

Менеджмент качества в действии. Стали ли наши библиотеки лучше работать?

Рассмотрены некоторые аспекты качества работы библиотек в обслуживании читателей, организации фондов и каталогов и др., а также «хронические» просчеты в работе, о преодолении которых мы часто забываем.

Давно хотел написать эту статью – больше пяти лет собирал материал для нее. Проанализировал несколько десятков источников. Умышленно не привожу их перечень, не буду цитировать. Назову основных авторов (все они – известные специалисты, большинство – мои близкие друзья, товарищи, уважаемые мною коллеги). О менеджменте качества писали Л. А. Дубровина, В. К. Ключев, И. М. Суслова, П. С. Романов, И. Л. Линден, Ю. А. Ахмадова, Е. Я. Галимова. Список можно продолжить. В Пскове постоянно, из года в год, работает Всероссийская школа менеджмента качества, слушатели которой получают сертификаты АПРИКТа. В октябре 2009 г. в Санкт-Петербурге проведена представительная международная конференция «Менеджмент качества и деятельность библиотек». Работа ведется и в регионах, и в отдельных библиотеках.

Между тем, сказать, что «дело поставлено на поток» нельзя. Реализация требований менеджмента качества оказалась настолько бюрократической процедурой, что многие библиотеки пока с ней не справились. «Реализация» связана не столько с качеством, сколько с подготовкой десятков документов, которые надо составить с точным соблюдением всех требований и представить в соответствующие инстанции, чтобы получить «документ».

В основе работы по менеджменту качества лежит принятый в нашей стране международный стандарт ИСО. В стандарте всё прописано правильно на уровне «общих положений» и таких же «общих требований», естественно никакой библиотечной конкретики там нет. Собственно говоря, «переводом» требований стандарта на язык нашей профессиональной сферы деятельности и занимаются все указанные выше авторы.

Более пяти лет я читаю книги и статьи о том, что такое менеджмент качества, какая работа должна проводиться в библиотеках в связи с его внедрением. И всё это время терпеливо жду, когда напишут о том, к чему привела эта работа. В Интернете можно найти не только списки литературы по менеджменту качества в библиотеках, но и тексты готовых курсовых и дипломных работ, даже диссертаций. Есть материалы, подводящие итоги проведенной НИР по менеджменту качества. Там, где работа завершена, написано в частности, что в результате стало известно, как пользователи и сотрудники библиотеки относятся к тому или иному утверждению (в процентах), есть соответствующие диаграммы и графики.

Хочу, чтобы меня правильно поняли. Я ищу материалы о том, как в результате НИР по менеджменту качества «улучшилась» работа библиотеки в целом и по отдельным показателям. Как оценивают пользователи «динамику качества обслуживания» (если она была), как изменилось их отношение к библиотеке? А как изменилось отношение библиотеки, её сотрудников к пользователям? Любимое слово в методике – «улучшить». Поэтому я его многократно повторяю, иначе не получается. Итак, улучшилось ли комплектование фондов? Какие есть по этому вопросу конкретные аргументы, показатели? Улучшилась ли ситуация со справочно-библиографическим аппаратом? На какие вопросы отвечает электронный каталог и что в нем можно найти? Как именно? Стали ли библиотеки обрабатывать литературу быстрее? Все ли фонды открыты (наивный вопрос!), а если нет, то какая их часть, как решается в этом случае проблема оперативности обслуживания?

Я мог бы задать десятки, может быть, несколько сотен подобных вопросов... Например, о кадрах, о времени «открытия» библиотеки для читателей. Слово «открытие» поставлено в кавычки: если библиотека работает меньше 12 часов в сутки, то правильнее говорить о времени её «закрытия» от читателей.

О каком менеджменте качества может идти речь, если наши библиотеки пока даже не дотягивают до нормативов, принятых во всем мире? И не только тех, которые отображаются в цифрах. И всегда находится

объективная, не зависящая от нас причина для объяснений: помещения у нас такие, какие достались; на комплектование денег не дают; зарплаты не соответствуют зарубежным. У нас считают, что все зарубежные коллеги чуть ли не миллионеры. Именно поэтому у них всегда на лице улыбка, хорошее настроение, и работа спорится. Ложность этой посылки не требует объяснений.

