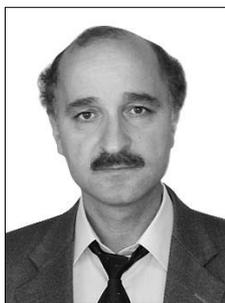


## ВЛАСТНАЯ ДИСТАНЦИЯ: ПОИСК ОПТИМАЛЬНОГО ВАРИАНТА

**В Концепции модернизации российского образования совершенствованию управления всех уровней отводится одно из приоритетных значений.**

**Журнал «НО» регулярно посвящает этой актуальной теме свои страницы.**

**Управление — понятие широкое, многоаспектное, в каждой технологичной его составляющей непременно присутствует тончайший психологический аспект, что не отразишь в документах, не внесёшь в план, но что оказывает весьма существенное влияние на качество управления и либо помогает, либо вредит делу. Об этом — предлагаемая вам статья, которая, на наш взгляд, побудит вас задуматься о тонкостях управленческой деятельности, а может, и скорректировать в чём-то свои действия...**



**Руслан Баскаев,**  
начальник  
управления  
образования  
г. Салехарда,  
кандидат  
педагогических  
наук

Есть в управленческой деятельности понятие, к основным функциям руководителя не относящееся, «периферийное», но тем не менее весьма активно влияющее на отношения в коллективе, а значит, и на эффективность управления. Таков уж характер этой деятельности, в которой нет мелочей. Речь пойдёт о властной дистанции, её плюсах и минусах.

В литературе по проблемам управления понятие «властная дистанция» определяется как социально одобряемое неравенство статуса членов организации. Понятно, что, занимая определённое положение в коллективе, особенно в коллективе аппарата управления, каждый специалист становится обладателем характерного только для него набора официальных и неофициальных преимуществ, позволяющих в соответствии с ними выстраивать межличностные отношения, в том числе и властную дистанцию. И чем выше статус специалиста (например, в муниципальном органе управления начальник отдела, заместитель начальника управления, начальник управления и т.д.), тем разнообразнее выбор преимуществ.

К сожалению, нередко знание этих преимуществ и их использование осваиваются специалистами намного быстрее, чем должностные обязанности, о качественном и оперативном исполнении которых порой приходится неоднократно напоминать. Я не раз был свидетелем разговоров некоторых наших сотрудников с руководителями школ, с учителями, а то и со своими подчинёнными, которые, по всей видимости, не находили лучшего аргумента при предъявлении каких-либо требований (продуманных или не очень — не об этом речь), как постоянное, несколько даже нервное напоминание о занимаемой ими должности: «Я же начальник отдела!», «Вы что, не хотите мне подчиняться?» Ну как тут не вспомнить безвольного и беспомощного царя Фёдора Иоанновича из одноимённой драмы Алексея Толстого, который в порыве бессилия восклицал: «Я царь или не царь?!»

Уверен, что даже частое напоминание о своей должности не улучшает дело и уж определённо не производит положительного впечатления на коллег (как будто это им не известно). А, может быть, кому-то и действительно плохо известно ввиду отсутствия полноценного контакта с партнёрами по работе. А если и известно, то умышленно игнорируется этот статус по причине отсутствия авторитета. Совет здесь можно дать один: работать над собой, уметь грамотно, корректно и доходчиво ставить задачи и непременно укротить свои амбиции. Тогда отпадёт необходимость в по-



стоянном напоминании о преимуществах своей властной дистанции, сотрудники увидят в специалисте компетентного руководителя отдела и все вопросы будут решаться быстро, оперативно и квалифицированно. Вообще **специфические особенности «болезни роста» некоторых людей при продвижении по служебной лестнице — изменение их поведенческих характеристик, стремление к обладанию большими властными полномочиями без соответствующих требований к себе, а значит, и без оснований.** Это интереснейшая тема, о которой стоит поговорить в журнале, уделяющем так много внимания проблемам управления образованием.

Властная дистанция и её соблюдение во многом зависят от стиля руководителя, от сложившейся организационной культуры в коллективе, от условий, созданных для работы сотрудников. Со времени назначения на должность начальника управления образования администрации города Салехарда я много размышлял над этой проблемой, стремился к такому стилю, к такой культуре управления, которая ориентирована на ролевую значимость каждого специалиста, на его место и участие в деятельности команды. При этом властная дистанция между начальником и подчинёнными сокращается, отношения становятся более демократичными и появляется так называемая «дистанция безопасности», при которой и общение, и сама работа идут в более комфортном режиме. И это приносит свои результаты.

