

# БИБЛИОТЕКА И РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

УДК 02:658.012.4-057.177

Джерелиевская И.К.

## Моделирование библиоменеджера

Намечены движущие силы поведения библиотечного руководителя в условиях рынка. Представлены основные элементы модели библиоменеджера.

Освоение библиотекой рыночных отношений интенсифицирует процесс профессионализации управленческой деятельности. Другими словами, в условиях рынка труд библиотечного руководителя приобретает собственное содержание, обусловленное специфическими целями и критериями. Более того, именно позиция руководителя может увеличивать или наоборот — уменьшать вероятность внедрения прогрессивных управленческих технологий. Все это убеждает нас в том, что развитие менеджмента начинается с формирования менеджера, который является основным ресурсом, движущей силой и одновременно продуктом этого процесса.

В связи с этим личностные, психолого-поведенческие и профессиональные качества менеджеров становятся предметом серьезного внимания специалистов по вопросам управления. Они пытаются сформировать модель менеджера XXI века.

Основные линии, составляющие контур этой модели, таковы: "менеджер будущего — глобальный стратег, ему присуще понимание того, как управлять в конкурентной международной среде; он знаток технологии, в первую очередь компьютерной; менеджер будущего — политик, это значит, что внеэкономические факторы (локальные и национальные интересы, договоры, правовые нормы, требования международных соглашений) займут значительную часть времени управляющих; менеджер будущего — лидер-новатор, умеющий не столько командовать и инструктировать людей, сколько влиять на них и взаимодействовать с ними" [1, с. 101].

С другой стороны, есть и "собираемый портрет" современного отечественного руководителя, который характеризуется низким уров-

нем общих экономических и правовых знаний; настороженным отношением к инновациям в сфере хозяйственного механизма из-за ощущения своей некомпетентности; феноменом "собственности на рабочее место" и стремлением максимизировать личную выгоду, что ведет к видимой иррациональности принимаемых управленческих решений с точки зрения интересов дела; традиционным типом экономического поведения, соответствующего условиям дефицитной командной экономики, это может выражаться в накоплении натуральных резервов производства (например, избыточные работники и др.) [2, с. 36, 37].

Следует также указать на низкий уровень психологической культуры, проявляющийся в несформированности навыков сознательного отношения как к собственному поведению, так и к поведению подчиненных.

Как видим, между нашим настоящим и нашим будущим — пропасть. Чтобы ее преодолеть, мы, по крайней мере, должны задуматься, как это сделать. Следовательно, в качестве ориентиров движения нашей мысли на данный момент выступает не столько модель библиоменеджера сама по себе, сколько модель процесса его становления.

Моделирование этого процесса, на наш взгляд, должно выражать следующее. Прежде всего важно выявить "внутренний механизм" функционирования руководителя в условиях рынка. Другими словами, надо понять, что именно и каким образом определяет те или иные его действия, поступки. Не менее важно осознать, как сформировать стратегию поведения руководителя, отвечающую требованиям высокой общественно-социальной ответственности; и наконец, как институционализировать воздействие на управленца (будущего управленца), при помощи каких общественных институтов и в каких формах. В связи с этим необходима концепция подготовки и ротации библиотечных руководителей.

В настоящей статье мы остановимся на рассмотрении первой части проблемы, т. е. постараемся обозначить так называемые основные пружины деятельности и поведения библиотечного руководителя в условиях рынка. Предлагаемая нами модель базируется на анализе его ценностных ориентаций и отражает как бы два аспекта его функционирования.

Во-первых, можно вести речь о менеджменте как стиле жизни, в котором проявляется особое мировоззрение. Во-вторых, менеджмент

— специфическая производственная деятельность, направленная на особый объект.

Какие же факторы определяют поведение руководителя в условиях рыночной экономики?

На наш взгляд — это прежде всего отношение к самому себе как основному ресурсу деятельности, в связи с чем состояние здоровья, стиль поведения, уровень организации собственного времени становится предметом пристального внимания библиоменеджера.

