

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

*(Занятие 10-е)*

УДК 658.012.4-057.177:02\*10

Сулова И.М.

## **Менеджер и коллектив**

**Показана роль менеджера в создании оптимального социально-психологического климата в коллективе.**

Среди ролей, которые выполняет менеджер — информационных или связанных с принятием решений — на первый план несомненно выдвигается его умение быть лидером: формировать энергичную, эффективную и ответственную группу людей с высоким творческим потенциалом, создавать оптимальный социально-психологический климат в коллективе. Одно из самых сложных и многоаспектных, понятие "социально-психологический климат" трактуется как совокупность социальных и психологических условий деятельности коллектива, другими словами, это качественная сторона межличностных взаимодействий, способствующих или препятствующих совместной работе. Он проявляется в настроении и мнении коллектива, индивидуальном самочувствии, удовлетворенности трудом, оценке условий жизни и работы личности в коллективе. В нашей литературе понятие "трудовой коллектив" как объект воздействия социально-психологических методов обычно определяется очень широко. Однако за исключением совсем небольших библиотек (штат 2—5 работников) вряд ли разумно представлять коллектив библиотеки как нечто единое и монолитное. Внутри него существует множество формальных и неформальных групп, образованных по принципу взаимодействия и взаимовлияния входящих в них людей. Поэтому я думаю, что факторы формирования оптимального социально-психологического климата целесообразно анализировать по отношению к этим формальным и неформальным группам.

Формальные группы функционируют или в рамках существующей структуры библиотеки (ее отделов, секторов, чье главное пред-

назначение — выполнение конкретных задач, стоящих перед библиотекой), или как различного рода комитеты, советы, комиссии, целевые группы, которым делегированы полномочия для выполнения определенной задачи. В том и другом случае они создаются "сверху", по распоряжению руководства. Библиотека сможет эффективно выполнять свое предназначение, если задачи каждого структурного подразделения определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение каждого входящего в нее. Чем лучше руководитель понимает, что собою представляет группа, тем легче ему определить действенные факторы создания оптимального климата.

Социально-психологический климат — та сфера, где теснейшим образом переплетаются самые различные факторы, среди которых важнейшим выступает организация труда. Большое значение здесь имеют новые формы — гибкий рабочий график и неполный рабочий день, открывающие возможность увеличения свободного времени женщин, которые сами могут планировать режим работы и уделять больше внимания семье, воспитанию детей. Согласно исследованиям ученых, если организация предоставляет сотрудникам возможность использовать гибкий график или неполный рабочий день, то возврат женщин на работу после рождения ребенка составляет 60% (в других условиях — 20%)<sup>1</sup>. Такие формы труда существенно снижают напряженность в коллективе, помогают избежать стрессов и разрушающих конфликтов, положительно влияют на стабильность кадрового состава.

Сравнительно новая форма — работа на дому. В любой библиотеке есть примерно 8—10% сотрудников, которым руководитель вполне может разрешать работать дома. Это может быть временная работа (например, подготовка библиографического обзора, оформление отчета) или постоянная (машинопись, обработка требований с помощью персональной ЭВМ, подключенной к общему банку данных и т. п.). Как показывают исследования, производительность труда "домашних работников" увеличивается в среднем на 25—30%. Это объяснимо: лучше концентрируется внимание, человек работает в удобное для него время суток, экономит силы, при легких недомоганиях может не брать отпуска по болезни. Такая форма труда явно

<sup>1</sup> Эффективность труда руководителя. — М.: Мысль, 1988. — С. 247.

создает дополнительные условия для формирования благоприятного социально-психологического климата. Но используется она довольно редко.

Совершенно не изучена проблема организации производственно-бытовых условий. И если условия труда еще как-то регламентируются (существуют нормы площади, температуры, запыленности, освещенности), то благоприятные производственно-бытовые условия зависят только от понимания их важности тем или иным руководителем. В то же время понятно, что при создании оптимального климата нельзя игнорировать такие вопросы, как организация питания, комнат отдыха, медицинского обслуживания. Особое внимание должно уделяться детям сотрудников: устройство в детские сады, обеспечение путевками в летние лагеря и дома отдыха, материальная помощь. Это снимает с женщин часть забот, позволяет не разрываться между работой и детьми, а значит, снижает психологическую напряженность и способствует формированию положительного социально-психологического климата.

