ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 1-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*1

Суслова И.М.

Библиотечный менеджер: требования к личности

Рассмотрены личные качества и способности, необходимые руководителям различного уровня.

Несколько слов для начала...

Все мы — свидетели значительных изменений в деятельности библиотек за последние годы. Все более демократичными и неформальными становятся отношения с читателями, им открыт доступ к закрытым прежде фондам и книгам; современными становятся формы и методы библиотечной работы. Однако чаще всего перемены в жизни библиотек носят негативный характер: разрушающиеся здания и помещения, слабая материально-техническая база, недостаточное финансирование, снижение престижа библиотеки, отток читателей. И позитивные, и негативные факторы влияют на все стороны деятельности трудовых коллективов библиотек, вызывая реакции от радости и надежды до неуверенности и отчаяния. Практически все библиотекари соглашаются с тем, что библиотечный мир проходит через кризисный этап, характеризующийся для них падением заработной платы, безработицей, общественной нестабильностью. Отсюда полный пессимизм в определении перспектив развития библиотек.

В этих условиях особая роль принадлежит руководителям библиотек, на которых лежит важная задача сделать все возможное для создания позитивного варианта будущего, не дав втянуть себя в водоворот неудач. Растущие изменчивость и жесткость внешней среды означают, что библиотеки предъявляют все более высокие требования к своим руководителям. В современных условиях они обязаны справляться с уникальными проблемами, которые раньше в работе библиотек практически не встречались. Примером могут служить особые ситуации, возникающие при внедрении экономических методов управления, когда одновременно предоставляются широкие возможности стимулирования труда и сдерживается введение необходимых, но бесплатных форм библиотечной работы.

Проблема управленческих кадров — узкое место в библиотечном деле. Сегодня особенно остро ощущается необходимость в инициативных, творческих руководителях, способных вывести библиотеки из кризисного состояния. В связи с этим особое значение приобретает подготовка руководителей библиотек к эффективной работе в современных условиях. Если обучить их оптимальным методам управления, основанным на достижениях мирового менеджмента, суметь передать перспективным руководителям передовой опыт управления, накопленный в стране и за рубежом, то можно с минимальными затратами улучшить положение дел в возглавляемых ими коллективах.

Почему "библиотечный менеджер"?

В качестве синонима привычным понятиям "директор библиотеки", "заведующий библиотекой" предлагаем использовать термин "библиотечный менеджер", обозначающий руководителя библиотеки любого уровня. Применение этого термина оправдано достаточно вескими доводами. Сегодня использование достижений зарубежной теории управления в библиотековедении неизбежно вызывает заимствование иностранных терминов, часто не имеющих русских эквивалентов. Так, невозможно без искажения смысла перевести на русский язык одно из центральных понятий современного хозяйствования — маркетинг. Кроме того, в пользу такого заимствования говорит интернационализация менеджмента, который вышел за рамки США и Японии — признанных лидеров в этой области. Создание международных систем информации, других структур интегрирующего свойства, привело к коллективному осмыслению новых

реальностей, что стало характерной тенденцией 1990-х гг. И наконец, особенность последних лет — обращение к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рекомендациям. Для нас это очень важно, поскольку долгие годы понятия "руководитель" и "руководство" ассоциировались с идеологизацией и занаучиванием, с коммунистической партийностью, администрированием, бюрократией. В нашем сегодняшнем понимании термины "менеджмент" и "менеджер" связываются прежде всего с возможностью объективно, с позиций современной мировой теории управления, без односторонней идеологической зашоренности рассмотреть проблемы и особенности библиотечного менеджмента и библиотечных менеджеров, профессионально осуществляющих функции управления.