Одновременно меняется и отношение к личностному потенциалу подчиненных, который все более оценивается руководителем не с точки зрения "монополии на свое рабочее место", а исключительно исходя из интересов дела. Следовательно, и стиль управления, и характер взаимосвязи с подчиненными, и условия организации их деятельности все более обуславливаются потребностью их наиболее полной реализации в производственной деятельности. И все меньшую роль в этом процессе играют пристрастия управленца, его характер, неосознанные мотивы поведения и страхи.

Это вовсе не значит, что все человеческое ему становится чуждым. Отнюдь. Просто он начинает осмысливать "все человеческое" с точки зрения дела, за которое несет ответственность. Поэтому осознанность всего, что делает менеджер и что с ним происходит, приобретает также характер фактора, влияющего на его поведение.

Следовательно, с одной стороны, личностный потенциал менеджера все более проникает в его деловую сферу. В этом смысле управленец приобретает все большую цельность и внутреннюю свободу. С другой стороны, все решения руководителя и его действия становятся все более обусловленными внешними по отношению к нему обстоятельствами: интересами пользователей библиотечных услуг (читателей), целями развития библиотеки, потребностями в самореализации сотрудников и т. д. В связи с этим можно говорить об ограничении индивидуальной свободы руководителя, даже о его "несвободе" поступать и действовать так, как ему лично хочется.

Таким образом, руководитель становится все более свободным в границах своей ответственности и все более ответственным при реализации права собственного выбора. К этому ведет логика рыночной экономики.

Хотелось бы еще раз заметить, что в данном случае речь идет исключительно о выявлении тенденций в изменении стратегии поведения руководителя и факторов, обуславливающих эти изменения,

что совершенно необходимо с точки зрения моделирования. Модель — это всегда абстрактный и в значительной степени условный образ, который "используется для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов" [3, с. 819]. В нашем случае в качестве такого объекта, очевидно, выступит система подготовки и переподготовки менеджеров (включая их самоподготовку).

Однако выявление основных тенденций в развитии какого-либо процесса или явления не исключает и даже предполагает вероятность проявления в жизни феноменов, противоречащих этим тенденциям.

Это значит, что было бы наивно предполагать, что по мере движения общества к рынку все теперешние библиотечные управленцы начнут добровольно менять собственное поведение. Напротив, человеку свойственно сохранять и защищать свой опыт, а во многих случаях представлять его как единственно возможный.

Эволюция поведенческих моделей (что само по себе имеет непосредственное отношение к культуре и является важнейшим ее показателем) всегда сопряжена с изменением общественных условий. В этом смысле для нас очень важно знание факторов, влияющих на поведение руководителя в том или ином направлении. В дальнейшем это знание может быть использовано для формирования среды, моделирования ситуаций, обуславливающих социально значимое и социально желательное поведение библиотечных работников. Одновременно рост самосознания библиотечных работников и развитие культуры в обществе (особенно ее экономических, правовых и психологических аспектов) сыграют роль важнейших общественных регуляторов социального поведения руководителя.

Однако надо помнить, что каждый отдельный человек в силу приверженности своему стереотипу поведения и образу жизни может препятствовать развитию факторов, способных реорганизовать его поведенческую стратегию. Проявления этого сопротивления могут быть самые различные — от постоянной нерешительности и сомнений, неспособности принять решение до агрессивного доминирования, обескураживающего "поле вне критики". В основе всех этих разнообразных поведенческих явлений, как правило, лежит страх быть несостоятельным в новой ситуации (причины его могут быть как реальными, так и иллюзорными).

В этом смысле показателен опыт развития американского менеджмента, о котором мне уже приходилось говорить [4]. Позиция самих

менеджеров послужила препятствием для эффективного внедрения в управленческую практику в США большинства прогрессивных идей, выдвинутых теоретиками менеджмента. Так, по свидетельству экспертов, во многих случаях американские управленцы избегают риска, стремятся сохранить скрытность и безапелляционность при принятии решений. Их мышление направлено на достижение сиюминутной экономической эффективности. В вовлечении работников в управленческие процедуры они усматривают утрату личных распорядительных прерогатив. "Требовать от них перемен — значит требовать от них отказаться от своего прошлого", — замечает американский теоретик менеджмента Р. Уотермен [5, с. 103].