Коллектив муниципального аппарата управления, в составе которого специалисты с разным опытом управленческой деятельности, разного возраста, деловых, профессиональных и личностных качеств, стал более сплочённым, дружным. Межличностные отношения обрели ровный, доброжелательный характер, разница в обладании властными преимуществами в зависимости от занимаемого статуса не влияет на уровень тревожности сотрудников.

Такие деловые и личностные взаимоотношения позволили нам создать сплочённый управленческий коллектив, в котором каждый из нас несёт ответственность не только за свой участок работы, но и за деятельность всего аппарата управления.

Немало усилий затрачено и на создание комфортных условий для работы сотрудников, руководителей отделов, заместителей. Я сначала думал, что отдельный кабинет для руководителей отделов даст им возможность почувствовать свой статус, нормально организовать работу, проводить встречи с подчинёнными и лучше решать вопросы жизнедеятельности отдела. Специалисты — как правило, два-три человека — находились в соседнем кабинете, и это не затрудняло общение с ними начальника отдела. В каждый отдел, а их у нас четыре (общего и дошкольного образования, опеки и попечительства, воспитания и дополнительного образования, правового и кадрового обеспечения), приобрели мебель, необходимое компьютерное и техническое оборудование. Так же оборудовали и кабинеты начальников отделов и моих заместителей.

Но через некоторое время пришлось принять решение об изменении условий работы начальников отделов: создать несколько больших отделов, объединив помещения. Начальник и подчинённые стали работать вместе. Делу это пошло на пользу... А принял я это решение вот почему. Сокращая властную дистанцию между собой и начальниками отделов, старался сократить тем самым число препятствий, которые практически всегда есть в служебных отношениях. Поначалу всё шло хорошо. Потом стал обращать внимание на то, что начальники двух отделов, укорачивая властную дистанцию между мной, заместителями и собой, пользуясь предоставленными полномочиями, в отношениях со своими подчинёнными действовали совершенно иначе. Стиль управления в этих отделах стал авторитарным, отно-



шение к сотрудникам — строго избирательным, по принципу личной преданности. А отдельный кабинет начальников отделов больше стал напоминать место для сбора компромата на коллег и т.д. Всё это незамедлительно сказалось и на результатах работы отделов, и на общей атмосфере взаимоотношений в аппарате управления образованием.

Время показало, что недооценка преимуществ властной дистанции со стороны руководителей разного уровня может привести и к обратному эффекту: начинает страдать исполнительская дисциплина специалистов, нарушается устоявшийся тип взаимоотношений между работниками, падает авторитет руководителя и т.д. Вот только один пример. В 1998 году в штатном расписании управления образованием было тринадцать специалистов, в том числе три заместителя: по общему и дополнительному образованию, дошкольному образованию и научно-исследовательской работе в составе аппарата и должность заместителя по административно-хозяйственной части в составе хозяйственной группы при управлении. Стремясь демократизировать процесс управления как аппаратом, так и всей муниципальной системой образования, я принял решение передать значительную часть властных полномочий своим заместителям. Властная дистанция между нами была значительно сокращена, что позволило установить, как мне тогда казалось, хорошие деловые взаимоотношения, поднять авторитет заместителей, так как по ряду вопросов их решение для исполнения становилось окончательным. Моего дублирования не требовалось.

Но лучше дело не пошло. Привыкая к своим полномочиям, усиливая власть в аппарате, не все заместители смогли грамотно распорядиться этими преимуществами. В конечном счёте это привело к падению их авторитета, осложнило мою деятельность и роль руководителя, способного полностью контролировать ситуации, ослабило властные полномочия всех субъектов управления, внесло разногласия в действия заместителей, среди которых началась борьба за лидерство в аппарате. Появились группировки, поддерживающие действия того или иного заместителя. Всё это, естественно, сказалось на качестве нашей деятельности. Пришлось немедленно всё восстановить, как прежде, сделать даже кадровые перестановки. Я убедился: **чрезмерное делегирование полномочий, стремление к максимальному сокращению властной дистанции между начальником и заместителями и начальниками отделов не привели к желаемому результату.** В этом весьма деликатном вопросе, оказывается, надо соблюдать меру, некую оптимальность.