Между тем, можно работать гораздо лучше, качественнее, что я и постараюсь доказать. Не уверен, что для этого требуется стандарт по менеджменту качества. Но вот иной менеджмент, иначе говоря – управление, «дирижирование» всем коллективом со стороны менеджеров (управляющих) нужно наладить. Попытаюсь показать несколько «горячих точек».

Начнем с фондов. Многие библиотеки знают, что хранят макулатуру. Как и в советские времена, количество накопленного в штуках (не в названиях!) продолжает оставаться главным параметром, определяющим ценность библиотеки. О том, что все разговоры о фондах надо вести, отталкиваясь от показателя в названиях, я писал неоднократно, приводил аргументы. Все соглашались, договаривались, что так и будем делать. Недавно опросил директоров универсальных научных библиотек: все знают, сколько в их библиотеках «единиц хранения», а вот информацией о количестве названий никто не владел. А это ведь качественный показатель, демонстрирующий истинное богатство библиотеки, её коллекции. Хорошо бы этот показатель (по названиям) знать не только в абсолютных цифрах, но и по видам хранящихся документов (книг, периодики, электронных документов, нотных и изоизданий, картографических материалов).

Спрашиваю в библиотеках: «А есть ли у вас глобус, политическая карта мира?». Слышу в ответ: «Глобус был, где-то на шкафу стоит, может быть, и карта есть...». Вопросы, на которые никогда не получишь ответ: «Есть ли у вас в фондах грампластинки с записями пения птиц, выступлений выдающихся чтецов?». Отвечают: «Это для слепых, что ли?». Нет, для зрячих: были такие актеры, они собирали большие аудитории, их пластинки продавались огромными тиражами. (Например, «Устные рассказы» И. Л. Андроникова выпускались в грамзаписи.)

Хорошо бы знать, сколько книг XIX в. и XX в., изданных в России до революции (по названиям), есть в фондах. Сколько сохранилось периодики? Ведь издавалось много интереснейших журналов – литературно-художественных, по искусству, научно-популярных. Спрашиваю, с какого года у вас хранятся, например, журналы «Вокруг света». Ответ убивает: «Списали всю старую периодику – хранить негде». Теперь эта библиотека жалуется на недостаток средств. Задаю вопрос о книгах: «Сколько у вас в фондах иностранной литературы?». Отвечают: «Если на иностранных языках, то она вся выделена, “в отделе знают”». Да нет, «по языкам» – это другая характеристика. Меня интересует не столько учебная (в том числе адаптированные произведения художественной литературы), сколько оригинальная, научная, изданная за рубежом. Отвечают: «Может быть, “у немцев?”» (имеется в виду подразделение, фонд которого формируется с помощью посольства, консульства, Института им. Гете). Во многих библиотеках страны возникли и работают Центры зарубежной культуры (это их правильное обобщающее название), одно только не сложилось: их фонды, как правило, не отражены в каталогах библиотеки. Одним словом, вроде бы зарубежные книги и журналы находятся на нашей территории (в наших помещениях), но мы не уверены, имеем ли право отражать их в «своих» каталогах. «А вы как думаете?» – спрашивают меня. Отвечая: «Спросите у своих читателей, как им удобно». «Ах, вот как! Тогда и спрашивать нечего: они скажут, что надо отражать», – слышу в ответ.

Ещё раз подчеркну: если сами не знаете, как поступить, читатели вам всегда подскажут. В библиотеках сейчас созданы социологические службы. Правда, зачастую они ведут работу по своим планам и к работе библиотеки как будто бы и не имеют отношения, во всяком случае, к фондам, каталогам. Сфера деятельности социологов, а с недавних пор – и профессиональных психологов, меня очень интересует. Мы так о них мечтали! Десятки лет строили планы, представляли, как они могут нам, библиотекарям, помочь... И вот они появились у нас, заняли должности и... сами придумали себе работу. Дело дошло до того, что психологи в помещениях библиотеки оказывают платные услуги: ведут семейные консультации, работу с выпускниками по профориентации с нулевым результатом: родители оплачивают услуги, а дети тем не менее подают заявления сразу в пять вузов на различные специальности. Система профориентации у нас так опозорилась в 2009 г., как трудно было себе представить. Стоило бы над этим задуматься! Нет, «работа продолжается», денежки «капают».

