

# Управление Будущим библиотеки: миф или реальность?

## О роли «топ-менеджеров» и проблемах стратегического управления

**Человеческая природа такова, что без образа будущего, без перспективы люди не могут продуктивно жить и действовать, постигать и достигать неведомое.**



**П**режде чем начинать рассуждения о Будущем библиотеки, следует остановиться на определении содержания этой социолого-философской категории, ибо обыденное объяснение будущего не передаёт всей глубины понятия.

Приходится констатировать, что категория будущего в науке до сих пор остаётся малоисследованной. Подтверждением служит тот факт, что ни в одном философском, социологическом или психологическом словарях нет соответствующей статьи. Вместе с тем, внимание этой категории чрезвычайно

важно для анализа социальных процессов, выявления их сущности и динамики, закономерностей и специфики. Формируясь в пространстве и времени, будучи всегда и обязательно обусловленным культурным контекстом, будущее выступает своего рода квинтэссенцией, с одной стороны, результатов развития общества, а с другой — является следствием ощущения и осмысления человеком основных векторных процессов развития.

В человеческом сознании будущее предстаёт в виде некоего образа — сложной картины представлений, в которой причудливо перемешивается и упорядочивается как объективное, так и субъективное (а иногда и чрезвычайно идеализированные мечтания). В свои представления о будущем человек обычно вкладывает позитивные чувства, как бы освобождаясь от разочарований и негатива, всегда имманентно присущего жизни. В настоящем не существует идеальных обществ, государств, условий существования, поэтому мечты закономерно переносятся в будущее. В тоже время будущее в известной мере подготовлено настоящим. В настоящем содержатся духовные и материальные предпосылки, отчасти предопределяющие будущее, прежде всего, ближайшее. Вопрос состоит в том, насколько адекватно люди осмысливают эти предпосылки, могут ли правильно их оценивать и прогнозировать своё ближайшее будущее или ошибаются в этих прогнозах.

Итак, в каждый момент времени в человеческом представлении обязательно существует некая субъективная модель будущего, включающая ближайшую и отдалённую перспективу, причём грани-

цы между ними условны. По мере осуществления (или неосуществления) ближайшего будущего человек переносит свои ещё нереализованные или вновь появившиеся стремления в область мечты, которая продолжает функционировать как стимул к действию. То есть отдалённое будущее лучше всего оказывает своё стабилизирующее воздействие на общество; оно является импульсом для человеческих свершений. Следовательно, в модели будущего имеется некое ядро, которое можно более или менее чётко прогнозировать, и компоненты, которые носят вероятностный характер, но всё равно являются побудителем действий.

Человеческая природа такова, что без образа будущего, без перспективы люди не могут продуктивно жить и действовать, постигать и достигать неведомое.

Таким образом, в философской интерпретации будущее — это некий идеальный образ отдалённой во времени действительности, основанный на личном и коллективном опыте, обусловленный историческим, социально-экономическим и социокультурным контекстом и специфически отражённый в личных планах и ценностных ориентациях человека.

На основе данного определения можно попытаться определить контуры понятия «Будущее библиотеки», существующего в профессиональном сознании. В **широком смысле** — это образ успешной библиотеки, некоего идеального учреждения с достаточным ресурсным потенциалом, качественно удовлетворяющего потребности общества и потому достойно оцениваемого после-



дним. В узком смысле будущее каждой конкретной библиотеки может представляться как её определённое состояние, характеризующее наличием ряда конкретных количественных и качественных параметров, которого коллективу хотелось бы достигнуть на том или ином временном отрезке. Очевидно, что будущее всегда хотят видеть позитивным, более благоприятным, чем настоящее.

### Есть ли будущее у традиционной библиотеки?

Учёные пытались заглянуть в будущее библиотеки ещё до начала эры информационного общества, однако в период нынешней экспансии информационных технологий этот старый вопрос требует новых ответов и активно обсуждается в разных аудиториях.

Так, во время передачи «Открытая студия», вышедшей на пятом канале российского ТВ 26.10.07, указанный вопрос был задан одному из участников передачи — создателю и владельцу известной электронной библиотеки Максиму Мошкову. Он однозначно развеял все сомнения: рано или поздно традиционные библиотеки с бумажными документами исчезнут, как исчезли, например, из нашего обихода грампластинки, заменённые другими носителями музыкальной записи. Бумажный носитель неизбежно будет заменён. Будущее исключительно за электронными текстами, полагает М. Мошков, поскольку их создание, хранение и использование во много раз дешевле и удобнее, чем текстов, печатаемых на бумаге.