Сейчас можно уверенно говорить об аппарате управления как об организации со средней властной дистанцией, где каждый специалист независимо от занимаемой должности имеет чётко ограниченный круг преимуществ и сформирована, как уже было сказано, необходимая «дистанция безопаснос-

ти» для всех работников. Часть властных полномочий передана вниз по иерархической лестнице, установлена незначительная разница в заработной плате между специалистами отдела путём надбавок и доплат. Что касается заместителей начальника управления, а их сегодня всего два, они остались работать в отдельных кабинетах, им установлен более высокий уровень заработной платы, определены полномочия в пределах их должностного статуса, чётко регламентированы права и обязанности. Один заместитель курирует работу отделов, ответственных за содержание образования, другой — за воспитательную и социальную работу с детьми. Кстати, сокращение двух прежних должностей заместителей явно улучшило не только деловую, но и психологическую обстановку и в аппарате управления, и, что любопытно, — во всей муниципальной системе образования города, так как минимизировало количество препятствий во взаимодействиях начальника управления, руководителей школ и других учреждений образования.

Как руководитель муниципального органа управления, я определил для себя ту часть полномочий, которая ни при каких условиях не может передаваться вниз по иерархической лестнице. Это, прежде всего, вопросы финансового и кадрового обеспечения системы образования. Установившийся в аппарате управления индекс властной дистанции отнюдь не мешает нашим специалистам проявлять инициативу, стремиться к более качественному выполнению должностных обязанностей, продвигаться по служебной лестнице, получать награды и поощрения. Всеми признано такое положение дел, при котором в коллективе рационально сочетается соблюдение субординации с демократическим стилем управления, каждый специалист осознаёт своё статусное положение и ни в коей мере не чувствует себя ущемлённым.

В литературе, посвящённой вопросам психологии управления, я не нашёл



такого термина, как «средняя властная дистанция» или «щадящий индекс» личной властной дистанции, так что меня могут упрекнуть в некой терминологической эмпирике. Но для нашего коллектива эти понятия вполне приемлемы.

Какими же показателями можно определить особенности взаимоотношений, сложившихся между руководителями и специалистами нашего аппарата управления?

Они таковы:

- чёткая властная дистанция для каждого специалиста;
- передача части полномочий по иерархической лестнице для сокращения властной дистанции и поднятия авторитета руководителей нижестоящего звена в коллективе;
- доступ к руководителю управления без согласования с непосредственным начальником отдела или заместителем ограничен, но не запрещён;
- разница в заработной плате для специалистов внутри отдела, между начальниками отделов и заместителями начальника управления в пропорциональном отношении строго соответствует статусу работника аппарата;
- в коллективе преобладают демократичный стиль управления, уважение к личности и мнению любого сотрудника;
- всячески поощряется проявление инициативы, направленной на улучшение качества работы отдела или всего аппарата, при одном условии — отсутствии прожектёрства и нереальных проектов;
- утверждено, но строго не требуется в силу характера деятельности выполнение распорядка дня — прихода на работу и её окончания;
- оперативное исполнение установленного задания на день в полном объёме;
- доверие в вопросах качественного выполнения поручений, не требующих проверки со стороны вышестоящего руководителя;
- возражения первому руководителю вполне допускаются с чётким обоснованием аргументов;

- неуважительное отношение к подчинённым в отделах и аппарате не допускается;
- использование властных полномочий, повлекших изменения «дистанции безопасности» для сотрудников, пресекается вышестоящим руководителем;
- выстроена система поощрений за качественные показатели результатов работы;
- взыскания к нижестоящим работникам используются как крайняя мера и в строгом соответствии по возрастающей линии;
- форма обращения сотрудников друг к другу внутри отделов чаще всего неформальная, между отделами и вышестоящими руководителями, как правило, — официальная;
- в коллективе проводятся мероприятия неформального общения — поздравление коллег с днём рождения, чествование награждённых, совместные праздники и т.д.;
- устойчивость в сохранении кадров, бережное к ним отношение, интерес к непрерывному повышению управленческой квалификации и научным исследованиям.

Эти показатели выработаны практически всем коллективом в поисках оптимальной властной дистанции между руководителем и специалистами аппарата управления. Но есть у нас и такие отделы, где соседствуют большая и малая властные дистанции и отдел с размытой, не имеющей чётких признаков властной дистанцией между руководителем и подчинёнными. Индекс властной дистанции в отделах в значительной мере определяет поведенческие характеристики специалистов, служебные взаимоотношения с сотрудниками других отделов.

