

Был просто коллегой, а стал руководителем — ситуация довольно обычная. Только вот справиться с ней от этого не легче, потому как связана она с сопротивлением подчиненных новому начальнику. Чтобы повернуть ее в позитивное русло, надо выбрать правильный тон, манеру поведения и не упустить еще множество мелочей — очень важных для руководителя. Психолог рекомендует, как это лучше сделать. Материал адресован прежде всего начинающим директорам, но и умудренных опытом он наверняка тоже заинтересует.

## Был просто коллегой, а стал руководителем. Как не растерять былую дружбу и завоевать авторитет в новом статусе?

---

■ Е. Меттус

**К**аждый, наверное, хоть однажды сталкивался с такой ситуацией: вчерашний коллега становится руководителем. В данном случае — повышение досталось вам, а

ваши вчерашние «товарищи по цеху» оказались по другую сторону баррикады. Обязательно ли последует противостояние? А может, сохранить добрые, но не мешающие общему делу

отношения все-таки удастся? Попробуем разобраться.

## Два примера — две позиции

1. «С первых же дней мое назначение пришлось по душе далеко не всем моим коллегам: в нашем небольшом коллективе были педагоги, которые пришли в школу раньше меня и сами планировали занять место директора. Некоторые из них не хотели подчиняться демонстративно, другие исподтишка саботировали мои распоряжения. Все это, естественно, повлияло на моральный климат, а затем и на реальные показатели работы, лишило меня уверенности в себе. Когда через три месяца работа так и не наладилась, я предпочел уйти на должность завуча в другую школу. Там психологическое давление было меньше, и моя карьера складывалась гораздо лучше».

2. «В школе я работаю уже больше десяти лет, начинала как рядовой учитель, потом стала заместителем директора и, наконец, директором. У нас очень стабильный коллектив, люди работают вместе десятилетиями. И каждый раз, поднимаясь на ступеньку выше, мне приходилось преодолевать сопротивление, непонимание коллег: почему двигают меня, чем я лучше? Но, если честно, мне никогда не хотелось уходить отсюда. На каждом этапе были свои трудности, кто-то даже увольнялся, не желая мне подчиняться. Но постепенно напряжение спадало: все видели, что я не собираюсь никого подминать, угнетать, напротив, я лучше других знаю внутренние проблемы и способна найти эффективные способы их решения. На мой взгляд, стать директором в своем коллективе гораздо сложнее, но и интереснее, ответственнее, чем перейти на руководящую должность в другую школу».

Итак, в обоих случаях начинающие руководители встретили сопротивление со стороны своих подчиненных. Однако, если герой первой истории с ситуацией не справился и был вынужден перейти в другую школу, то второй директор сумела выстроить правильные отношения с коллегами и добилась положительных результатов.

## Как же преодолеть первое сопротивление?

Допустим, ваши коллеги по привычке продолжают относиться к вам по-приятельски, нарушая необходимую между руководителем и подчиненными дистанцию. Вы пытаетесь намекнуть, что ситуация изменилась, — в ответ обиды и обвинения (пусть и не высказанные вслух). Как вы поведете себя в подобном случае? Станете избегать дружеских посиделок и начнете разговаривать с бывшими коллегами свысока? Или, напротив, всеми силами будете стараться сохранить дружбу, общение на равных?

Прежде всего покажите коллегам, что изменились не вы, а ваш статус, а следовательно, обязанности, полномочия и ответственность. Поэтому некоторая корректировка личных и рабочих взаимоотношений неизбежна. Правильный тон и манеру поведения вам подскажет **внутренняя установка на успех, уверенность в своих силах, желание добиться положительного результата**. Передавайте своим подчиненным эту уверенность, разговаривая с ними спокойным и доброжелательным тоном. Положительному рабочему настрою способствует также порядок на вашем рабочем столе, чистый и проветренный кабинет и ваш ухоженный и красивый внешний вид. Помните: для хорошего руководителя **в работе не существует мелочей**. Даже к простому разговору со своим заместителем необходимо тщательно готовить-

ся, составляя заранее список вопросов для обсуждения и продумывая, как правильно подать информацию.

Ничто так не помогает справляться с неуверенностью и беспокойством, как продуманная и написанная на бумаге вашей рукой программа действий. Составьте для себя **четкий план на ближайшую неделю, месяц, учебный год и следуйте ему**, отмечая результаты; тем самым вы будете преодолевать собственную тревожность и демонстрировать подчиненным, что корабль следует намеченным курсом под руководством надежного капитана.