На эффективность работы существенно влияют размер и состав формальных групп. В теории управления оптимальной считается группа в 5—11 человек. При большей численности взаимодействие уменьшается, происходит дробление на неформальные подгруппы.

Принципиальное значение в создании хорошего климата имеет состав группы с точки зрения психологической совместимости ее членов. Такая группа может быть образована за счет специального подбора людей с учетом наилучшего сочетания их личностных качеств, способностей, что обеспечит как высокую эффективность работы, так и необходимый психологический комфорт. Ясно, что подобный подход предполагает сложную систему отбора, анкетирование, тестирование и может быть реализован лишь при наличии специальных комиссий, комитетов, групп, призванных решать сложную, актуальную проблему.

Вопросы совместимости удачно решаются заведующими вновь открываемых библиотек, когда они самостоятельно формируют штат, подбирая сотрудников с точки зрения совместимости с собой и между ними. Конечно, в реальной жизни трудно осуществить столь сложную задачу, и все же определенный психологический отбор идет постоянно, естественным путем. В группе закрепляются люди, деловые и личностные качества которых соответствуют установленным нормам, правилам, традициям.

Они ориентируют каждого на то поведение и ту работу, которые от него ожидают. Придерживаясь их, каждый член коллектива вправе рассчитывать на поддержку и признание, поэтому групповые нормы и традиции оказывают такое большое влияние на сотрудников. Для руководителей хочу подчеркнуть, что наряду с положительными традициями, которые способствуют повышению эффективности работы, стабильности социально-психологического климата, существуют и отрицательные, оказывающие противоположное действие. Бывает, что традицией становится неконструктивная критика начальства, обвинение его во всех бедах библиотеки. Иногда в повседневную жизнь коллектива входят прогулы, опоздания, длительные перерывы с обходом близлежащих магазинов. Такие групповые нормы вряд ли заслуживают одобрения со стороны руководителя.

Принятые в коллективе нормы делового взаимодействия складываются в служебный этикет, диктующий правила поведения в ситуациях, когда люди выступают в официальных ролях руководителя или подчиненного, вышестоящего начальника или коллеги. Значение этих правил двояко. Как уже говорилось, они регулируют образ действий работников, задавая своеобразный сценарий и облегчая линии поведения в сложные моменты. Кроме того, служебный этикет формирует стиль отношений в коллективе. Здесь очень тесно переплетаются формальные и неформальные элементы служебного взаимодействия. Так, даже то, что, на первый взгляд, лишено личностного содержания — приказы, инструкции, директивы, показатели — приобретает психологическую окраску. Перегруженный документооборот, неграмотная инструкция или нелепый приказ заключают в себе уже не функциональный, а личностный момент, доказывающий социально-психологическую значимость формального, безличностно-коммуникативного фактора. Его роль в психологическом отношении столь велика, что, становясь формой взаимодействия, он зачастую по силе влияния на группу превосходит личные контакты, неформальное общение. Безличный, формальный фактор выступает, таким образом, превращенной формой социально-психологических отношений и его следует учитывать при организации оптимального взаимодействия.

Как любое явление, связанное с общением людей, служебный этикет включает множество неформальных элементов: настроение,

манеры приветствия и обращения руководителя к сотрудникам, формы и методы критики и т. п.

Настроение в коллективе как устойчивые психические и эмоциональные состояния — одна из наиболее значительных сил, побуждающих людей к творческой работе, накладывающих отпечаток на поведение в группе. Настроение отражается на отношении к делу, межличностных контактах, стремлении соблюдать дисциплину или нарушать ее, т. е. на всей обстановке.

Групповое, коллективное и массовое настроение, содержащее отдельные черты настроения людей, обладает заразительностью, динамичностью, способностью быстро передаваться от одного человека к другому. Следовательно, настроение каждого человека может сильно влиять на результат работы всех. Разные условия создают хорошее настроение. Это может быть комфортная обстановка на рабочем месте, благоприятные взаимоотношения с сотрудниками и, несомненно, приветливый, вежливый начальник. Поэтому умение руководителя управлять собой, своим поведением, настроением, эмоциями служит залогом хорошего настроения в коллективе. И здесь нет мелочей. Именно это имеют в виду психологи, обосновывая правила служебного этикета<sup>2</sup>.

