

Суслова И.М.

Профессионализация методической библиотечной деятельности

Постановка проблемы.

Практически все современные публикации начинаются с утверждения, уже ставшего привычным: необходимо изменять принципы, формы и методы отечественного библиотечного дела в соответствии с сегодняшними реалиями. Не будем и мы оригинальными, однако укажем область библиотечной деятельности, где проблемы обновления приобретают особую остроту. Это – методическая работа, которая обычно и рассматривается как фундамент для всякого рода библиотечных инноваций. Почти десять лет продолжается дискуссия о сущности, задачах и содержании методической работы. При всем различии подходов в ней отчетливо просматриваются моменты, где мнения оппонентов соприкасаются довольно близко. Это прежде всего критический пафос по отношению к отечественной системе методического руководства. Действительно, методическое руководство дублировалось в своих звеньях командно-административную систему управления библиотеками; превратившись в дополнительный источник контроля за деятельностью библиотеки со стороны вышестоящих организаций, охватывало любую деятельность библиотеки без каких-либо ограничений.

Если оставить в стороне семантические и стилистические различия, авторы полемических статей, как правило, единодушны и в другом: признании необходимости, даже возросшей значимости методической работы в современных условиях и ее весоменной перспективности. Такое единодушие вполне объяснимо. Новшества, подобно лавине обрушившиеся на руководителей библиотек, касающиеся как концептуальных положений управления, маркетинга, экономики, социологии, психологии, так и собственно форм, методов, средств библиотечной работы, значительно повышают требования к методической деятельности, поскольку в профессиональном сознании она однозначно (и спра-

ведливо!) определяется как инновационная, т. е. связанная с освоением и внедрением нововведений. Как ни парадоксально, именно это положение, которое, казалось бы, должно объединить участников дискуссии, породило проблему, ставшую сердцевинной полемикой, средоточием споров и разногласий. Речь идет об определении границ содержания понятия "методическая работа". Они неизмеримо расширились, а само понятие обросло огромным количеством различных и разнородных направлений и функций. Специфика собственно методической деятельности давно растворилась в традиционно приписываемых ей организационной, информационно-исследовательской, педагогической функциях.

Справедливости ради надо сказать, что библиотековеды настойчиво ищут выход из создавшегося положения. К настоящему времени в разноголосице мнений о перспективах методической работы обозначилось несколько наиболее целостных концепций. В разные периоды сначала С.А. Басов [1], а потом А.Ф. Хорунжий [2] предложили использовать программно-целевой метод для реорганизации методической деятельности в ЦБС. По их мнению, ставя долго- и краткосрочные цели, этот метод позволяет четко определить перспективы деятельности библиотеки, что повышает роль низового управленческого звена, творческую активность библиотекарей, а главное, переориентирует методическую работу с организационной на исследовательскую при сохранении традиционных направлений: обобщение и внедрение передового опыта, повышение квалификации библиотекарей, методическая помощь отдельным библиотекам.

В начале 1990-х гг. ощутимое влияние на реформирование методической деятельности оказала маркетинговая концепция. Родилась она в рамках проблематики внедрения платных библиотечных услуг, и по причине невероятной "спрессованности" исторического периода перехода от идей хозрасчета к рыночным отношениям иногда до сих пор по инерции рассматривается в прежнем аспекте. Однако с самого начала маркетинг в библиотечном деле развивался нетрадиционно. Не министерства и ведомства, не ведущие деятели библиотечного дела, а молодые библиотековеды (В.И. Гульчинский, Е.М. Ястребова, Л.Н. Герасимова, О.Н. Кокойкина) предложили руководителям библиотек взглянуть, нельзя ли столь эффективную систему маркетинга внедрить в библиотечную работу. В данном случае средствами убеждения послужили не указания и приказы, а здравые рассуждения, подкрепленные глубоким анализом, весомыми доводами.

