

ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 8-е)

УДК 658.012.4-057.177:02*8

Сулова И.М.

Методы руководства

Проведен сравнительный анализ методов воздействия руководителя на коллектив.

Анализ работы библиотеки, определение перспектив ее развития, оптимизация организационной структуры управления — все это, конечно, важные направления деятельности руководителя. Однако успех работы коллектива в конечном счете зависит от применяемых методов руководства. В свою очередь сами методы приводят к желаемой цели, если опираются на интересы управляемых. Поэтому в разработке методики управления существуют самые разнообразные аспекты: организационные, социальные, психологические, экономические. Здесь сконцентрирован целый ряд наиболее важных проблем управленческого общения: создание оптимального социально-психологического климата, взаимодействие руководителя и подчиненных, выработка стиля руководства и принципов служебной этики, завоевание авторитета и влияния. Именно здесь проходит тонкая грань, отделяющая науку управления от искусства.

Теория управления пережила много увлечений, когда главным в методике становилось попеременно стимулирование, администрирование, мотивация, моделирование, количественный, ситуационный или системный подход. Но при всем различии подходов существуют два основных способа воздействия — принуждение и побуждение. При первом работника библиотеки заставляют делать то, что требуется, при втором он сам выполняет требуемое. В зависимости от преобладания того или иного способа воздействия — принуждения, основанного на регламентации деятельности, или побуждения, связанного со стимулированием, — определяются и методы руководства: регламентирующие и стимулирующие.

Регламентирующие методы относятся к традиционным административным воздействиям — организационным, директивным, правовым. Нормативная основа административных методов — акты длительного действия: уставы, правила, инструкции, положения, различные нормы, нормативы. Они закрепляют структуру управляющей и управляемой системы, состав органа управления, взаимосвязь и взаимоподчиненность структурных подразделений и отдельных работников, регламентируют задачи, права, обязанности, ответственность должностных лиц. Примером может служить пособие "Организация работы централизованной библиотечной системы"¹, где определены правовые, финансовые, организационные основы функционирования ЦБС, ее структура, управление, делопроизводство. Оно — пример нормативного акта, служащего основой всякого рода административных воздействий: заведующие библиотеками-филиалами выполняют распоряжение директора ЦБС, так же как библиотекарь абонемента — указания заведующего отделом обслуживания, потому что между ними нормативно установлены отношения руководства и подчинения. Таким образом руководитель приобретает определенные полномочия, т. е. право направлять усилия подчиненных на выполнение той или иной задачи, другими словами, командовать людьми. Полномочия реализуются в различных формах: приказах, указаниях, резолюциях, распоряжениях, предписаниях и т. п.

Преимущества административных методов заключаются в быстроте выполнения управленческих решений, в экономичности, поскольку для их реализации не нужны дополнительные ресурсы, и, позволю себе заметить, в гарантированной надежности, но при условии, что библиотеку возглавляет сильный, умелый, опытный руководитель. При этом он всегда не только должностное лицо, которому делегированы соответствующие полномочия, но и лидер, обладающий в коллективе определенной властью. В отличие от полномочий, дающих менеджеру формальное право руководить людьми, власть демонстрирует, что он действительно может сделать. Понятие власти совсем не разработано в отечественной теории управления. В зарубежном менеджменте вопросы власти рассмотрены подробно, дана детальная классификация ее разновидностей. По мнению американских исследователей в области лидерства Дж. Френча и Б. Рейвена, имеется пять основных форм власти. Она может быть законной (основанной на

¹ Организация работы централизованной библиотечной системы: Инструкции и учет. формы. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Книга, 1985. — С. 6—19.

формальной иерархии подчинения), эталонной (власть личного примера), экспертной ("разумная" вера в высокий профессионализм и компетенцию руководителя), вознаграждающей, угрожающей². Каждая из перечисленных форм власти имеет сильные и слабые стороны. Так, ориентация на традиции подчинения повышает стабильность работы коллектива, но в то же время препятствует внедрению всего нового. Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера, заставляет безоговорочно верить в действия, предпринимаемые руководителем, что важно в критических, кризисных ситуациях. Это же при определенных условиях относится и к "разумной" вере, т. е. тенденции считать своего руководителя непогрешимым экспертом в профессиональной деятельности. Однако ограниченность этих методов кроется именно в безоговорочности доверия, когда другие варианты решений, может быть, более удачные, не обсуждаются и не принимаются. При сравнении двух других типов власти — угрожающей и вознаграждающей — явно предпочтительнее последний: влияние через положительные стимулы — залог более качественной работы. Но и здесь у руководителя масса ограничений как в ресурсных возможностях вознаграждения, так и в определении средств, индивидуально ценных для каждого человека. В то же время угрожающая власть может быть эффективной, если при этом предлагаются конкретные меры. Например, угроза увольнения или понижения в должности заставит нерадивого сотрудника работать как следует. Другой пример: директор библиотеки добился значительного улучшения работы, моделируя прогноз негативных последствий, связанных с отказом сотрудников развивать новые формы библиотечного обслуживания, что могло повлечь за собой закрытие библиотеки.