Одно из важных правил: придя на работу, приветствуйте своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

Серьезный психологический момент служебного этикета — форма обращения руководителя к подчиненным. На всю жизнь я запомнила, как пренебрежительно звучало начальническое "ты" по отношению к нам, молодым выпускникам вуза, создавая острое ощущение нашей неполноценности. Тем более, что к другим, "солидным" сотрудникам заведующая библиотекой обращалась на "вы". Не годится и одинаковое обращение ко всем на "ты", которое ведет к снижению требовательности, панибратству. Местоимение "вы" является не только выражением культуры общения, но и способом поддержания служебной дистанции. В то же время, наверно, неуместен "дистанционный" вариант в небольшом коллективе с установившимися доброжелательными, дружескими отношениями.

---

<sup>2</sup> Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — С. 89—95.

Правила служебного этикета рекомендуют руководителю давать поручения подчиненным в форме не приказа, а просьбы (что воспринимается ими с большим желанием выполнить), быть внимательным, тактичным и справедливым к подчиненным, поощрять каждый их успех, рассматривать нужды.

Очень деликатная область служебной этики — критика. Критику не любят ни подчиненные, ни руководители. Но пренебрегать ею тоже нельзя, поскольку она весьма действенное средство влияния, способствующее профессионально-нравственному росту сотрудников. Из этой дилеммы вытекает следующее правило служебного этикета: не злоупотреблять критикой, не унижать достоинства людей критическими придирками, не допускать перерастания критики в ссору. Руководитель ни в коем случае не должен преследовать за конструктивную критику "снизу", так как она помогает избавиться от ошибок и упущений в работе, укрепляет связи с коллективом.

И наконец, еще одно правило: поддерживать и развивать в служебных отношениях чувство личного достоинства каждого сотрудника, инициативу и творческий подход к делу. Это правило, способствующее укреплению здорового психологического микроклимата в коллективе, совершенно не совместимо с различными формами угодничества, подхалимства, которые проявляются в слепой покорности всем распоряжениям, в беспрекословном согласии со всем, что делает начальник, в его восхвалении.

Итак, правила служебного этикета, создающие в коллективе традиции, нормы жизни, "работают" в следующих направлениях: обеспечивают предсказуемость поведения окружающих; хорошо владея существующими в группе нормами и правилами, руководитель без особого труда может предвидеть поведение ее членов в различных ситуациях; позволяют стандартно реагировать на стандартные ситуации, реагировать не задумываясь, не рискуя при этом либо самому попасть в неприятное положение, либо создать его для других; с этой точки зрения нормы поведения оказываются фактором стабилизации всех отношений, дают сотрудникам ощущение уверенности; создают индивидуальное лицо каждого коллектива; чем дольше он существует, тем больше у него собственных норм и традиций.

В едином русле с традиционностью, нормативностью развивает и такое важнейшее качество группового поведения как сплоченность, т. е. стремление членов группы иметь сходное мнение по решаемым проблемам и ситуациям<sup>3</sup>.

Сплоченность — эквивалент высокой эффективности работы. Американцы К. Вексли и Дж. Юкл доказали, что у высокосплоченных групп меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезны, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия<sup>4</sup>. Для руководителя это очень выигрышные моменты, но только в случае совпадения устремлений его и группы. Если же коллектив не воспринимает руководителя (например, в его устремлении к нововведениям), сплоченность сыграет здесь весьма отрицательную роль и практически непреодолима.

Руководитель может усилить положительный эффект сплоченности, привлекая членов коллектива к участию в решении главных проблем библиотеки — структурных, финансовых, функциональных, а также устраивая периодические встречи подчиненных для обсуждения перспектив и других актуальных вопросов.

Признавая все положительные качества сплоченности, зарубежные исследователи в то же время видят и ее отрицательный эффект, заключающийся в групповом единомыслии — тенденции подавления взглядов и мнения отдельной личности в угоду гармонии группы. Когда имеет место групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет. Признайтесь, ведь такая ситуация вам знакома? Как потом бывает обидно, когда время и обстоятельства докажут именно вашу правоту и ошибочность коллективного мнения отдела!