Таким образом, при явно выраженных тенденциях приоритетного развития социально-экономических и социально-психологических методов управления значительная часть американских руководителей остается приверженной административным методам. Эта коллизия дорого обошлась американскому обществу. Ему пришлось уступить передовые рубежи японцам, которые достигли больших результатов в использовании идей американских теоретиков менеджмента.

Чему может научить нас этот опыт? Прежде всего, тому, что тенденции объективных общественных процессов формируются независимо от уровня общественного сознания. Это значит, что, хотя большая часть современных библиотечных руководителей не имеет навыков хозяйствования и влияния на своих подчиненных, ведущими тенденциями в развитии управления библиотекой в условиях рынка становится утверждение социально-экономических и социально-психологических приоритетов. Именно эти тенденции объективно развивающихся процессов лежат в основе моделирования, т. е. создания некоего идеального образа библиоменеджера, оптимально функционирующего в условиях рынка.

Другой вопрос: каким образом современного библиотечного руководителя с его слабой экономической, правовой и психологической компетентностью, с низким уровнем персонифицированной ответственности, а в ряде случаев с неадекватной формой ее реализации можно "продвинуть" к этому идеальному образу менеджера времен рыночной экономики? Но здесь затрагивается не столько проблема моделирования библиоменеджера, сколько проблема моделирования системы его подготовки. Дифференциация этих двух проблем имеет важное не только стратегическое, но и тактическое значение для развития отечественного библиоменеджмента.

Итак, повторяем, что целью настоящей статьи является абстрактное воспроизведение механизма функционирования менеджера в условиях рынка.

Обозначив основные факторы, в целом определяющие его поведение, мы выделили менеджмент как стиль жизни и менеджмент как специфическую производственную деятельность.

Когда мы говорим о менеджменте как стиле жизни, то предполагаем особое мировоззрение. Структурой этого мировоззрения является совокупность терминальных ценностей.

Под терминальными ценностями понимаются ценности, определяющие управленческую деятельность, т. е. являющиеся ее сущностью и смыслом и выступающие в качестве движущей силы развития библиотечной деятельности. К ним можно отнести раскрепощение энергетического ресурса библиотекарей, совершенствование способов и условий их деятельности, совершенствование отношений в коллективе библиотеки, повышение культуры отношения подчиненных к объектам и средствам профессиональной деятельности. Терминальные ценности выступают также в качестве специфического продукта управленческой деятельности. Чем совершеннее сама деятельность, тем качественнее ее продукт и более оптимальны возможности решения библиотечных производственных задач. И наоборот, отсутствие терминальных ценностей у управленца лишает смысла работу как специфическую деятельность, и она не находит завершения в соответствующих продуктах.

Одновременно следует заметить, что именно через реализацию терминальных ценностей менеджмент проявляет себя как ресурс культурного развития общества, продвигающий его к более совершенным способам деятельности и одновременно формирующий для этого соответствующие условия.

Деятельность отечественного библиотечного руководителя была направлена исключительно на выполнение чужих команд и поэтому лишена личностных смыслов. Сам механизм реализации этих команд был чужд культурному содержанию, т. е. обращенности к личности, ее произвольности, потенциалу. Фиксировался только сам факт выполнения команды, т. е. руководитель мог действовать строго в границах команды. Не являясь субъектом управленческой деятельности, он не имел возможности осмыслить цели, приоритеты и способы своего действия. Другими словами, терминальные ценности не были направлены на развитие объекта его деятельности. Отсутствие

вали и специфические продукты этой деятельности. Поэтому в условиях административно-командной системы и не произошло профессионализации труда библиотечного руководителя.