Тематика этой статьи не позволяет подробно остановиться на всех достоинствах и недостатках библиотечного маркетинга. Скажем лишь, что дополнительным стимулом в пользу маркетинга служит единая направленность деятельности новых маркетинговых и традиционных методических служб на освоение прогрессивных форм и методов библиотечной работы. Вот почему многие библиотеки реорганизовали методические отделы в отделы маркетинга. И здесь начались сложности. Перед новыми структурами как бы осталась прежняя "видимая" цель некоммерческого маркетинга: максимально полное удовлетворение читательских запросов; и в то же время истинная "подцель", не очень афишируемая, состояла в обеспечении библиотеки дополнительными источниками финансирования. Думается, что такое непродуманное смешение принципов коммерческого и некоммерческого маркетинга свело на нет всю значимость маркетинговой концепции методической работы. Сюда же можно добавить различную ориентацию деятельности методических и маркетинговых служб. Известно, что методические отделы "работают" на сеть библиотек. Но, как справедливо замечает С.Г. Матлина, отделы маркетинга призваны выполнять предельно конкретные задачи, работать... на "свою" библиотеку [3]. Это и понятно, ведь смысл маркетинга в индивидуализации каждой библиотеки в соответствии с запросами ее пользователей. Слепое копирование маркетинга в методической работе с прежней ориентацией на сеть библиотек неизбежно приводит в большей или меньшей степени к нивелированию особенностей услуг конкретной библиотеки, сведению маркетинговой деятельности к созданию "типовых моделей", образцом для которых, как правило, служит центральная библиотека. Преобразование методических отделов страдает существенными недостатками: изменения коснулись только организации коммерческой деятельности и рекламы, а те важные функции, которые раньше выполняли методисты, остались без внимания. Так, очень остро ощущается библиотекарями отсутствие консультационной помощи: сейчас каждый должен самостоятельно изыскивать специалистов по многим возникающим проблемам и возможности оплаты их услуг.

В определении перспектив методической деятельности можно условно выделить два направления. Первое связано с расформированием методических служб, реорганизацией их в маркетинговые. В рамках второго направления, разделяемого большинством исследователей, основное внимание сосредоточено на поисках

средств совершенствования традиционной методической работы: усилении исследовательской функции, применении программно-целевого планирования, повышении уровня инновационной деятельности, внедрении основ менеджмента и т. п. Эти воззрения в большей мере, нежели "ниспровергательные" теории, доказали свою жизненность, но и они грешат односторонностью позиции, которую можно обозначить словами "сохранить во что бы то ни стало", причем именно организационную структуру, базирующуюся на методических службах в центральных библиотеках.

Возьмем на себя смелость утверждать, что и то и другое направление – тупиковые, так как покоятся на взаимоисключающих принципах. Первое пытается соединить коммерческий маркетинг с альтруистическими идеями бесплатного библиотечного обслуживания; второе основано на предложении ликвидировать систему методического руководства при сохранении его организационной структуры. В то же время нельзя не отметить положительный эффект дискуссий и поисков. Они обнажили проблемную ситуацию в методической деятельности: глубокое несоответствие необходимого содержания, совокупности функций, требуемого объема методической работы и ее реальной структурной организации в библиотеках. Конечно, можно закрыть глаза на действительность, и разделить (как это делают уважаемые рецензенты Ю. Авраева и Г. Егорова) позицию авторов пособия "Менеджмент в научно-методической работе", предложивших модель методиста ЦБС. Это "знающий, умеющий, деловой, а не только советующий специалист, способный осуществить все процессы научно-методического труда: предложить идею, научно обосновать, организационно-методически ее оснастить, довести до стадии внедрения"[4]. Можно и в привычном "лозунговом" стиле заявить, что методист обязан "все знать, все уметь": анализировать и прогнозировать деятельность библиотек, организовывать обучение, оказывать помощь на месте, общаться с рядовыми библиотекарями и руководством, обладать "методической хваткой"... Идеальный методист наряду с эрудицией имеет глубокие профессиональные знания, знает все нормативные документы, может ответить на любой вопрос, умеет анализировать сложные ситуации, способен отстаивать свою точку зрения. Это – генератор идей, педагог, психолог, организатор и артист" (из выступления зав. отделом методического обеспечения Тюменской областной библиотеки Е.А. Секисовой)[5].