Я давно обратил внимание на то, что начальники отделов с большой властной дистанцией склонны к завышенной самооценке, требованию неукоснительного соблюдения субординации, к частой оценке деятельности других отделов как слабо управляемых и не дающих высоких результатов в работе. Все властные полномочия такого руководителя полностью сосредоточены в его руках, он строго пресекает проявление инициативы, не совпадающей с его мнением. Не хочу сказать, что такая (большая) властная дистанция обладает только негативными качествами, так как ограничивает, сковывает свободу действий специалистов, привнося определённую степень тревожности. Результаты работы таких отделов, как правило, стабильны, довольно успешны. Начальники таких отделов прекрасно знают деловые и личностные качества своих подчинённых, считают их хорошими специалистами и ревностно относятся к их отвлечению на выполнение других, временно появляющихся видов работы. Всегда найдутся аргументы в пользу большой занятости и незаменимости специалистов на своём участке работы. Но дополнительные виды работы в силу специфики деятельности аппарата управления появляются довольно часто. К примеру, дежурство в период олимпиад, выполнение разовых поруче-



ний вышестоящих руководителей города, округа и т.д. Интересен тот факт, что сами начальники отделов, культивирующие сильную властную дистанцию, на деле в отношениях с вышестоящими руководителями стремятся к значительному и как можно более быстрому её сокращению, создавая именно для себя «дистанцию безопасности». Так что работать в отделе с таким начальником людям, наверно, нелегко.

Скажу об отделах с малой дистанцией власти. Начальники таких отделов воспринимаются как спокойные, добрые и не очень требовательные руководители. В какой-то мере это подтверждается практикой. Результаты проверок, проведённых заместителями, курирующими отделы, часто выявляют существенные недостатки, вызванные отсутствием жёсткого контроля со стороны начальника отдела и излишней доверчивостью к деловым качествам подчинённых специалистов. Обстановка в отделах спокойная, доброжелательная, общение — неформальное, что не всегда идёт на благо самому же отделу. Как правило, такие начальники отделов неконфликтны, легко соглашаются с требованиями вышестоящих руководителей, работают с полной самоотдачей, даже если работа будет выходить за пределы установленного рабочего времени, считая это нормой. В отличие от коллег с сильной властной дистанцией я не заметил у них явного стремления к сближению с вышестоящими руководителями для создания себе комфортных «безопасных» условий деятельности. Да это им вряд ли и необходимо. Отношение моё и заместителей к таким руководителям, как правило, демократичное, доброжелательное, что совсем не означает отсутствия требовательности. Так что диалектика и здесь проявляется: нет однозначно негативных и позитивных результатов ни в том, ни в другом случаях.

Какой бы властной дистанцией ни обладал начальник управления или нижестоящий руководитель, всё равно приходит время, когда частью полномочий приходится делиться. И вот здесь всегда встаёт вопрос о грамотном использовании предоставленных преимуществ тем, кто их получил. Наглядным примером может быть мой уход в отпуск и назначение исполняющим обязанности одного из заместителей. К счастью, эта практика давно и надёжно отработана и не требует корректировки. Мне импонирует такая система отношений, когда между замес-

тителами и мной существует малая властная дистанция, основанная на полном доверии и понимании каждым своего статуса в иерархической системе аппарата управления. Думаю, делу только польза от того, что я всегда без опасения могу доверить часть своих полномочий заместителям и не бояться ни за их исполнение, а уже тем более — злоупотребление ими. Вижу в этом сильную сторону в сложившейся системе отношений между руководителями управления образования.

Наверное, практически невозможно найти организацию с чисто выраженным только одним типом властной дистанции, в любом случае какая-то из них будет доминировать при наличии другой. И каждая имеет право на существование, свои плюсы и минусы. Мы постоянно работаем над этой проблемой, хотим выстроить такой тип властной дистанции, который всегда позволял бы специалистам аппарата управления, наряду с соблюдением своего статуса и властных преимуществ, полноценно и эффективно работать. При этом чётко следуем правилу: формирование межличностных и деловых отношений должно проходить только в рамках «дистанции безопасности» — на основе полного доверия, взаимоуважения друг к другу и равной ответственности за общее дело. Только при этом условии, считаю, аппарат управления может работать эффективно, быть неким образцом для руководителей школ, перед которыми эта проблема встаёт ежедневно и достаточно остро в силу многочисленности педагогических коллективов. **НО**