

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 16-е)

УДК 658.012.4-057.177-02\*16

Суслова И.М.

## Плюсы коллективного управления

Рассказано о формах участия коллектива в управлении библиотекой и способах их эффективного использования менеджером.

Среди терминов, обозначающих участие коллектива в управлении — демократизация, самоуправление, коллективное принятие решений, привлечение трудящихся — наиболее точным и по смыслу и по конструкции мне представляется термин "коллективное управление", данный в книге В. Зигерта и Л.Ланг<sup>1</sup>.

Отдельные аспекты коллективного управления уже рассматривались на предыдущих занятиях, посвященных методам и стилю руководства, созданию оптимального климата, организации и проведению совещаний. Здесь же речь пойдет о коллективных отношениях, определяющих эффективность управления.

Долгие годы демократичность управления была одним из основных политических лозунгов советской системы, столь же далеким от реальности, как и другие декларации. А.М. Омаров, широко известный своими яркими, публицистически заостренными работами, пишет, что эта система, "самая демократическая по замыслу, оказалась подверженной коррозии махрового бюрократизма. В пылу необузданного администрирования лиц, сосредоточивших в своих руках непомерно большую власть, на всех уровнях общественных иерархий утвердился "порядок", согласно

---

<sup>1</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 63–67.

которому народ представлял не субъект, а объект политики и политических манипуляций"<sup>2</sup>.

В эпоху перестройки (и в этом виделось ее выдающееся значение) сделана попытка наполнить демократическое управление реальным смыслом. Квинтэссенцией новой хозяйственной системы наряду с самостоятельностью, самофинансированием, самокупаемостью стало самоуправление трудового коллектива, предполагающее существенное расширение его полномочий. По многим вопросам, особенно связанным с подбором, расстановкой, аттестацией кадров, решения необходимо согласовывать обязательно с мнением коллектива. Ряд принципиальных вопросов (стимулирование труда, социальное развитие) вообще перешли в ведение трудового коллектива. Именно в то время родилось столь популярное слово "гласность", подразумевающее полную информацию коллектива по всем вопросам производственного и социального характера. В гласности усматривались надежное средство избавления от инерционности мышления, заблуждений прошлого и в то же время побуждение к развитию социальной активности, творчества.

Основными формами осуществления полномочий трудового коллектива, как было заявлено, являются общее собрание и совет трудового коллектива, которые рассматривают наиболее важные вопросы, утверждают планы развития, устанавливают правила внутреннего распорядка, избирают руководителя, принимают решения о материальном поощрении, социальном развитии.

Однако, несмотря на настойчивое стремление принципиально по-новому организовать внедрение демократического управления, об этом с сожалением приходится говорить в прошедшем времени. Демократизация вошла в привычное русло лозунговой кампании.

Да, советы трудовых коллективов действуют, но скорее по инерции; демократические структуры существуют, но реальная их эффективность весьма и весьма низка. Всесторонний анализ причин рассогласования ожиданий и реальности требует специального исследования, которое выходит за рамки настоящей статьи. Скажу лишь, что, по моему глубокому убеждению, основная причина — в стремлении соединить старую структуру и формы управления с новым содержанием, что изначально создавало не-

---

<sup>2</sup> Омаров А. М. Предпринимчивость руководителя. М.: Политиздат, 1990. С. 3–4.

решаемые противоречия. Разве не были изначально противоречивы попытки сочетать рынок и укрепление социальных основ? Или, как в нашей ситуации, наличие совета трудового коллектива и профсоюзного комитета? И наконец, разве не противоречат друг другу принцип единоначалия и развитие самоуправления трудового коллектива? Конечно, и тогда, в конце восьмидесятых, эти противоречия были заметны. Но уверенно говорили о диалектическом единстве, объясняя двойственность роли руководителя: он выражает интересы государства и интересы трудового коллектива.

В поисках решения этой дилеммы давайте обратимся к зарубежному менеджменту, где можно найти однозначные ответы, лишённые декларативности и идеологичности. При этом исходный постулат один и тот же: демократичное, коллективное управление является весьма эффективным средством достижения цели. Легко представить, что решение полностью поддерживается и успешно реализуется сотрудниками, если у них была реальная возможность участвовать в его подготовке. Только в этом случае каждый "выкладывается", чтобы убедить других в правильности своего подхода к решению проблемы. Если речь идет о выполнении задания, за которым стоит весь коллектив, всегда достигается высокая эффективность. Повышается творческая заинтересованность сотрудников в результатах работы. Как истинные и рачительные хозяева библиотеки они проявляют заботу о ее нуждах, о потребностях читателей.