Требования к личности библиотечного менеджера

Нужны ли определенные свойства личности для того, чтобы стать менеджером? На этот вопрос наука управления отвечает утвердительно, поскольку руководство — не просто разновидность обязанностей или определенный уровень квалификации, а профессия. Так же, как далеко не каждый человек пригоден к работе художника, музыканта, библиотекаря, не каждый способен и к управленческой деятельности. К ней нужно иметь определенную предрасположенность, особые черты характера. В нашей отечественной литературе вопрос о качествах личности руководителя практически не разработан. Долгие годы главным считалось исполнительность, точное и своевременное выполнение приказов и указаний сверху. А если и перечислялись требования к руководителю, как это сделано в книге Е.С. Жарикова "Вступающему в должность" (М.: Знание, 1985), то на первое место ставилась коммунистическая партийность, политическая зрелость, социалистическая деловитость, государственный подход. В учебном пособии "Новая система управления экономикой" (М.: Экономика, 1988), хотя оно и издано сравнительно недавно, требования к кадрам управления традиционно включают политические качества (коммунистическую идейность, политическую зрелость, ответственность), деловые качества (компетентность, организационные способности, чувство нового, предприимчивость) и личностные качества (быстроту и гибкость мышления, находчивость, развитую интуицию, решительность, волю, способность идти на риск, брать на себя полноту ответственности, твердость и упорство в процессе реализации решений). Казалось бы, все правиль-

но, но, откровенно говоря, этими качествами описывается не живой человек, а нечто роботизированное.

Среди литературы, посвященной данной теме, меня привлекла книга английских консультантов по управлению М. Вудкока и Д. Френсиса "Раскрепощенный менеджер" (М.: Дело, 1991), наиболее адекватно представивших влияние политических, социальных, экономических, психологических изменений на личность руководителя в современном мире. По их мнению, от умелого менеджера в настоящем и будущем требуются: способность управлять собой, наличие разумных личностных ценностей и четких личных целей, упор на постоянное саморазвитие, навык решать проблемы, восприимчивость к инновациям, умение влиять на окружающих и знание современных управленческих подходов, способность руководить, обучать подчиненных и развивать их мастерство, формировать эффективные трудовые коллективы. Многое из этого звучит для нас по-новому, поэтому остановимся на названных качествах подробнее.

Способность управлять собой выступает как важнейшее качество библиотечного менеджера в связи с трудностями, проблемами, конфликтами, возникающими в деятельности любой библиотеки. Например, при сокращении штатов заведующий должен принять решение об увольнении: или молодого сотрудника с высшим образованием, недавно пришедшего в библиотеку, или библиотекаря пенсионного возраста, проработавшего вместе с заведующим много лет. Закономерным решением руководителя будет увольнение второго, однако в этом случае от него потребуется максимум психологической стабильности.

Неумение управлять собой приводит к личной неудовлетворенности и неизбежно к неудачам в работе, ухудшению отношений не только в коллективе, но и в семье, угрозе разрушения здоровья, возрастанию стрессов. Способность управлять собой требует умения рационально распределять время (что предполагает сбалансированность в подходе к работе и быту), а также энергичности и жизнестойкости, которые помогают справляться со стрессами. Молодой руководитель библиотеки должен обратить пристальное внимание на воспитание в себе этих качеств. Менеджер с эмоциональной стабильностью обладает большим чувством собственного достоинства, свободно выражает эмоции, развивает разумное общение с окружающими. Планируя свое рабочее время, он, конечно, не забывает о перерывах для

отдыха и берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться.

Одно из главных требований к современному руководителю — наличие разумных личностных ценностей. До недавнего времени вопрос таким образом не мог быть поставлен вообще. Основным в жизни каждого советского руководителя должна была быть работа и только работа. Сейчас неизмеримо расширилась возможность выбора того, что для каждого является важным и стóящим, т. е. личностных ценностей. Именно они определяют все поведение менеджера и диктуют выбор правильных, однозначных решений. Например, если руководитель видит в библиотеке источник духовности, то ему легко установить критерии мотивации своих подчиненных; если руководитель воспитан в уважении к женщине, то он никогда не позволит себе накричать на нее; если для руководителя важнейшая ценность — человеческая личность, то демократичность управления становится неотъемлемым стилем его деятельности. Руководитель, которому неясны его собственные личностные ценности, не имеет твердой базы для действий, склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений, поэтому каждому менеджеру важно и целесообразно определить и выработать главные ценностные установки. Как правило, основой для этого служит уверенная и активная жизненная позиция, положительное и открытое отношение к окружающим. Менеджер, имеющий разумные личные ценности, последователен, твердо стоит на своем, но не ортодоксален, поэтому подвергает пересмотру свои ценности и может изменить их под влиянием накопленных данных. Директор библиотеки, сформировавший ценностные установки в прежние годы, в современных условиях, естественно, изменяет их в пользу, например, развития демократизации управления или применения нового хозяйственного механизма.