Во всех библиотеках понимают, что мы живем и работаем ради читателей. Их должно быть много (по

мнению учредителей и начальства, каждый год число читателей должно увеличиваться). Если количество зарегистрированных читателей становится «основным показателем», то сам процесс их регистрации приобретает принципиальное значение. Недавно я выяснил, что просто так зайти в библиотеку, чтобы почитать газету в читальном зале, в Москве нельзя: строгая женщина за кафедрой обязательно потребует паспорт. Пока будете листать газету, она превратит вас в читателя. Таким образом число читателей библиотеки вырастет, и увеличится её посещаемость. В конце года число посещений поделят на число читателей и получат «среднюю посещаемость», запишут результат, например 7,3, и даже не подумают о том, что эта цифра позорна для библиотеки.

Посещаемость читального зала – показатель практически неуправляемый, от библиотекаря не зависит. Эта случайная цифра попала в число показателей по вине чиновников, слабо разбирающихся в библиотечной «анатомии и физиологии». Ведь книги в читальном зале на дом не выдаются! За рубежом библиотекарей учат: посетителя читального зала нужно заинтересовать услугами абонемента, сделать его абонентом, пользователем. Для этого библиотекарь, определивший круг интересов читателя, приносит и показывает ему несколько книг со словами: «Эти книги вы можете у нас взять и почитать дома!» Превратив читателя в абонента (тогда и только тогда происходит запись, регистрация, выдача читательской карточки), библиотекарь начинает процесс его воспитания (*domestication*), дословно – «одомашнивания», приучения к правилам библиотеки. Если этого не сделать, читатель, теперь уже абонент, уйдет и забудет о библиотеке. Необходимо показать ему потенциал библиотеки и раскрывающиеся перед ним возможности: «Эти книги мы вам сегодня дать не можем, но они у нас есть, приходите, не забывайте о нас! Ждем вас еженедельно, например, по вторникам: что успеете прочитать – сдадите, что не успеете – пока оставите у себя и возьмете что-то новое». Но у нас в библиотеках можно услышать нечто прямо противоположное: «Что же вы пришли, не дочитав все числящиеся за вами книги?»...

К сожалению, наших библиотекарей не обучают ни тактике, ни стратегии служебного поведения. Во многих странах проводят деловые игры, тренинги. Всё, о чем я пишу, есть в литературе, Интернете. Каждый библиотекарь может многому научиться сам.

Чтобы завершить разговор о «качестве» в связи с читателями, задумаемся о том, кто у нас читает. Обычно нам говорят: «Кто бы ни пришел – всех записываем!» Но меня интересуют те, кто не приходят. Мы им не нужны? Почему? В одной из лучших библиотек Подмоскovie её заведующая в ходе беседы слишком часто говорила: «Наш батюшка». Действительно, деяния местного батюшки видны на каждом шагу. Спрашиваю: «А есть ли среди ваших читателей мусульмане?» Ответ: «Таких читателей у нас нет!» Потом я побеседовал с чиновником, отвечающим за работу с культурами. Оказывается, в городе зарегистрированы и живут не только мусульмане (и очень много!), но и иудеи, кришнаиты и католики. Всем им, как я понимаю, в библиотеке не рады, и они, в свою очередь, не рады такой библиотеке.

Получается, что библиотеке не нужны читатели. Потому что есть масса способов довести число читателей до 103,2% от прошлогодних «высот», чтобы красиво выглядеть по показателям: «записать» братьев, сестер и родителей, добрать книговыдачу в читальном зале, выдать два десятка книг, сначала заставив расписаться. Можно и вообще «не трогать» читателей – никто же не проверяет.

