивидуальность, превращаются в бедненьких и смиренненьких руководителей. Они не предлагают начальству того, что может ему впоследствии не понравиться, они боятся попросить что-то для школы, так как это раздражает руководителя: «Жди, проси скромненько и тебе дадут когда-нибудь».

Для этого типа руководителей вполне комфортна среда скромненького здания, кабинетов, учебно-материальной базы. Главное — чтобы не заподозрили в финансовых махинациях, не задеть своего шефа настойчивой просьбой. Такие руководители обычно славятся невысокими результатами, но они доживают свой век и тихо уходят с осознанием выполненного долга. Учителя этих школ не отличаются ничем от средней массы, у них всего понемногу: двоечников и хорошистов, хулиганов и примерных пай-мальчиков (девочек). На случай упрёка о результатах деятельности или состоянии материальной базы у них один ответ — «Денег не дают». Такой директор никогда не поддержит даже «общего хора»: лишь бы не тронули.

Однако наш рассказ затянулся и стал скатываться к очень уж неприглядным примерам. Глядя в глаза моего собеседника, начинаю догадываться, что картина стала совсем мрачной, надо остановиться и приободрить. Ну не всё же плохо, не все в обнимку с «авторитетами», и далеко не все подхалимы. И критиковать начальство мы можем и мнение имеем. Да, да, имеем, можем... Ну а с успехами-то как? А вы-то сам, автор, освободились от всего, что сами написали? Вы ли не поддакивали вчера министру образования?

Каждый выбирает для себя.
Выбираем тоже — как умеем.
Ни к кому претензий не имеем.
Каждый выбирает для себя!

PS: О чём эта статья? Не нанесёт ли она вреда тем, кто поймёт по-своему приведённые примеры да и воспользуется ими «для благого дела»?

Статья эта о проблеме выбора нравственных принципов, с которыми живёт и по которым принимает решение руководитель школы. Проблема нравственного выбора, ответственности руководителя совсем не нова, а значит невероятно живуча. Остаётся помнить о том, что нарушение выработанных человечеством нравственных правил так или иначе наказывается: пусть даже только отвращением к себе. Каждый выбирает для себя...

Анатолий Валентинович Соложнин,
начальник Управления образования, кандидат педагогических наук,
г. Нижний Тагил