Следующее необходимое качество руководителя, непосредственно связанное с предыдущим, — способность ставить четкие личные цели. Неустойчивый, несбалансированный характер современного библиотечного дела требует ясных и обоснованных целей. Именно они позволяют выработать критерии, по которым руководитель может судить о важности того, что он делает, убедиться в правильности выбранного пути. Это дает дополнительные силы и возможности для достижения ощутимых результатов. Многие менеджеры считают, что личные цели помогают достичь большой эффективности в управлен-

ческой деятельности, если установлены временные пределы их достижения и конкретный конечный результат.

Большинство видов деятельности в области менеджмента требует высокого индивидуального развития. Поэтому работа менеджера, которая постоянно меняется и предъявляет новые требования к нему, предполагает высокую способность к саморазвитию. Понятие деловой карьеры, долгое время употреблявшееся у нас с негативным оттенком, должно осознаваться сейчас как важное и совершенно необходимое для руководителя стремление к профессиональному и должностному росту. Современный руководитель, будь то директор крупной библиотеки или заведующий сельским филиалом, сможет эффективно выполнять свои управленческие функции лишь при условии постоянного обучения, повышения квалификации в той или иной форме (чтение профессиональной литературы, получение консультаций, стажировки, участие в семинарах и дискуссиях, обучение в институтах и на курсах). Надо сказать, что для повышения квалификации библиотечных кадров имеются весьма широкие возможности. Способность к саморазвитию, помимо стремления к профессиональному росту, выражается также в умении руководителя анализировать собственные поступки и решения с целью самооценки, устанавливать обратную связь с окружающими, быть открытым и правдивым во всех сферах деятельности.

Первоочередная обязанность руководителей — решение проблем, поэтому опыт в этой сфере является ключевым для их работы. Конечно, каждая возникающая проблема (например, привлечение новых читателей в библиотеку, частые опоздания сотрудника или перебои в книгоснабжении) требует от руководителя специфического подхода в зависимости от конкретных условий. Один путь решения проблемы будет целесообразен для массовой библиотеки, другой — для научной. Так, для привлечения новых читателей в сельскую библиотеку будет эффективен подворный обход, а в городской для этого лучше провести крупное мероприятие с участием других культурно-просветительных, образовательных, общественных учреждений. При решении социально-психологического вопроса с опаздывающим сотрудником руководителю необходимо найти лучший конкретный способ: или наказание, или активная помощь в каких-либо личных проблемах (например, устройство ребенка в детский сад), или что-нибудь другое. Невозможно дать менеджерам готовые рецепты, но соответствующие способности решения проблем должен развивать

в себе каждый руководитель. Умело решающего проблемы менеджера отличают выбор методов, подходящих к определенной ситуации, использование системного, комплексного подхода, четкое определение ответственных за проблему и целей в работе каждого сотрудника, эффективное планирование, анализ, контроль, координация.

Навыки решения проблем в значительной мере необходимы именно библиотечному менеджеру, поскольку ему часто приходится адаптироваться к меняющейся обстановке и проявлять инновационный подход. Поэтому его неотъемлемая черта — творческие способности. Что характеризует такого руководителя? Он может смело нарушать традиции; испытывая потребность в переменах, предпочитает новаторские решения, идет на риск. Он также ценит творческий потенциал в других людях, способен руководить творческими людьми, поддерживая совершенно новые идеи, поощряя совершенно новые предложения. С каким энтузиазмом была воспринята идея платных услуг директором Барановической ЦБС. Он сумел вовлечь в новое дело весь коллектив централизованной системы. В результате платные услуги получили здесь широкое развитие, библиотека и библиотекари обрели значительный материальный стимул в работе.