И все же, несмотря на то, что в определенных ситуациях и по отношению к некоторым людям методы властного воздействия бывают совершенно необходимы, в современных условиях их эффективность сильно снижена из-за целого ряда факторов. Несомненно, к числу решающих относится изменение социальных ценностей, когда приоритетным в определении эффективности управления становятся не технократические, а гуманистические критерии. Если прежде руководство полагалось на силу власти и приказы, то теперь оно должно действовать на основе согласия и сотрудничества людей, работающих под началом руководителя. Отношения жесткого подчинения уходят в

² Цит. по кн.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 468.

прошлое. Раньше можно было назначить библиотекаря ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Сегодня главным инструментом управления становится стимулирующее воздействие: экономические (материальное стимулирование) и социально-психологические методы, выражающиеся в налаживании прочных связей с людьми, чутком реагировании на настроения и мнения, возникающие в коллективе, способности убеждать, стремлении добиться поддержки решений руководителя. Особую роль это играет в женских коллективах с творческим характером работы, где неформальные методы приобретают решающее значение. Проведенные в 1985 и повторенные в 1992 г. социологические исследования показали: для женщины хорошие отношения в коллективе, личностные качества руководителя — самые значительные мотивы при выборе и оценке места работы³.

В современном менеджменте очень популярно выстраивать весь спектр социально-психологических воздействий на прочном фундаменте мотиваций, т. е. стимулирования подчиненных на достижение собственных целей и одновременно целей своего учреждения⁴. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлеелланда, Ф. Херцберга основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют человека действовать так, а не иначе.

Широко известна представленная в различных пособиях по менеджменту⁵ иерархия потребностей по Маслоу, которые как доминанта определяют поведение человека. Нижние уровни пирамиды Маслоу занимают потребности физиологические, безопасности и защищенности. Более высокие ступени принадлежат потребностям социальным, уважения, самовыражения. Таким образом, чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности. МакКлеелланд дополнил пирамиду Маслоу, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности, а Ф. Херцберг пришел к заключению, что особую роль в

³ Янкова З. Чаепитие на работе как фактор прогресса // Аргументы и факты. — 1993. — № 39. — С. 8.

⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1990. — С. 360.

⁵ Там же. — С. 366—368; Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990. — С. 167—170.

мотивациях играет ощущение успеха и связанное с ним признание, а также привлекательность труда.

Тема мотивации как инструмента управления, развивавшаяся этими американскими исследователями в 1940–1950-е гг., остается чрезвычайно актуальной и сегодня. На смену содержательным пришли процессуальные теории мотивации, где она сама рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека выполнять ту или иную работу. Так, в соответствии с теорией ожидания руководитель должен определить достаточно высокий, но реальный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных. Основной постулат теории справедливости, значимый для управления, звучит так: до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливую плату за свой труд, они будут работать спустя рукава. Согласно получившей широкую поддержку модели Портера-Лоулера к удовлетворению ведет результативность труда. Данная модель отчетливо показала, что мотивация не только не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей, но, напротив, требует объединения таких понятий, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, воспринимаемых в рамках единой взаимосвязанной системы.

Как резюме к представленным здесь многочисленным теориям может прозвучать чисто практический совет менеджеру: управлять посредством активизации мотивов к труду, для чего его сотрудники должны видеть успешность своей деятельности, иметь возможность выразить себя в труде, ощутить свою значимость.

Одна из основных форм стимулирующего воздействия, призванного доказать истинность того или иного поведения, — убеждение. Его цель состоит не только в том, чтобы привести личность к пониманию, но и в том, чтобы добиться согласия и принятия доказываемого. Убеждение затрагивает ум и эмоции в их единстве, изменяет неправильные взгляды, отношения и формирует новые. Чтобы убеждение как метод воздействия было максимально полезным, психологи рекомендуют соблюдать следующие правила:

объективность — руководитель должен верить в истинность того, в чем он убеждает подчиненных; всесторонность — следует полностью раскрыть вопрос, рассмотрев его различные аспекты;

дифференцированность — содержание и форма убеждения должны отвечать уровню развития личности;

доказательность — при всех условиях убеждение должно быть последовательным, логичным;

эмоциональность — сухой, казенной речью вряд ли кого убедишь.