Не забывайте, что **сопротивление — это нормальная реакция любого живого организма на изменения в окружающей его обстановке**. Ваши коллеги так же, как и вы, проходят процесс адаптации к новым условиям. Чаще всего этот период длится от трех до шести месяцев, но иногда и более продолжительное время. И не стоит бояться потерять старых друзей, ведь настоящая дружба не зависит от положения, которое вы занимаете. Кстати, по данным социологического опроса, три четверти россиян (75%) **верят в возможность сохранить дружбу с коллегой, ставшим начальником**, хотя и допускают, что на работе эти отношения «будут более официальными». Большинство из них считают также, что обеим сторонам потребуется немало усилий, чтобы поддержать свою дружбу. Подчиненным нужно «научиться видеть в бывшем сослуживце своего начальника», а новому начальнику — не иметь «чересчур больших амбиций» в отношениях с сотрудниками (РИА «Новости», Руслан Кривобок, 2008: по материалам, предоставленным исследовательским центром портала SuperJob.ru).

Важное условие для завоевания авторитета руководителя — **не пытаться всегда быть умнее подчиненных**. Не стоит де-

лать вид, что теперь вы ВСЕ знаете. Хороший руководитель всегда прислушивается к мнению своих подчиненных, признавая их право на **большую компетентность** в некоторых вопросах. **Делегирование полномочий** — основа правильного менеджмента, однако право принимать решения по наиболее значимым вопросам, как и необходимость нести за них ответственность, следует оставлять за собой.

Вооружившись установкой на успех, следуя четко составленному плану действий, приступайте к созданию **своей руководящей команды**. Никколо Макиавелли утверждал: «Об уме правителя первым судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать их способности и удержать их преданность. Если же они не таковы, то и о государе заключают соответственно, ибо первую оплошность он уже совершил, выбрав плохих помощников». Конечно, создание команды — это сложный и довольно длительный процесс, требующий от руководителя интуиции, психологических знаний, большого такта и терпения. В сложившемся педагогическом коллективе уже есть свои лидеры, и среди них вы, скорее всего, найдете единомышленников и инициативных сотрудников, если постараетесь «подобрать правильный ключик» к каждому. **Опирайтесь на сильные стороны личности, максимально развивая способности человека, — главный секрет эффективного взаимодействия с подчиненными**. Используйте свой козырь: вы знаете коллектив и сотрудников изнутри — вам легче грамотно распределить работу и добиться нужного результата.

Хорошая административная команда — ваш основной помощник в создании **положительного эмоционального климата**

в школе. И здесь опять же нет мелочей: позаботьтесь о качественном питании, об уюте в кабинетах и коридорах и, конечно, о возможности для каждого учителя получить, как выразилась М.Б. Пильдес, «свою порцию аплодисментов» за качественный и творческий труд. Такая административная политика, безусловно, поможет вам завоевать авторитет у бывших коллег даже в начале вашей работы в новом статусе.

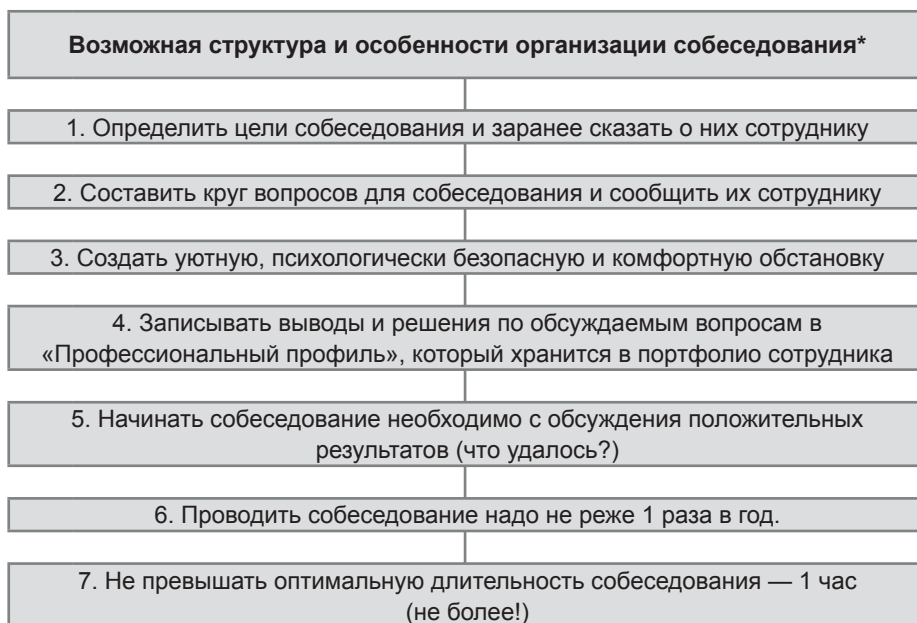
### Еще несколько моментов

Для дальнейшей работы с подчиненными важно, на наш взгляд, выделить следующие моменты:

- Требовать организованности, дисципли-

лированности от сотрудников руководитель может только тогда, когда сам следует этим правилам. Никогда не отказывайтесь от четкого планирования и регулярной оценки качества деятельности. Требуя четкого планирования от подчиненных, не забывайте регулярно контролировать выполнение этих планов.

- Не переставайте учиться! Повышение квалификации коллектива и вашей собственной компетентности — важная задача руководителя.
- Периодически проводите индивидуальные собеседования с сотрудниками. Подчиненному это необходимо, чтобы почувствовать себя нужным, значимым; чтобы «сверить курс» — убедиться в том, что его видение ситуации совпадает с концепцией школы и вашего управления.



\* Данная структура собеседования предложена преподавателями международных курсов повышения квалификации «Основы менеджмента» в рамках российско-бельгийского проекта «ППМС-сопровождение».

- Придавайте важное значение корпоративной культуре. Школе необходимы традиции: общие праздники, выезды и т.д. Придерживайтесь своего особенного стиля в оформлении элементов корпоративной культуры. Все это помогает коллективу почувствовать себя единым целым — сильным и активным организмом, способным к творчеству и развитию.
- Относитесь к себе и к работе с долей юмора. Многие ошибки можно простить человеку, который умеет иногда посмеяться над собой. Но не переходите границ: не высмеивайте дру-

гих и сами не становитесь объектом насмешек.

- **Меттус Елена Валентиновна**, кандидат педагогических наук, руководитель психолого-педагогического медико-социального центра гимназии № 56, г. Санкт-Петербург

*Автор статьи выражает огромную благодарность директору гимназии № 56 Санкт-Петербурга народному учителю РФ Майе Борисовне Пильдес за ценнейшие уроки руководства, пример виртуозного менеджмента, доброе и внимательное отношение к подчиненным.*

**d.**

## УРА, ВЫ СТАЛИ НАЧАЛЬНИКОМ!

Радость этого события может омрачить отношение коллег, которые вдруг превратились в подчиненных. Казалось бы, что может быть лучше: с людьми вы давно сработались, прекрасно знаете их сильные и слабые стороны и не ждете особых трудностей. Идеальное повышение? Такая ситуация проста только на первый взгляд, и нужно быть крайне осторожным, чтобы повышение не превратилось в кошмар.

В работе руководителя есть треугольник: руководитель-сотрудник-работа.

Общая стратегия поведения, в случае если вчерашние коллеги стали подчиненными, такова: увеличивать коммуникации и взаимодействие в области работы и уменьшать межличностную линию (руководитель-сотрудник).

На практике это может выглядеть следующим образом. Нужно сокращать обсуждение тем, не относящихся к работе, например, футбола, телепередач или семейных дел. Главное, не делать этого резко.

Однако нужно чаще обращаться к сотрудникам по рабочим вопросам. Ведь у нового руководителя есть обязательства, есть задачи, и он должен требовать от подчиненных их выполнения. Нужно, не прибегая к прессингу, акцентировать внимание на совместном решении рабочих задач.

Степень дистанционности отношений можно регулировать и во время рабочего общения, используя либо консультацию, либо оценку. Чем больше оценок, тем больше дистанция между руководителем и сотрудником.

Темп «удаления» лучше выдерживать исходя из сложившихся в коллективе отношений. Если слишком быстро увеличивать дистанцию, то люди могут подумать, что бывший коллега «задрал нос». А если же делать это слишком медленно, то есть риск, что сотрудники не почувствуют разницу и не будут воспринимать вас как начальника.

Перевода общения в рабочие рамки не нужно бояться. Обычно, если отношения нормальные, люди воспринимают это как сигнал и начинают перестраиваться. Важно только, чтобы сигнал был четким и однозначным.

<http://www.klacc.ru>