Другой участник телепередачи — директор Библиотеки РАН, академик Валерий Павлович Леонов — представил другой взгляд на библиотеку. Безусловно, электронные технологии теснят традиционную библиотечную деятельность с её привычными атрибутами. Однако существует большой пласт документов, в которых текст, изображение, форма неотделимы от носителя, поскольку только в единстве они создают определённую ценность, некий эксклюзивный смысл. Следовательно, необходимы библиотеки, которые будут собирать, хранить, изучать, предоставлять в пользование такие документы. В то же время они могут и будут применять в своей деятельности и информационные техно-

логии, выступая **посредником** между пользователем и мировыми информационными ресурсами. По этому поводу более 30 лет назад очень точно высказался Э. Л. Шапиро. В своей статье «О методике подготовки потребителей информации» он пишет: *«самая совершенная информационная система не может быть эффективной, если потребителей информации надлежащим образом не подготовить к взаимодействию с данной системой, а также к использованию получаемой от нее информации»* (НТИ. — 1972. — Сер. 1. — №7). То есть сущностная функция библиотеки состоит во **вспоможении** человеку в удовлетворении его разнообразных информационных потребностей, подчеркнул В. П. Леонов, и должны сосуществовать разные виды библиотек, чтобы человек имел возможность выбора.

Думается, что в XXI веке, ввиду крайней неравномерности развития современного общества, наличия в мире значительного количества отсталых в техническом и информационно-технологическом отношении территорий, где за благо следует считать наличие даже небольшого библиотечного пункта или передвижки, совершенное исчезновение традиционной библиотеки вряд ли произойдёт. Однако для достаточно большого числа библиотек, особенно муниципальных публичных, это не даёт повода для эйфории. Представляется, что действие социально-экономических, технологических и технических факторов приведёт, в конце концов, к существенной трансформации библиотечной сети. Эта трансформация будет выражаться, во-первых, в значительном сокращении сети; во-вторых, в кардинальном преобразовании центральных библиотек муниципальных образований (например, в своего рода «службы информационной помощи», которые будут организовывать библиотечное и информационное обслуживание населения своей территории в формах, не требующих содержания маломощных сельских и городских филиалов).

Во всяком случае, положительный или отрицательный ответ на вопрос о будущем традиционной «бумажной» библиотеки должно дать само профессиональное сообщество. При этом надо отчётливо понимать, что положитель-

ный ответ совсем не аксиома, он требует постоянных доказательств незаменимости традиционной библиотеки, стимулирования её востребованности населением. Аксиомой, скорее, является то, что библиотечный ландшафт будущего в огромной степени зависит от самих работников библиотек.

### Роль библиотечных топ-менеджеров

В связи с вышесказанным необходимо осмыслить роль творцов будущего.

Главными «режиссёрами» в его создании, на наш взгляд, выступают топ-менеджеры библиотек. Таким определением высшего руководства библиотеки подчёркивается его особая управленческая миссия — выработка философии и идеологии библиотеки, определение её вектора развития и перспектив, принятие креативных решений и их экономическое обоснование.

Именно руководители библиотек являются субъектами перемен, но лишь в том случае, если они являются менеджерами новой генерации, и их профессиональные амбиции, управленческая компетенция, чувство долга и энтузиазм стимулируют инновационные проекты. И чем меньше ресурсов в распоряжении менеджера, тем более высокие требования к нему предъявляются: важнее его привычных управленческих навыков становится умение «нащупывать» тенденции развития и закономерности, предвидеть и прогнозировать ситуацию, интуитивно чувствовать верный путь.

Усилиями топ-менеджмента в библиотеке должна создаваться атмосфера творчества, взаимопонимания, сотрудничества и состязательности. Активность и инициативы работников необходимо всемерно поощрять. В этом случае управление персоналом превращается в управление идеологией трансформации библиотеки. Образно выражаясь, руководитель следит за составом воздуха, которым дышит коллектив. Настоящее библиотеки «озонируется» его настроением.

### Стратегическое управление

Следующий вопрос, требующий ответа в рамках данной темы: какие «инструменты» могут формировать Будущее библиотеки?

Очевидно, что одним из таких инструментов, является **стратегическое управление**.

В определении **стратегического управления** акцентируются те положения, которые указывают на приоритетные действия, дающие ростки будущего в настоящем. Итак, это управление:

- опирающееся на человеческий потенциал как основу организации;
- ориентирующее производственную деятельность на запросы потребителей;
- гибко реагирующее и осуществляющее своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

При этом необходимо подчеркнуть, что стратегическое управление не является синонимом перспективного планирования, оно представляет иную идеологию развития, о чём будет сказано ниже.