Такие привычные эмоционально-утопические представления о миссии методиста (методиста-мессии!) совершенно уведут как от делового профессионального подхода к анализу проблемной ситуации, так и от реальной оценки возможностей существующих методических структур. Нельзя же гордиться тем, что успех методической работы часто достигается лишь личными качествами или энтузиазмом отдельных методистов, а не объективными факторами. В целом же ситуация такова, что методико-библиографические отделы центральных библиотек ЦБС или зональные методические кабинеты вузовских библиотек со штатом в 1–3 человека призваны оказывать методическую помощь 20–40 библиотекам, совершенно разноплановым по читательским потребностям. Даже крупные методические службы, например в областных библиотеках, хотя и перестраивают свою работу на принципах методического обеспечения или помощи, все равно в силу своего статуса центральных библиотек сохраняют вертикальную иерархию отношений с руководителями подведомственных библиотек. Поэтому их деятельность за редким исключением, лишь подтверждающим правило, ограничена разработкой типовых рекомендаций (из которых уже сами низовые библиотеки выбирают то, что им нужно) и носит координационный (в лучшем случае) или поучающий характер.

Неадекватность между требуемой сейчас многофункциональностью методической работы и существующей структурной организацией методических служб, во многом сохраняющей принципы прежней системы методического руководства, может быть преодолена, по нашему мнению, путем формирования профессиональных консультационных организаций. Не будем приписывать себе выдвижение данного положения. Еще О.С. Чубарьян видел суть методической деятельности в оказании помощи библиотекам, но в духе того времени рассматривал методическую помощь как форму руководства. Более того, почти все рассмотренные нами концепции (программно-целевого планирования, применения принципов маркетинга менеджмента, инновационной стратегии) не только не опровергают, но и укрепляют идею консультирования. Новым и предлагаемым нами в данном аспекте является обоснование консультирования как самостоятельного вида профессиональной библиотечной деятельности, перспективность которой продиктована усложнением, инновационным характером, абсолютной нестандартностью проблем, возникающих при управлении современной библиотекой, что требует

специализации знаний и функций в рамках управленческой работы.

В развитых странах управленческое консультирование уже давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителю анализировать и решать стоящие перед ним задачи, усваивать и внедрять передовой опыт. Как свидетельствуют авторы выдержавшей несколько изданий книги по управленческому консультированию, сотни тысяч частных компаний и общественных организаций пользовались такими услугами, — отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер и другими профессиональными услугами [6].

Специфика управленческого консультирования характеризуется несколькими принципиальными чертами [7]. Прежде всего это — разновидность экспертной помощи. И в этом аспекте она тождественна традиционному направлению методической работы — консультированию. Однако в современных условиях на прямо противоположный меняется вектор взаимодействия между руководителем библиотеки и методистом: если раньше консультирование рассматривалось в рамках методического инструктажа [8], то экспертный характер управленческого консультирования означает, что помощь предлагается по заказу заинтересованного руководителя и имеет для него рекомендательный характер.

Существенные изменения заключены и в другой особенности — характере работы с заказчиком (клиентом). Консультант исходит прежде всего из индивидуальных проблем каждой конкретной библиотеки, начинает работу с диагностики, т. е. выявления актуальных проблем. Если и существуют типовые решения, то он приспособливает их к специфике заказчика, благодаря чему значительно облегчает освоение новшеств.

В современных условиях жизнедеятельности библиотек управленческое консультирование, по нашему мнению, приобретает особое значение. Динамика изменений в окружающей среде, методике управления настолько высока, а потребности библиотек настолько различны, что их руководителям совершенно необходима помощь специалистов по правовым и юридическим вопросам, в области социологии, маркетинга, рекламы, психологии и т. п. Ежедневные заботы не оставляют руководителям времени для самостоятельного углубленного освоения этих сложных проблем, а консультант обеспечит интенсивную профессиональную помощь,

причем на временной основе. Конечно, консультанты будут полезны и тем, что смогут беспристрастно со стороны оценить деятельность библиотеки, возможность намечаемых изменений. Это важно потому, что даже на самых компетентных и опытных директоров очень сильное влияние оказывают устоявшиеся в библиотеке взгляды и традиции, личные дружеские привязанности, не позволяющие сохранить объективность в видении ситуации. Авторитет консультанта явится солидным дополнительным аргументом в обосновании позиции директора библиотеки в том случае, когда он не в силах преодолеть устойчивое сопротивление коллектива нововведениям и изменениям.