Ежедневно мимо библиотеки проходят дети, которым так нужны хранящиеся в ней книги (они об этом не знают!), инвалиды (библиотекари уверены, что они читают в «своих» библиотеках), недавно появившиеся в России мигранты – «лица кавказской и среднеазиатской национальности». Несуразность этого выражения не сразу понимаешь: многих россиян, имеющих далеко не местное происхождение, живущих в России многие десятки лет, к этим лицам мы не относим, считаем их своими. Армяне и грузины, украинцы и белорусы, евреи, цыгане, представители многих других национальностей, живя в России, порой отрываются от культуры и языка своего народа. Они и рады были бы увидеть что-то родное в библиотеках, но мы их не замечаем, для нас они «свои, россияне», поэтому никаких выставок или мероприятий, встреч мы для них, как правило, не проводим.

Не знаем (потому что не общаемся, не разговариваем), что многие мужчины, перебравшиеся к нам с Северного Кавказа или из Средней Азии, давно считают себя местными: они здесь женились, «прописались» (зарегистрированы) постоянно. (Мне рассказали: жена, русская по национальности, выгнала мужа-алкоголика, теперь счастлива в браке с непьющим мусульманином, умеющим работать и ценящим достаток в семье.) В большинстве библиотек нет книг, в которых так нуждаются эти люди, а значит, нет таких читателей. Парадокс: в библиотеках есть курсы европейских иностранных языков, но нет курсов

разговорного русского языка – для тех, кто живет среди нас. Среди приезжих немало представителей национальной интеллигенции. А где они читают? Вопрос, на который мало кто из библиотекарей может ответить. В столичных, да и во многих крупных городах, живут иностранцы, далеко не все они дипломаты, многие просто работают в нашей стране. Не раз спрашивал в библиотеках, есть ли у них иностранцы среди читателей? Иногда вспоминают только о студентах.

В Москве и Санкт-Петербурге постоянно живут несколько сотен зарубежных журналистов, кто-нибудь из них берет книги в библиотеках? Никто не знает. В какую поликлинику они ходят, мы знаем. А в какую библиотеку – нет. Много лет назад я был в Никарагуа, задал такой же вопрос в местной библиотеке – через полчаса меня познакомили с нашим журналистом. И в Кабуле в библиотеках я часто встречал наших корреспондентов. Вывод: мы работаем только с теми, кто к нам приходит. И не думаем о населении – для нас это аморфная масса. Когда придут, тогда и поговорим, запишем. Не нужны нам новые читатели, нам бы со старыми успеть разобраться.

Уместно вспомнить о толерантности, уровень которой у нас «ниже плинтуса». Многие не обращают внимания на Закон о библиотечном деле, не знают его требований. Мы живём в условиях многопартийности, но выводов для себя не сделали. Вспоминаю, как в Мюнхене сотрудница издательства, которая работала рядом со мной на выставке, из политических соображений выкрала мою вывеску с заголовком, иллюстрации, спрятала книги (вынести не смогла). Когда это выяснилось, приехал хозяин, владелец издательства, в котором она работала, Клаус Заур. На моих глазах она была уволена без выходного пособия «за нарушение договорных обязательств». Клаус объяснил мне: в коллективе работают представители 12 политических партий. Все они подписывают трудовой договор, в котором сказано: во время работы они не имеют права на политическую деятельность и не могут выражать свои политические взгляды. Хорошее правило, оно применяется за рубежом практически всегда. Библиотеки – это особая территория высшей степени толерантности.

Теперь поговорим о том, улучшается ли в последние годы качество комплектования. Представим себе положение «недофинансированного» комплектатора. На выделенную сумму можно купить 2–3 полезных словаря, серьезную литературу по психологии, несколько книг о компьютерных новинках. Книги объемные, в переплете, понятно – дорогие. 10 названий будут стоить не меньше 5 тыс. р. Другой вариант: купить художественную литературу (женские романы, детективы, фантастику) в «карманном исполнении», без переплета. При средней стоимости книги – 50 р. мы можем «обогащать» фонды сотней экземпляров. Повысятся многие показатели, в том числе – книгообеспеченность и обращаемость фондов, читателям будет что брать на дом. По какому пути пойти комплектатору? В основном выбирают второй (легко реализуемый в любом книготорге). О качественном улучшении фондов говорить не приходится.