Однако следует предостеречь от такого различия во мнениях, которое достигает стадии противоречий и противопоставлений, поэтому чревато конфликтами. Следовательно, роль руководителя должна заключаться в поддержке активного обмена мнениями среди сотрудников и противодействии внутригрупповым ссорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

---

<sup>3</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 449.

<sup>4</sup> Вексли К.Н., Юкл Дж.А. Групповое поведение и индивидуальная психология. — Цит. по кн.: Мескон М. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 460.

В установлении норм, традиций, здорового психологического климата многое зависит от менеджера и может быть реализовано им с помощью организационных, социальных, психологических факторов, которые подчас трудно разьединить. Например, формирование эффективных групп как в функциональном, так и в психологическом аспекте обеспечивается путем оптимального распределения обязанностей, а также связанными с этим факторами: названием должности, образованием, социальными талантами, опытом, что в совокупности обозначается понятием статуса личности в группе. Чисто организационные моменты (налаживание результативных схем взаимодействия внутри и вне группы), способствующие стабильности и уверенности в работе, окрашиваются психологическими нюансами. Так, вполне естественно, что человек с многолетним стажем работы имеет большое влияние в коллективе. Но руководителю надо быть готовым к разрешению такой ситуации, когда степень этого влияния вступает в противоречие со свежестью и оригинальностью предложения, выдвинутого молодым сотрудником. В данном случае его задача будет состоять в объективной оценке предложения, а не в выяснении взаимоотношений.

Во многом рекомендации по созданию оптимального социально-психологического климата в формальной группе могут быть вполне применимы и в управлении неформальной организацией — стихийно образовавшейся группой людей, регулярно взаимодействующих для достижения определенной цели. Поскольку люди много времени проводят на работе, то возникают условия для социальных контактов, образования дружественных групп на основе общих интересов, приятельских отношений. В свою очередь, это влечет за собой большое число разнообразных видов деятельности, отсутствующих в описании должностных обязанностей: выполнение работы за приятельницу, совместные обеды, иногда даже активное противодействие тому, кто не входит в группу. Материалы и отечественных, и зарубежных социологических исследований свидетельствуют, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем такой формальный фактор как зарплата<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Например, Янкова З. Чаепитие на работе как фактор прогресса // Аргументы и факты. — 1993. — № 39. — С. 8; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 438—440.

Как правило, людей заставляют объединяться в неформальные группы одна из самых сильных эмоциональных потребностей — чувство принадлежности и связанная с ним необходимость в общении, помощи, защите. Часто бывает, что молодая сотрудница библиотеки стесняется обратиться к заведующей за помощью в рабочих процессах, а тем более с вопросами, каков перерыв на обед, как следует одеваться, чтобы заслужить одобрение, каково отношение к шуткам и болтовне. В этих случаях она обратится к помощи коллег: те и расскажут, и покажут, поскольку для них — это одна из возможностей самоутверждения.

Проанализируем еще одну причину возникновения неформальных групп. Вполне естественно стремление людей знать, что происходит вокруг них, и есть темы, о которых они хотели бы получить исчерпывающую информацию. Чем в большей мере затрагиваются важнейшие для сотрудников вопросы, например, перспектива сохранения рабочих мест, связи с влиятельными лицами, чувство собственного достоинства, тем выше их информационные потребности. Если в библиотеке слабая система внутренних контактов или руководство намеренно скрывает от подчиненных информацию, то создается среда для образования неформальных групп, питающихся слухами. Предстоящие сокращения, изменения в структуре, грядущие перемещения и повышения, личная жизнь сотрудников — типичная информация, передаваемая по каналам неформального общения. Менеджер просто обязан развивать свою интуицию для того, чтобы принять верное решение в ситуациях, когда необходимо расширить круг предоставляемой сотрудникам информации. По мнению немецких специалистов В. Зигерта и Л. Ланг, это следует делать "при персональных перестановках, при изменениях, затрагивающих рабочие места, при мероприятиях, проводимых крупнейшими конкурентами, которые могут повлиять на перспективы развития фирмы; когда собственная организация оказывается в центре всеобщего внимания"<sup>6</sup>.