Одна из главных функций консультанта в библиотеке состоит в повышении квалификации руководителей и библиотекарей. Помогая осуществлять поиск, принятие и реализацию целесообразных решений, консультант вносит в их сознание новые знания, расшатывает стереотипы мышления, проводит профессиональный тренинг. Часто библиотекари хотят получить от консультанта не просто помощь в решении отдельной проблемы (например изучение потребностей жителей микрорайона в библиотечных услугах), но и освоить методы, используемые при этом (анкетирование, интервьюирование, беседа, анализ и т. д.). Иначе говоря, управленческое консультирование по сути своей связано с обучением, практически соединено с ним. Происходит интеграция процесса анализа и решения проблем с обучением сотрудников библиотеки. Обучающий эффект консультирования является, пожалуй, самым важным. Таким образом, образовательный характер, возможности распознавать общие тенденции, обычные причины как традиционных, так и новых проблем, находить их решение делают управленческое консультирование своеобразным связующим звеном между теорией и практикой. Здесь методическая помощь переходит на более высокий качественный уровень, поскольку управленческое консультирование не только обретает ярко выраженную профессиональную специфику, но и развивает присущие традиционной методической работе педагогические, исследовательские, информационные функции.

Наряду с привычными семинарами, курсами, научно-практическими конференциями методисты получают возможность разработать более сложные и широкие программы обучения, которые рассматриваются как часть системы внедрения. Часто приходится слышать, что недостатки современной методической работы объясняются ее слабой исследовательской базой. Управленческое

консультирование и здесь побуждает методистов к повышению научного уровня рекомендаций: ознакомлению с результатами последних научных исследований, возможностями их применения в практике библиотек, поддержанию тесного контакта с ведущими исследовательскими коллективами, изучению литературы и, наконец, к самостоятельным аналитическим разработкам. В процессе управленческого консультирования укрепляется и развивается также информационная функция методических служб, так как они начинают выступать в качестве специализированных банков данных, способных предоставлять библиотекам ценную информацию, знакомить их с теоретическими и практическими разработками по актуальным и сложным проблемам.

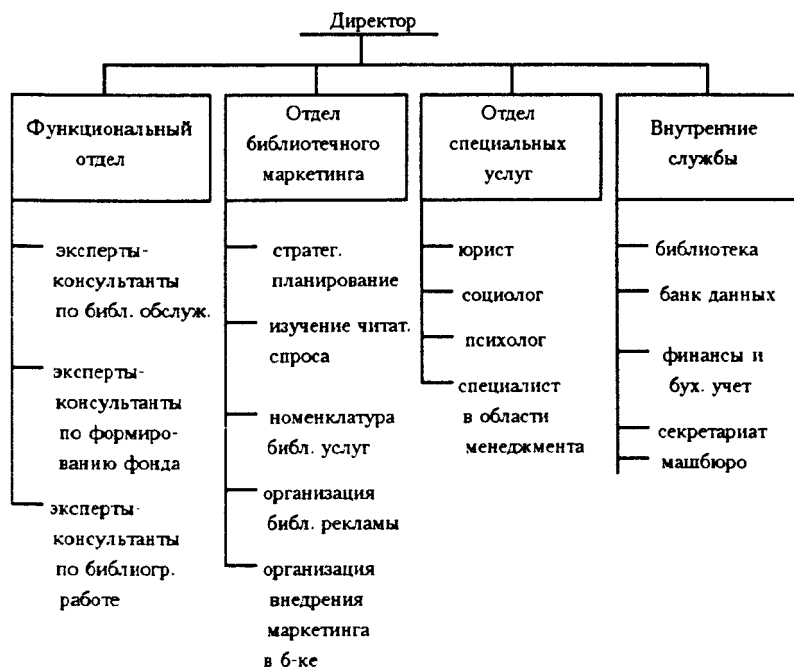
Многофункциональность, широкий диапазон услуг, выполняемых целенаправленно по заказам библиотек (т. е. профессионализация управленческого консультирования), неизбежно подводят к практическому выводу о необходимости формирования независимых автономных методических центров. Категории независимости и автономности в наших отечественных условиях приобретают особое значение, поскольку означают собой освобождение от догматов и принципов методического руководства и возвращение к исконному смыслу консультирования как эффективной экспертной помощи библиотекам. Помимо этого подразумевается административная и финансовая независимость новых методических центров, выстраивающих свою деятельность в соответствии с потребностями библиотеки-заказчика, а не по решениям руководителей центральной библиотеки (пусть даже самым прогрессивным), в структуре которой находится методический отдел. Если в зарубежной теории выделяются различные типы консультантских организаций, как внешних, так и внутренних, то специфика отечественного библиотечного дела, связанная с необходимостью коренного переориентирования методической работы, определяет перспективность и предпочтительность внешнего консультирования. В то же время в долгосрочной перспективе мы вовсе не исключаем невозможное сейчас разумное сочетание внешнего и внутреннего консультирования.