Не являясь субъектом своей деятельности, библиотечный руководитель не был склонен относиться к себе как основному ресурсу собственной деятельности. Не составляли в этом смысле ценности и межличностные отношения, которые он поддерживал или формировал. Как правило, он не рассматривал их как средство реализации своей воли и ответственности. С учетом этого можно сказать, что труд руководителя не был осмыслен как система оптимальных способов и методов решения различных управленческих задач, т. е. руководитель был лишен инструментальных ценностей, развивающих его как личность.

Под инструментальными ценностями в данном случае мы понимаем осознанные средства реализации целей. Поэтому инструментальные ценности проявляют отношение руководителя к различным инструментам собственной деятельности. Ряд этих ценностей характеризует состояние и развитие самой его личности. К ним можно отнести умение управлять собой (способность придерживаться выдвинутых целей в любой ситуации), четкую шкалу личностных ценностей (однозначное представление о том, что для него хорошо, а что плохо), вполне определенные личные цели (твердо знает, чего хочет), установку на постоянный личностный рост (готовность к самоизменению и самосовершенствованию), творческий подход к делу (постоянный поиск новых, более эффективных способов разрешения профессиональных задач), способность формировать творческий коллектив (настойчивое желание работать в условиях "разномыслия"). Другой ряд инструментальных ценностей характеризует отношение руководителя к подчиненным, к взаимоотношению с ними. В связи с этим можно говорить о способности влиять на людей, о навыках эффективно руководить (максимально использовать потенциал сотрудников для наиболее эффективного разрешения профессиональных задач), о способности обучать и развивать своих подчиненных и определять для них рабочие задачи, о делегировании полномочий и ответственности (передаче собственных обязанностей с целью развития потенциала сотрудников), о приемах эффективного материального стимулирования и способности планирования профессионального роста (карьер) подчиненных.

Инструментальные ценности, как и терминальные, обуславливают поведенческую стратегию руководителя, т. е. вполне осознанное и целенаправленное его поведение. Процесс освоения этих ценностей исключительно индивидуален. Его индивидуализация проявляется на поведенческом уровне — через инструментальные ценности, характеризующие способы решения управленческих ситуаций. Очевидно, что у каждого руководителя свой набор приемов и способов поведения, соответствующих его психологическим особенностям и в то же время адекватных терминальным ценностям, составляющих с ними единую систему.

Другими словами, прежде всего необходимо, чтобы менеджер действовал целенаправленно, осознавая мотивы собственного поведения, самостоятельно корректируя его в соответствии с терминальными ценностями, т. е. был бы субъектом своей деятельности, своего поведения.

Иерархия терминальных и инструментальных ценностей представляет собой идеологию управленческой деятельности. Идеология управления, базирующаяся в основном на командно-административных методах, как видим, не создавала возможности для развития ни субъекта, ни объекта управленческого процесса и привела к стагнации библиотечного дела. Поэтому, чтобы обеспечить развитие объекта (отдельной библиотеки и в целом библиотечного дела), необходимо прежде всего создать условия для развития субъекта управления.

Обеспечивая процесс становления библиотечного руководителя как менеджера, или субъекта собственной управленческой деятельности, мы, в частности, индивидуализируем процесс внедрения зарубежного управленческого опыта в отечественную практику, создаем условия для его преобразования из формального процесса в инновационную деятельность.

Управленец — личность, лицо свободное и ответственное — функционирует не в соответствии с командами "сверху", а лишь — по велению собственного разума, на основе собственного выбора и ответственности. Повторяем, что это возможно лишь тогда, когда управленец продвинул лично — имеет определенное мировоззрение и адекватную этому мировоззрению стратегию поведения. При этом и мировоззрение, и стратегия поведения обуславливают формирование качественных продуктов управленческого труда, поскольку базируются на ценностях, обращенных к его непрерывному совершенствованию.



Однако качество продуктов управленческого труда зависит также от знаний менеджера по существу вопроса. В этом смысле продукт приобретает сугобо производственные характеристики. А сведения производственного характера менеджер получает на основе исследования среды, в которой он функционирует (как вне библиотеки, так и внутри ее).