И наконец, человек может присоединиться к неформальной группировке только потому, что он симпатизирует входящим в нее людям. Часто они сидят в одной комнате, выполняют аналогичную работу, вместе обедают, обсуждают рабочие и личные дела.

<sup>6</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. — С. 187.

Когда люди объединены в неформальную группу, она приобретает особые свойства, которые совершенно необходимо учитывать в управлении. К их числу относится так называемый социальный контроль, заключающийся в обязанности следования каждого члена неформальной группы определенным правилам относительно характера одежды, поведения, этикета. Такой контроль весьма полезен в оценках справедливости решений руководителя.

При обсуждении предполагающихся перемен неформальные группы, как правило, становятся в оппозицию к любым изменениям. Их сопротивление естественно — в грядущих изменениях члены неформальной группы усматривают угрозу дальнейшему существованию группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам, положительным эмоциям. Руководитель может ослабить такое сопротивление, поощряя подчиненных, как это уже не раз говорилось, участвовать в принятии решений по поводу нововведений. Еще одна важная особенность неформальной группы — наличие лидера. Он обладает властью и влиянием точно так же, как и официальный руководитель, но опора неформального лидера — признание его группой, поэтому в своих действиях он может делать ставку только на людей и их взаимоотношения.

Как видно, неформальные группы — явление естественное и довольно распространенное, особенно в женских библиотечных коллективах. Неправы те руководители, которые считают существование неформальных групп просчетами управления. Современный менеджер должен знать о них и видеть не только отрицательные проявления (сопротивление нововведениям, стремление к сохранению укоренившихся стереотипов, распространение ложных слухов, отрицательное отношение ко всякому руководству), но и положительные моменты, прежде всего сильный дух коллективизма, произрастающий из неформальных отношений.

Сегодня мы остановились на различных факторах, формирующих оптимальный социально-психологический климат в коллективе, на роли руководителя в создании такого климата. С повышением значения социальных и психологических факторов, с усилением интеграционных связей в коллективах механизмы регулирования социальных процессов в библиотеке нуждаются в дополнении их специальными службами социальной психологии, которые могут

внести большой вклад в создание оптимального социально-психологического климата.

Из множества функций и задач, выполняемых социальными службами, важнейшие — оптимизация межличностного взаимодействия, воспитание культуры общения, совершенствование стиля руководства, расширение коллегиального управления, устранение социально-психологических коллизий в жизни коллектива. Одной из сторон деятельности социальной службы должна быть разработка различных предложений по улучшению условий труда и бытовому обслуживанию, сокращению текучести кадров, упорядочению системы организации труда и заработной платы, созданию условий для профессионального продвижения, т. е. тех профилактических мер, которые прямо или опосредованно влияют на психологическую обстановку в коллективе, способствуют урегулированию различного рода межличностных конфликтов и трений.

Другая сторона деятельности социальных служб — повседневная работа по улучшению межличностных отношений, снятию психологической напряженности, профилактике стрессовых состояний, "гуманизации" конфликтов.

На практике существуют различные формы психологических и социальных служб. Одна из них — кабинет эмоциональной разгрузки, где проводятся коллективные и индивидуальные сеансы разгрузки, людей учат оценивать свое состояние (работоспособность, настроение), избавляться от болезненных отклонений без лекарств методом аутотренинга.

Социальная служба "Ваше настроение" направлена на оперативное урегулирование межличностных конфликтов, на внимательную и многоаспектную работу с "конфликтными" сотрудниками.

Возможно создание в библиотеке "Службы отзывчивости", где психологи, социологи, педагоги могут объединить свои усилия в разрешении трудных жизненных ситуаций. Если нужно высказаться, посоветоваться с доброжелательным человеком, то "Служба отзывчивости" окажет действенную помощь, особенно в снятии предконфликтной и послеконфликтной напряженности, и что важно, независимо от предметной разрешимости или неразрешимости самого конфликта.

Ясно, что эти полезные практические меры могут быть осуществлены только там, где руководитель библиотеки прислушивается к рекомендациям социологов и психологов. Поэтому важной обла-

**стью его деятельности должно стать создание социально-психологических служб и активное взаимодействие с ними.**