Каждый руководитель библиотеки должен понять, что смысл привлечения подчиненных к управлению — вовсе не филантропия и тем более не шоу. Поскольку здесь используется совокупный интеллект непосредственных исполнителей, обладающих необходимой информацией и данными, коллективное управление — способ повысить качество принимаемых руководителями управленческих решений, средство помочь менеджерам найти лучшее решение возникающих проблем. Именно поэтому авторы книги "Динамичное производство" считают привлечение трудящихся к управлению одним из важнейших методов адаптации в современ-

ных чрезвычайно быстро меняющихся условиях<sup>3</sup>. По их мнению, способность любой организации к коллективному управлению определяется тремя основными факторами: сочетанием разного уровня профессионально-квалифицированной подготовки людей, обучением их умению пользоваться современными методами анализа и решения проблем, эффективностью организации усилий всех участников проводимых мероприятий.

При всех плюсах коллективного управления возникает резонный вопрос: когда и насколько нужно быть демократичным? Ответ на него связан непосредственно с временным фактором. Для выработки единогласия требуется много времени. Поэтому решения по принципиальным вопросам, определяющие среднесрочную и долгосрочную программу развития, нуждающиеся в энтузиазме и вовлеченности работников, принимаются коллегиально. Здесь временные затраты хотя и высоки, но вполне оправданы. Решения меньшей значимости можно принимать при более широком использовании директивных методов. Демократия в рутинных, повседневных делах практически нечего не дает. Большинство сотрудников в этих случаях отдает предпочтение тому руководителю, кто знает "куда идти" и быстро, без лишней суеты дает четкие указания.

Часть менеджеров отдает предпочтение единоличному руководству, считая его более эффективным (быстрые решения — немедленная реализация) и противопоставляя его коллективному управлению, связанному с переговорами, беседами, совещаниями, отчетами. Далеко от соблюдения принципов коллективного управления и те руководители, которые видят в нем возможность переложить на плечи подчиненных решение сложных, "кляузных" проблем, избежать личной ответственности.

Истинное "коллективное управление строится иначе"<sup>4</sup>. Как и в любой другой области менеджмента, главное здесь — целеполагание. Предположим, руководство библиотеки задалось целью применить у себя столь популярный сейчас маркетинг. При пос-

---

<sup>3</sup> Хейс Р., Уилрайт С., Кларк К. Динамичное производство. — Нью-Йорк, 1988. — Цит. по: Как добиться успеха: Практ. советы деловым людям. М.: Политиздат, 1991. С. 451—459.

<sup>4</sup> Взятые в кавычки слова — заголовок одной из глав книги В. Зигерта и Л. Ланг "Руководить без конфликтов". М.: Экономика, 1990. С. 64.

ледовательном коллективном управлении процесс выбора цели, ее формулировка и постановка протекают при участии всех сотрудников библиотеки: только тогда достигается кооперация в управлении, могут быть разбужены максимальные мотивационные устремления. Причем участие в этом процессе, как показывает опыт, совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успеху или самовыражению.

Руководитель должен так изложить цель сотрудникам, чтобы каждый был уверен, что цель ему ясна. Здесь существенную роль играет устойчивая обратная связь, которая обеспечивает надежность и стабильность кооперации в управлении: среди маркетинговых направлений позволит выбрать наиболее оптимальное именно для данной библиотеки, скорректировать выбранные, отказаться от неэффективных или просто нереальных задач. При участии коллектива в выборе цели очень важен еще один момент — доверие к действиям руководства. В здоровом коллективе понятие "мы" абсолютно превалирует над "эти там, наверху".

Таким образом, два компонента — коллегиальное целеполагание и предоставление коллективу полной информации о поставленных целях — лежат в основе коллективного управления. К ним, несомненно, должно быть добавлено умение руководителя разложить общую цель на составляющие, поскольку единая цель достигается усилиями многих, каждым на своем рабочем месте. Так, например, при разработке маркетинговой стратегии руководство библиотеки может рассчитывать на поддержку и энтузиазм информационно-библиографического, методического отделов и одновременно столкнуться с неудовольствием и сопротивлением отделов обслуживания и комплектования. Да и в самих отделах отношение к новациям неоднозначно. В том же методическом отделе сформировалась довольно устойчивая оппозиция из немолодых сотрудниц, приверженных традиционным формам работы. Поэтому столь необходимо согласовать общую большую цель с каждым подразделением, выделить соответствующие конкретные задачи в рамках его специализации и компетенции, продемонстрировать выгоды нового маркетингового подхода, невыгодность следования прежним методам.

К числу основных компонентов, составляющих сущность коллективного управления, относится и правильно организован-

ный контроль. В противоположность авторитарному управлению с его всеобъемлющим контролем, разветвленной иерархией контролирующих инстанций, ориентированных на подозрительное отношение ко всем сотрудникам, в системах коллективного управления контроль неразрывно связан с мотивацией. Выступая важнейшим средством оценки затрат и качества работы, он создает возможность согласования объема и сроков выполнения. Кроме того, контроль в коллективном управлении исключает ситуации, когда нерадивый библиотекарь может спрятаться за спинами других, а недостатки в его работе сгладиться успехами остальных.