Но менеджер действует в соответствии не с полученными сведениями, а с тем смыслом, который он придает этим сведениям. И в этом плане процесс принятия управленческого решения индивидуален, но индивидуализируется он тоже на уровне поведенческой стратегии.

Следовательно, для оптимального функционирования менеджеру необходимо получать и обрабатывать информацию относительно самого себя, своих межличностных отношений и среды, в которой он пребывает. В самом общем виде это и есть объект управленческой деятельности. Когда предметом внимания менеджера становится он сам и его отношения с другими людьми — менеджер развивается как личность, когда же он исследует среду своего функционирования, то формируется как специалист.

Но и в том, и в другом случае принципиальное значение для него имеют навыки извлечения информации и ее интерпретации, а затем ее использования в процессе формирования поведенческой стратегии. Чем совершеннее навыки, тем больший объем информации учитывает менеджер, тем более глубоко он интерпретирует эту информацию, тем более гибко и обоснованно его поведение, тем он более свободен в выборе.

Проблема развития американского менеджмента в настоящее время заключается в поиске методов и форм обучения, обеспечивающих развитие таких навыков. Следует заметить, что уровень совершенства этих навыков, а также степень их практического использования характеризуют, на наш взгляд, такое понятие как управленческая культура.

Сравнивая отечественную ситуацию с американской, мы должны отметить, что нашей важнейшей задачей также является развитие управленческой культуры. Однако эта задача усложняется несформированностью идеологии управленческой деятельности, а также слабой обозначенностью среды (неразвитостью рынка). Между тем, как уже отмечалось, менеджер способен активно воздействовать на среду, в частности, сдерживать развитие факторов, могущих заставить его

изменить привычное поведение. Одновременно он активно влияет и на развитие идеологии управленческой деятельности, являясь ее субъектом, реализуя на практике те или иные ценности. Все это убеждает нас в том, что именно личностные, профессиональные и психологические характеристики библиотечного руководителя являются своеобразным "кончиком" проблемы, за который необходимо "дернуть", чтобы "распутать" всю проблему дальнейшего развития библиотечного дела.

При этом характеристики управленца не имеют принципиального значения для того, чтобы ответить на вопрос, что надо делать. Однако они приобретают важнейшее значение, когда решается — как делать. Но это следующая проблема.

В заключение кратко обозначим основные элементы модели библиоменеджера:

главные факторы, определяющие поведение руководителя в условиях рынка: изменение отношения к самому себе, изменение отношения к подчиненным, осознанность собственного поведения;

мировоззренческий уровень управленческой деятельности, характеризующийся терминальными ценностями, составляющими сущность и смысл самой деятельности и одновременно являющимися основным продуктом этой деятельности;

поведенческий уровень деятельности, обусловленный инструментальными ценностями, характеризующими отношение менеджера к самому себе и своим подчиненным как основному инструменту деятельности;

иерархия терминальных и инструментальных ценностей, составляющая идеологию управленческой деятельности;

индивидуальный процесс отбора инструментальных ценностей и их подчинение терминальным ценностям, придающие управленческой деятельности личностный смысл и осознанный характер;

навыки извлечения информации, ее интерпретации и использования в процессе формирования собственной поведенческой стратегии, характеризующие управленческую культуру.

Дальнейшее исследование проблемы, на наш взгляд, предполагает определение объекта деятельности библиоменеджера, а также конструирование (моделирование) системы его подготовки (переподготовки) с учетом обеспечения возможности максимального приближения к основным элементам его идеального образа.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991. — 151 с.
2. Кузьмин Я.И. Наша экономическая культура сегодня // Об-во и экономика. — 1992. — № 1—2. — С. 28—40.
3. Советский Энциклопедический Словарь. —М.: Сов. энцикл., 1987. — 1599 с.
4. Джерелиевская И.К. Что такое менеджмент (история, теория, содержание) // Науч. и техн. б-ки. — 1992. — № 12. — С. 44—57.
5. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании/ Пер. с англ. —М.: Прогресс, 1988. — 363 с.