Еще дальше, нежели убеждение, идет воздействие через участие подчиненных в принятии решения, поскольку здесь руководство апеллирует к потребностям высокого уровня — компетентности, возможности самовыражения и успеха. Участие особенно эффективно, если в библиотеке предполагаются новые должностные назначения, внедряются оригинальные формы работы, ожидаются какие-либо другие изменения. Во всех этих случаях благодаря участию усилия руководителя и подчиненных объединяются, что во много раз улучшает качество выполняемой работы. Но даже здесь нельзя забывать о том, что участие в управлении пригодно далеко не во всех ситуациях. Например, те библиотекари, которые любят точность и определенность заданий (а согласитесь, их немало!), предпочитают контролируемые ситуации, поэтому плохо воспринимают свое участие в управлении.

Анализ административных, экономических, социально-психологических методов со всей неизбежностью подводит нас к вопросу о преимуществах того или иного метода перед другими. Какой же метод лучше? Тем более, что сейчас явно ощущается стремление противопоставить одни методы другим, как у нас, так и за рубежом. Как известно, переход от административных методов к экономическим составляет сущность современной реформы управления отечественной экономикой. Немецкие специалисты В. Зигерт и Л. Ланг справедливо замечают, что новая теория управления пытается освободиться от "цепей только логики и только рациональности" и, будучи ориентированной на человека, снова и снова одерживает верх над традиционными методами управления⁶. Говоря о методах управления библиотечными коллективами, чаще всего подразумевают экономические и административные методы. Например, Е.А. Фенелонов считает, что экономические методы не исключают применение "старых испытанных методов руководства, очищенных от субъективизма, некомпетентности, бумаготворчества, от всего того, что мы обычно связываем с так называемым бюрократическим стилем"⁷. Совершенно правильно, но в стороне остаются социально-психологические методы.

Если же спросить самих библиотекарей, то, на первый взгляд, они вероятнее всего предпочтут убеждение, моральное поощрение, внуше-

⁶ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Дело, 1990. — С. 331.

⁷ Фенелонов Е.А. Руководитель и перестройка // Актуальные вопросы библиотечной работы: Теория и практика. — М.: Книга, 1990. — С. 9.

ние и другие приемы социально-психологического воздействия. Однако в реальной действительности социально-психологические методы ценятся сотрудниками лишь в руководителях низового уровня. Об этом свидетельствуют результаты опроса библиотекарей, проведенного одним из дипломников Московского государственного института культуры в ЦБС Московской области (табл.)

Таблица

Предпочтение библиотекарями тех или иных методов управления на разных уровнях руководства (в процентах к общему числу опрошенных)

Методы управления	Уровни руководства		
	высший	средний	низовой
1. Административные	43	29	19
2. Социально-психологические	19	34	57
3. Экономические	38	37	24

Думается, ответ на вопрос о предпочтительности методов лежит несколько в другой плоскости. При анализе того или иного метода я старалась показать не только плюсы, но и минусы, которые могут возникать при их одностороннем использовании. Кроме того, все методы, несмотря на их внешнюю противоположность (побуждение — принуждение, стимулирование — регламентация), тесно связаны между собой. Экономические методы опосредованно решают организационные и воспитательные задачи, административные — экономические и воспитательные, а социально-психологические способствуют решению организационных и экономических задач. Так, премирование сотрудника служит формой экономического воздействия; в то же время сам факт поощрения повышает общественный статус отличившегося и имеет социально-психологическое воздействие; при этом руководитель издает соответствующий приказ, т. е. применяет административный метод.

Больше того, значительное преобладание в управлении лишь одного из методов, как правило, приводит к грубым ошибкам и просчетам в деятельности руководителя. Так, преобладание экономических методов, оправданное в одних ситуациях, оказывается неоправданным в других, когда менеджер исходит из ложной установки,

что его подчиненными движет лишь материальный интерес, поэтому по его логике материальное поощрение — единственное средство решения всех и всяческих проблем. Преобладание же административных методов постепенно вырабатывает жесткий директивный стиль со всеми его недостатками. Неограниченное применение социально-психологических методов может привести к морализаторскому стилю общения, постоянным чаепитиям вместо работы, невниманию к материальным стимулам, а значит, к неудовлетворенности членов коллектива.

Таким образом, главная задача руководителя — овладеть комплексом административных, экономических, социально-психологических методов воздействия на подчиненных с тем, чтобы умело применять каждый метод в зависимости от конкретной ситуации и индивидуальности сотрудника.

В данной статье я не ставила целью дать практические советы по применению тех или иных конкретных приемов руководства (например, формулировка устных и письменных распоряжений, конструктивная критика, установление контактов с подчиненными), поскольку более эффективно это можно сделать, ознакомившись со следующими книгами: Панасюк А.Ю. *Управленческое общение: практ. советы.* — М.: Моск. рабочий, 1990. — 112 с.; *Не повторять ошибок /Сост. И.В. Липсиц.* — М.: Экономика, 1988. — 253 с.; *Секреты умелого руководителя /Сост. И.В. Липсиц.* — М.: Экономика, 1991. — 320 с.