Как известно из практики, в некоторых регионах России методические службы уже функционируют вне стен центральной библиотеки. Однако, продолжая многолетнюю тенденцию отождествления библиотечного дела с другими областями социальной действительности (что имело для него многие негативные послед-

ствия), такие методические службы все равно являются составным звеном или культурно-просветительских, или информационных методических центров. Эти эксперименты нельзя признать удачными, поскольку одна из важнейших задач современного периода — определение сущностных характеристик библиотечной деятельности.

Наше понимание структуры методического центра управленческого консультирования представлено на схеме.

Примерная структура методического центра управленческого консультирования



Профессиональное ядро в центре должны составить эксперты-методисты, специализирующиеся по основным направлениям деятельности библиотеки: обслуживанию читателей, организации массовой и индивидуальной работы, комплектованию и организации библиотечных фондов, библиографической и информацион-

ной работе. Чрезвычайно актуально сейчас функционирование в составе методического центра группы библиотечного маркетинга. Ее задачи – консультирование по стратегическому планированию, изучению потенциального читательского спроса, определению номенклатуры библиотечных услуг, рациональному сочетанию платного и бесплатного обслуживания, организации библиотечной рекламы и т. д. Профессиональная консультация специалистов-маркетологов с учетом специфики конкретной библиотеки уберезит ее руководителя и коллектив от плачевных последствий дилетантских рекомендаций методиста-библиотекаря, прочитавшего несколько популярных брошюр по маркетингу. Следующий структурный блок – подразделение специальных услуг. Не найдя более удачного термина, поясним, что под "специальными" мы понимаем столь необходимое сегодня библиотекам консультирование по юридическим вопросам, социальным и психологическим аспектам руководства коллективами, методам и формам управления и т. п.

Такая организационная структура помогает решать и узкие, и комплексные проблемы; она чрезвычайно мобильна в отношении как схемы, так и состава и численности штатов, а также, что немаловажно, легко адаптируется к изменяющимся потребностям библиотек-клиентов.

Один из самых деликатных вопросов, возникающих при формировании методических центров нового типа, – финансирование. Несомненно, управленческое консультирование должно быть платным. Предвидя резонные возражения оппонентов, указывающих на слабость финансовой базы библиотек, скажем, что экономия от сокращения штатов методистов должна превысить затраты на профессиональную экспертную помощь консультирующей организации при решении актуальных проблем. Таким образом, вполне естественно, что деятельность подобных методических центров должна быть основана на маркетинговом подходе, суть которого в создании профессиональной репутации или имиджа, отражающего то, что могут сделать для библиотеки эксперты центра управленческого консультирования.

В данной статье нами лишь намечены основные контуры методической службы управленческого консультирования. И только от руководителей библиотек, от самих библиотекарей зависит конкретизация, наполнение теории внедренческими предложениями и в конечном счете возможность реализации этой идеи на практике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Басов С.А. Организация целевого управления централизованной библиотечной системой: Автореф. дис... канд. пед. наук / Ленингр. гос. ин-т культуры Л., 1985. 16 с.
2. Хорунжий А.Ф. Переориентация необходима // Сов. библиотековедение. 1991. № 1. С. 41–44.
3. Матлина С.Г. Библиотечный маркетинг: Крат. пособие для работников публ. б-к. Пермь, 1993. 66 с.
4. Авраева Ю., Егорова Г. Имидж методиста // Библиотека. 1994. № 9. С. 94.
5. Алексеева А. О названии можно поспорить... // Библиотека. 1994. № 8. С. 52.
6. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 1. М.: СП "Интерэксперт", 1992. С. 8.
7. Хайниш С.В. Нестандартные ситуации: Практикум для хозяйственных руководителей. М.: Экономика, 1992. С. 37–38.
8. Фрумлин И.М. Библиотечное дело: организация и управление. М.: Книга, 1980. С. 231