Несомненно, что в характеристике руководителя должно присутствовать умение влиять на окружающих. Действительно, трудно представить себе руководителя, идеи, взгляды, замечания которого не принимаются в расчет подчиненными. Авторитет — очень сложное понятие, ведь помимо овладения методами управления, умения приказывать, здесь включается и такой фактор, как непосредственное влияние на окружающих, создающееся личным общением, манерой поведения, одеждой, наружностью и т. п. Авторитетный менеджер уверен в себе, ясно излагает свои мысли, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим, имеет убедительный внешний вид.

Следующее качество менеджера связано со стилем руководства. Сегодня, когда руководители библиотек пересматривают традиционные и применяют более современные подходы к управлению, понимание стиля и практики менеджмента приобретает особое значение. Ключ к эффективному управлению заключается в способности руководителя тщательно и углубленно анализировать ситуацию, и на этой основе выбирать подходящую в данный момент философию менеджмента. Способность к свободному владению различными стилями руководства всегда привлекательна для окружающих, делает их еди-

номышленниками менеджера, участниками решения новых сложных проблем. Исследования социологов показали, что невозможно ставить вопрос о преимуществах того или иного направления деятельности руководителя. Работа директора библиотеки наиболее эффективна, если он в равной мере умеет сочетать стимулирование труда подчиненных с формированием оптимального социально-психологического климата. Для этого он создает позитивную рабочую обстановку, меняет стиль управления в зависимости от потребности, всегда искренен и дружелюбен.

Иногда можно наблюдать, как не складывается деятельность библиотеки из-за неудачного распределения обязанностей между сотрудниками, неудовлетворительной организации работы, плохих взаимоотношений в коллективе. В данном случае речь идет о том, что менеджеру библиотеки для эффективного управления людьми требуется много навыков, которые в совокупности называются способностью руководить. Менеджер, обладающий хорошими навыками руководства:

постоянно анализирует свою роль по отношению к коллективу, вышестоящему руководству, общественным организациям;

определяет задания для сотрудников, внимательно и глубоко анализирует основную цель, адаптирует ее к интересам конкретного исполнителя;

делегирует полномочия, создавая в коллективе творческий подход к работе;

стимулирует хорошую работу похвалой, продвижением по службе;

устанавливает и активно поддерживает "обратную связь" с подчиненными;

умеет справляться с самыми разными "трудными" людьми: ленивыми, злыми, беспомощными, слишком эмоциональными или ожесточенными, самоуверенными или запуганными.

Практически все области деятельности менеджера требуют опоры на сильных квалифицированных помощников, поэтому ключевой задачей управления становится обучение подчиненных и развитие их способностей. Менеджер — это по совместительству преподаватель, который создает в коллективе атмосферу, благоприятную для обучения своих сотрудников, развития их мастерства. Высокие педагогические способности руководителя проявляются в том, что он прекрасно знает сильные и слабые стороны окружающих, дает подчиненным

сложные задания и ставит перед ними цели, требующие усилий, систематически консультирует сотрудников и оценивает их потенциал.

Если согласиться с тем, что менеджер — преподаватель, то очевидно, что он и воспитатель, так как его прямая обязанность — создание дружного, сплоченного коллектива. В современных условиях нестабильности, неопределенности перспектив любому руководителю библиотеки необходимо осознание важности коллективной работы, которая выступает ощутимым фактором поддержки и воодушевления. Руководитель, способный к формированию коллектива, поддерживает идеи коллективизма, правильно и умело подбирает кадры, заботится о каждом, создает оптимальный психологический климат. Больше всего педагогические способности менеджера проявляются именно в создании благоприятной трудовой обстановки. Чем выше уровень культуры управленческого труда руководителя, тем значительнее его влияние на социально-психологический климат.