Книгам, рассчитанным на личное потребление, не место на библиотечных полках. Это знают библиотекари во всем мире. У нас же покупают такую литературу и хранят рядом со столом регистрации выдачи (чтобы читатели далеко не ходили: нечего им делать в помещении библиотеки). Когда после 5–6 книговыдач такие издания рассыпаются, библиотекари берут шило или гвоздь, молотком пробивают отверстия, прошивают книги, например обувным шнурком, и ее можно выдать еще 5–6 раз. За рубежом (а после моих рекомендаций и во многих наших библиотеках) поступают иначе. В вестибюле библиотеки ставят стеллаж и предлагают читателям приносить, выбирать и брать домой литературу, не записывая. Книги не обработаны, в фонде библиотеки не числятся. Нужно просто следить за порядком на полках и своевременно выбрасывать «отходы».

Директор одной из библиотек, услышав от меня такую рекомендацию, сказала: «Вы – вредитель! У нас тогда брать нечего будет, книговыдача “сядет”, читателей потеряем». Такая позиция свидетельствует о полном несоответствии профессиональным требованиям, предъявляемым к библиотекарю.

Фонды библиотек должны быть открыты для читателей. За рубежом это считается аксиомой для публичных библиотек. Теперь такое положение распространяется уже на огромные многомиллионные фонды университетских, даже некоторых национальных библиотек. Когда в 1994 г. в Копенгагене я зашел в Национальную (Королевскую) библиотеку Дании, у меня никто не потребовал документов или регистрации. Портфель и куртку я сам положил в шкафчик, закрыл его на ключ и вошел в библиотеку. Сначала я очень удивился, что меня никто не останавливает, потом осмотрелся и смело двинулся вперед. Два часа ходил в основном хранении, переходя с яруса на ярус, благодарил хранителей, предлагавших мне помощь. Так, в изумлении, я и покинул библиотеку. (Конечно, я проходил через «ворота» – по дороге туда и обратно? –

наверное, там были незаметные системы теленаблюдения.) С ощущением читательской свободы я вернулся в Россию.

Годы идут, но в наших библиотеках в этом плане – самом важном для читателей, да и для нас самих – ничего не меняется. Мы и не подозреваем, что, например, в Библиотеке Конгресса США вход и выход свободный. Часто спрашиваю побывавших в США коллег: «Расскажите, как работает в Библиотеке Конгресса система безопасности?» Отвечают: «Так ведь нас водили группой! Но дюжие полицейские у входа стояли. Проверяли зонтики». Верно замечено: на входе полиция проверяет в сумках и портфелях (их можно заносить свободно) зонтики. А на выходе вообще ничего: система безопасности незаметно работает только там, где есть «единицы хранения». Три огромных здания, соединенных друг с другом, масса выставок, каталоги, кафе – всё это доступно каждому, вошедшему с улицы в любой подъезд. Иногда меня спрашивают, откуда я это знаю? Я ходил по Библиотеке Конгресса один, не было рядом «толпы». Как и в библиотеках многих других стран. Преимущества очевидны.

Чтобы и мы смогли открыть фонды, необходимо постоянно и профессионально их чистить. Факт, не требующий доказательств: у нас фонды захламлены литературой, не только давно потерявшей «товарный вид», но и устаревшей по содержанию, не имеющей никакой «потребительской стоимости». Но по инструкциям, которые спущены сверху чиновниками, у всех книг библиотечного фонда есть стоимость. Так просто их списать нельзя, сначала нужно убедить в необходимости этого «вышестоящие инстанции». Недавно мы узнали: некоторые губернаторы, мэры выступают против очищения фондов, чтобы не падали показатели книгообеспеченности в рамках вверенного им региона. О том, что на самом деле это показатель «мусорообеспеченности», им никто не докладывает. Когда чиновники приезжают в библиотеки, им, как и в советское время, показывают «парадную» сторону: книги красиво стоят на полках, будто их только что привезли с ярмарки. Высоких начальников не водят в хранилища, где в проходах, под лестницами лежат никому не нужные книги и журналы. Там иногда бывают пожарные инспекторы, которых мы боимся. На самом же деле они могут стать нашими союзниками: с их помощью можно составить серьезное письмо о приведении фондохранилищ в порядок, добавить мнения экспертов – ученых, имеющих основания оценить качество фондов и степень их устарелости. Одним словом, необходимо бороться. Но у нас на это нет времени – идет процесс внедрения менеджмента качества!