Подытоживая эффективность коллективного управления, я хочу сослаться на пример американской фирмы "Пенни"<sup>5</sup>. Новый стиль управления, освоенный ею в конце 1970-х гг., основой которого служит групповое принятие и выполнение решений, по признанию руководителей фирмы, позволил: а) обеспечить преемственность прогрессивных тенденций; б) более тщательно анализировать ситуации, проблемы, потребности; в) ощущать и оценивать необходимость перемен; г) создавать удовлетворенность трудом как у сотрудников, так и у руководителей.

Самая распространенная форма коллективного управления — комитеты<sup>6</sup>. Это группа внутри библиотеки, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо одного или нескольких заданий. В библиотеках комитеты называются советами, комиссиями, группами. Как правило, они создаются для заполнения пробелов в организационных структурах, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов, выполнять специальные функции. Во всех случаях при их создании подразумевается коллективное принятие и осуществление решений, что отличает их от других организационных структур. Различают специальные комитеты — временные образования для выполнения определенной цели, например разработки плана, программы, проведения социологического исследования или крупного мероприятия. Постоянные комитеты — это перманентно действующие группы для оказания библиотеке консультаций по вопросам непроходящей важности, например совет

---

<sup>5</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

<sup>6</sup> Там же. С. 451–453. Проанализированы роль и функции комитетов.

по комплектованию, комиссия по научной организации труда, научно-методический совет, комиссия по сохранности фондов.

Большинство теоретиков управления советуют прибегать к помощи комитетов в следующих ситуациях.

1. Проблема требует основательных знаний в новой для руководителя области. Сейчас директору очень трудно освоить весь комплекс актуальной экономической тематики, маркетинговых исследований, необходимых для организации работы современной библиотеки. В этой ситуации совет, комиссия или иной коллегиальный орган может оказать существенную консультационную помощь.

2. Предпринимаемая руководителем акция заведомо не встретит одобрения коллектива: например, структурная реорганизация библиотеки, в результате которой несколько секторов перейдут в ведение другого отдела. Здесь наличие комиссии, принимающей коллективное решение, придаст ему обоснованность и ослабит недоверие к единоличному решению.

3. Предпринимаемые действия должны поднять дух коллектива, поэтому необходимо привлечь подчиненных к выработке решения. Примером может служить разработка системы платных услуг в качестве источника дополнительного материального стимулирования сотрудников библиотеки.

4. Необходимость координировать работу разных подразделений. В этом случае научно-методический или редакционный совет представляет интересы различных отделов библиотеки, помогая им определить свое место в общем деле.

5. Для ограничения власти одного человека. На одном из первых занятий обсуждалась ситуация "Выборы директора библиотеки". Наиболее подходящим кандидатом на эту должность, несомненно, по всем параметрам был Н.Г. Иваненко. Но у него недостаток, перечеркивающий достоинства — фанатичность в работе. Он и своих подчиненных делил на хороших и плохих по критерию "фанатизма". Вот в этом случае совершенно необходим сильный коллегиальный орган, который ограничил бы власть директора, помог избежать ошибок в оценке результатов работы.

С учетом всех этих и подобных им обстоятельств советы и комиссии должны бы играть существенную роль в формировании системы коллективного управления. Однако их неэффективная

деятельность давно стала "притчей во языцех". Реальное влияние на практику работы библиотек скорее оказывают неформальные объединения с их лидерами, социальным контролем, даже слухами. В чем же причины? Они довольно многочисленны и разнообразны. Прежде всего это отсутствие четкого описания прав и обязанностей той или иной комиссии. К примеру, практически в каждой библиотеке создана комиссия по научной организации труда, но реальную пользу от ее деятельности вряд ли можно ощутить. Нечеткость просматривается и в организации работы комитетов, когда появляется подмеченная Н. Паркинсоном тенденция тратить много времени на обсуждение тривиальных вопросов и мало — на решение сложных проблем. Бесконечные словопроения, безапелляционные суждения, неумение участвовать в дискуссии замедляют принятие решений. Подстерегает комитеты и другая опасность — единомыслие, мешающее его членам критически анализировать альтернативные предложения. В стремлении добиться общего решения они, естественно, идут на компромисс, который, как известно, порождает посредственность. Наконец, руководители библиотек, создавая комитеты, "раздувают" число их членов за счет включения влиятельных лиц, так называемых свадебных генералов по принципу "чем больше, тем лучше". Но на деле получается совершенно обратный эффект. Как показывает практика, комитет, состоящий более чем из 10 человек, ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса. Следовательно, для плодотворной работы советы и комиссии должны избегать этих уязвимых моментов.

В заключение я еще раз хочу подчеркнуть, что очевидные плюсы коллективного управления только тогда обретут практическое значение, когда будут полностью осознаны библиотечным менеджером, а его способности сосредоточатся на организации, стимулировании, концентрировании усилий подчиненных на совместное решение проблем работы библиотеки.