К сожалению, библиотеки не уделяют должного внимания этому виду управления, тем самым значительно ослабляя свои позиции в рыночной экономике. Недооценка стратегического управления проявляется в следующем:

во-первых, библиотеки часто планируют свою деятельность, исходя из того, что, либо их окружение не будет меняться вообще, либо происходящие в нём изменения будут несущественными. Составляется план **конкретных** действий, независимо от «горизонта планирования» (один год или несколько лет), базирующийся на том, что чётко известно конечное состояние и окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых жёстко предписывается, что и когда делать, принятие решений на многие годы вперед, желание приобретать «на долгие годы», — всё это признаки нестратегического подхода, консервативного управленческого мышления. Видение долгосрочной перспективы не должно базироваться на экстраполяции существующего состояния окружения на много лет вперед.

При стратегическом управлении всё происходит наоборот: определяя свои **желаемые** цели в будущем, библиотека исходит из того, что окружение и условия её функционирования **будут изме-**

**няться**. Поэтому разрабатываемая программа действий в настоящем включает **способы реагирования на изменения**, что позволяет обеспечить себе благоприятное будущее;

во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа **внутренних возможностей и ресурсов** библиотеки. При таком подходе определяется лишь то количество продуктов/услуг, которое библиотека может произвести, и необходимые для этого затраты, но она **не получит ответа на вопрос** о том, насколько её продукты/услуги будут **востребованы рынком, привлекательны и конкурентоспособны**.

Стратегическое управление в силу своей сущности не даёт точной и детальной картины будущего, подробного описания внутреннего и внешнего положения библиотеки. Это скорее представление о том, какой она должна быть, определённая **идеология** менеджмента. Каждый менеджер **по-своему** понимает и реализует стратегическое управление. Несмотря на существующие рекомендации, правила, логические схемы анализа проблем и выбора стратегии, планирования и т. д., стратегическое управление в целом — это сочетание интуиции и искусства высшего руководства вести библиотеку к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество сотрудников, обновление библиотеки и продуктов её деятельности.

Для современных библиотек овладение идеологией стратегического управления крайне необходимо в силу постоянно меняющейся (и часто к худшему) внешней обстановки. Ограничиваться только оперативным управлением нецелесообразно; это не позволяет библиотеке развиваться, **опережая** потребности пользователей. Как указывают специалисты, стратегическое управление носит **упреждающий, превосходящий, а не реактивный** характер, то есть руководители пытаются **воздействовать** на внешние события, а не просто реагировать на них.

Безусловно, потребуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в библиотеке, организации достаточно консервативной по сути, начал осуществляться процесс стратегического управления.

## Социальное партнёрство

Другим инструментом формирования будущего библиотеки, очевидно, выступает её социальное партнёрство с широким кругом субъектов социально-культурной, образовательной и иных сфер, поскольку в социальном партнёрстве содержится эффект синергичности.

Под синергичностью (от греч. *synergeia* — сотрудничество, содружество) понимается однонаправленность действий, интеграция усилий в системе, которые приводят к возрастанию (умножению) конечного результата. В управлении организацией синергичность подразумевает сознательную совместную деятельность всех заинтересованных индивидов в стремлении к общей цели, что приводит к увеличению её силы по сравнению разобщёнными действиями индивидов.

Такое соединение усилий библиотеки со своими давними или вновь обрётёнными партнёрами повышает не только эффективность её деятельности, но и **устойчивость** библиотеки в условиях постоянно происходящих изменений. Широкое сотрудничество (с органами власти, общественными организациями, учреждениями образования, культуры, книгоиздания, лидерами общественного движения, научными деятелями, творческими работниками и др.) позволяет привлекать для достижения своих стратегических целей дополнительные ресурсы, даёт возможность использовать разные варианты осуществления своих программ и т. п. Путем кластеризации, библиотека формирует свою гомогенную среду, необходимое ей окружение, и тем самым усиливает собственные системные качества.

Достижение качественных изменений на определённом временном отрезке даёт библиотеке возможность подниматься на другую ступень, переходить из одного состояния в другое, не разрывая её **собственное** время.

В представленном опыте философского размышления об управлении Будущим библиотеки определены некоторые составляющие подобного управления, что переводит тему из плоскости чистой мифологии в реальность. Высказанные суждения следует рассматривать как ещё одну попытку осмысления бытия и перспектив современной библиотеки.