Два слова о качестве каталогов. В последние годы идет большая и очень ответственная работа в сфере каталогизации. Видят ли её директора? В библиотеках традиционно каталогам уделяют мало внимания, хотя я уже не раз писал: именно здесь проходит фронт инновационных явлений. Осваиваются Российские правила каталогизации, в связи с выходом модернизированных классификационных таблиц идет обновление систематических каталогов. Дискуссии об их закрытии прекратились: все поняли, что пока альтернативы логическому (проще – иерархическому) поиску нет. Может быть, с качеством всё в порядке? Боюсь, что ни одна библиотека не сможет ответить утвердительно. Я изучил ситуацию в десятках библиотек: не все фонды отражены в читательских каталогах, в первую очередь это относится к литературе на иностранных языках; не перешли на удобную для читателей, экономически выгодную обратнотронологическую расстановку.

В некоторых библиотеках «обрезают» хронологические границы алфавитного каталога, но не думают об организации доступа читателей к служебному каталогу (очевидно: часть фондов в этом случае оказывается складированной). Я проверил библиотеки, в которых в 2005–2006 гг. выявлены недостатки. Во многих ничего не изменилось. Может быть, не те специалисты руководят каталожным хозяйством? Сегодня каталогизатор должен не только обрабатывать книги. Ему нужно постоянно думать о повышении квалификации, не только своей, но и сотрудников всей библиотеки. Увы, если мы посетим, например, форум ЛИБНЕТа, то увидим, что каталогизацией занимаются люди просто неграмотные. Кто допустил к работе горе-каталогизатора, задающего вопрос: «Какой номер ББК надо поставить на книгу...?» (вместо «номер» могут сказать «шифр», «код», назвать классификационный индекс просто «цифрами»). О каком менеджменте качества в этой библиотеке думают её руководители?

О технологиях, которые пора уже не называть новыми, не пишу. Чем больше «описаний» (правильнее говорить сегодня «библиографических записей») накапливается в электронных каталогах, тем труднее поиск. Вместо того чтобы заниматься анализом, думать о полноте и качестве поиска, в библиотеках началась кампания по организации собственных служб «виртуального поиска». Грустно смотреть на ее результаты (многие библиотеки открывают архив вопросов и ответов, не думая о том, что демонстрируют миру).

Более или менее спорится работа там, где во главе группы «виртуальщиков» (или в её составе) оказался

опытный библиограф. Но как это редко бывает! Чаще виртуальной справкой занимаются люди, имеющие отношение к Интернету и компьютерам, но без библиотечного образования и ясного представления о том, что такое справочно-библиографическое обслуживание. Это видно по ответам, которые даются строго в границах русского сегмента Интернета, без привлечения справочно-библиографического фонда. Но ведь нужно изучить опыт, заранее подумать о собственных кадровых возможностях, необходимых для обеспечения этого дела, которое недавно кто-то правильно назвал «последним бастионом». Если мы разочаруем читателей, они перестанут не только ходить в библиотеки, но и обращаться к нам посредством Интернета.

Чтобы улучшить качество, его для начала надо иметь. Многие библиотеки сегодня нуждаются в перестройке, прежде всего – сознания. Сначала нам нужно полюбить читателей, начать доверять им во всем, работать вместе с ними, почаще бывать не «внутри», а вне библиотеки, работать с властями, учреждениями и организациями региона. Планы «социального партнерства» мы научились составлять, но на деле никакого партнерства нет: мы выступаем просителями, иждивенцами, бедными родственниками. А ведь у нас в руках информация – продукт, который в магазинах не продается! Нам бы выше поднять голову, осознать свою роль, занять своё место (на него никто не может претендовать). Рано или поздно общество будет вынуждено изменить отношение к библиотекам.

Эта статья адресована прежде всего тем библиотекам, которые находятся в состоянии морального удовлетворения от содеянного, измеряют свою работу дутыми показателями, числом массовых мероприятий, платными услугами. Им кажется, что у них нет других задач, кроме как бороться за «улучшение менеджмента качества».