Рассмотренный комплекс требований к библиотечному менеджеру, несмотря на всю перспективность и объемность, не может быть универсальным, так как обусловливается характером деятельности и структурой руководимого коллектива. Поэтому требуется дифференцированный подход, вынуждающий приспосабливать базовый набор требований к специфике библиотек. Так, в преимущественно женских коллективах складываются особые требования к руководителю, среди которых на первом месте умение создать сплоченный коллектив, что берет начало в способности общаться с людьми, создать благоприятные условия труда, быта и отдыха. Насколько различны требования к руководителю среди женщин и мужчин иллюстрирует таблица:

Черты, необходимые руководителю согласно опросу среди	
женщин	мужчин
эмоциональная стабильность	компетентность
такт	ум
организаторские способности	принципиальность
готовность помочь	организаторские способности
компетентность	хорошая информированность
хорошая информированность	эмоциональная стабильность
ум	такт
принципиальность	готовность помочь

По мнению психологов, набор личных качеств, необходимых руководителю-мужчине и руководителю-женщине, возглавляющим женские коллективы, не может быть одинаков. Руководителю-мужчине самое важное — найти неформальные подходы и методы управления, поскольку в женском коллективе развиты именно неформальные моменты, управляющие многими социально-психологическими процессами. Основное требование к руководителю-женщине — эмоциональная стабильность. Наилучший стиль руководства с ее стороны кроется в гибком сочетании неоднородных качеств: доброты и строгости, женственности и деловитости, спокойствия и требовательности, мягкости и воли. Если сухость, лаконичность и даже жесткость делового общения считается более или менее нормальной у менеджеров-мужчин, то же самое со стороны женщины воспринимается женским коллективом как черствость и неумение общаться.

Требования к набору личных качеств руководителя зависят и от уровня занимаемой должности. Руководитель высшего звена решает стратегические задачи, для него важны широта мышления, стремление к самостоятельным действиям. Руководитель среднего звена сосредоточен на решении задач по организации деятельности библиотеки, удовлетворению социальных потребностей, поэтому ему необходимы многие черты социального лидера: коммуникабельность, умение наладить работу. Но в наибольшей степени качества социального лидера важны руководителям низового звена, непосредственно связанным с коллективом. Они должны проявить способность к организации работы подчиненных, умение реализовывать идеи, быть добрыми и отзывчивыми к потребностям подчиненных.

В заключение предлагаем руководителям тест для проверки собственных способностей к руководству, составленный на основе теста в книге Л.Д. Кудряшевой "Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем" (Кишинев: Штиинца, 1983).

ТЕСТ

"Проверьте, какой Вы руководитель"

Ответьте "да" или "нет" на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Считаете ли Вы, что руководитель не должен принимать критики своего стиля руководства?

3. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы в основном безошибочно дать целостную оценку своим коллегам, квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?

6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий, оценивая деловые качества своих коллег?

7. Предоставляете ли Вы своим подчиненным полномочия и самостоятельность в решении сложных вопросов?

8. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

9. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Склонны ли Вы объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами, маленькой зарплатой, слабой материально-технической базой и т. п.?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что фамильярность с подчиненными — признак хорошего руководителя?

14. Считаете ли Вы, что выполнимое решение предпочтительнее хорошего?

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

Номер вопроса		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ:	да	1	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	0	0	2
	нет	0	1	1	2	0	0	0	0	2	0	2	1	2	0

От 0 до 5 баллов. Вы больше специалист, чем руководитель. Это не означает, что Вы плохой работник, и если представится возможность занять должность ведущего или главного библиотекаря, не надо колебаться!

От 6 до 10 баллов. Ваш уровень компетентности — руководитель небольшого подразделения. Если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей, к мнению коллектива, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться упрочить традиции в коллективе. Больше внимания следует уделять кадровым и перспективным вопросам.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу "руководителя-организатора", умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, определения реальных перспектив развития, материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать только один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, Вы — прирожденный лидер, но Вам трудно работать в "текучке". Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая несомненными управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешают излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.