

## Как сегодня учат библиотечных менеджеров в России и за рубежом

Автор: Э. Р. Сукиасян

УДК 02:37

Рассказано о ступенях подготовки библиотечных менеджеров за рубежом, начиная с отбора и проверки кандидатов для последующего продвижения. В сравнении показаны отечественный опыт, методы обучения. Вывод: прямое использование зарубежных пособий не приведет к успеху, нужны собственные оригинальные методики.

Написал название статьи и подумал: его не поймут мои зарубежные коллеги. Ведь в большинстве стран менеджеров не учат, а повышают их управленческую квалификацию. Это у нас в вуз принимают вчерашних школьников и начинают готовить из них библиотечных "управляющих" (до сих пор не могу понять, почему их нельзя называть русским словом?). Принято считать, что путь к должности "менеджер высшей квалификационной категории" (степень *Master of Business Administration* или *MBA*) усеян "розами, от которых давно отлетели лепестки".

Служащий, в нашем случае - профессиональный библиотекарь, например в США, окончивший Библиотечную школу и имеющий степень магистра библиотечной и информационной науки (*Master of Library and Information Science, M/LIS*), сначала должен показать не только явные, конкретные функциональные качества (у нас говорят "показать себя в работе"), но и способности проявлять инициативу и самостоятельность, что называют креативностью. В начале карьеры профессионального библиотекаря многократно проверяют, дают ему самые различные поручения. Внимательно анализируются его взаимоотношения с другими сотрудниками, организационные способности, умение поставить задачу.

Нам кажется, что это трудно сделать. И это понятно: у нас принято - даже на практической работе - изучать материал по опубликованным источникам для того, чтобы потом сдать устный "зачет", пройти собеседование. Письменно работать мы не привыкли. В США потенциальные возможности сотрудников измеряются в процессе его работы в команде.

стр. 49

---

Команда (*team*) - чисто американское изобретение. Это временная группа, образованная для решения конкретной задачи. Представьте: объявлен конкурс, поданы предложения, комиссия отобрала лучшие. Победителя назначат руководителем команды. В нескольких других проектах обнаружены "рациональные зерна". Их авторов (они могут быть из разных подразделений) включают в состав команды, дадут время для подготовки окончательного проекта, снабженного уже всеми необходимыми расчетами, показателями. Работа в команде

покажет многие скрытые до поры черты характера.

Свои мысли, идеи надо уметь четко выразить, что очень важно, - не устно, а в письменной форме, представив проект, к которому будет приложен ряд обоснований соответствующего обеспечения: финансового (сколько необходимо средств), технического (какое придется закупить оборудование), технологического (как надо построить процесс), организационного (какие потребуются площади для размещения, как будет развиваться бизнес во временных рамках, по каким показателям рационально вести планирование, учет и отчетность), штатного (сколько потребуется сотрудников) и кадрового (откуда набирать специалистов и как учить). И всё это - грамотно, с использованием всех возможностей компьютерной техники, где надо - в табличной форме (Excel) или в красиво построенных диаграммах и графиках. А технологический процесс необходимо представить в четкой схеме.

Чтобы выполнить такой проект, нужно быть достаточно компетентным. К полученной степени магистра должен быть приложен опыт практической работы. Тогда - и только тогда - можно говорить о наличии "компетенции", позволяющей претендовать на обучение с последующим получением степени MBA. Проверить свои возможности легко: надо сдать *The Graduate Management Admission Test (GMAT)*. Задания GMAT несложно найти в Интернете. Наши библиотечные специалисты с удивлением обнаружат, что часть вопросов теста связана с алгеброй, геометрией, теорией графов, достаточно сложными вычислениями (дроби, проценты, коэффициенты), логическими построениями и даже с расширенной грамматикой английского языка (при сдаче GMAT предполагается, что предварительно сдан тест по английскому языку).

Молодой руководитель не сразу рассматривается как кандидат на учебу, позволяющую получить степень MBA. Сначала его отправят на одни, потом на другие краткосрочные курсы. Те, кто отвечает за продвижение кадров, внимательно анализируют все выявленные достоинства и недостатки специалиста, стараются исправить нежелательные черты характера. Есть такое выражение - *to polishing up*, в отношении к отдельной персоне оно означает "добиться безупречности".

стр. 50

---

В нашей стране такое бывает редко. На словах все руководители поощряют инициативность молодежи. Но на деле больше ценится исполнительность. У нас не отработана сама технология работы с инициативами и предложениями молодых специалистов. Вроде бы им никто не мешает быть инициативными, но их не привлекают к обсуждению перспективных вопросов. Решение, как правило, созревает в другой "команде" - той, которой доверяет директор, с которой он советуется и обсуждает управленческие решения.

В 1995 г. на доске информации в офисе OCLC я увидел перечень вопросов, с которыми администрация обращалась к сотрудникам. Меня поразило, что большинство из них начиналось словами "Как сократить время...", "Как организовать...", "Что надо сделать, чтобы...". У нас посчитали бы, что все решения такого рода обязана найти администрация ("За что же они деньги получают?" -

очень типичное выражение для России). В OCLC, как и везде за рубежом, назначают на должности не "по стажу". Сначала организуют команду, потом группу; специалиста передвигают не только "наверх", но и на том же уровне, доверяя отстающие участки, побуждая изучать новые направления работы. Очень редко можно встретить специалиста со стажем в несколько десятилетий, который все это время занимается одним и тем же процессом. Все знают, что через 5 - 7 - 9 лет работа должна меняться.

Вот почему я говорю о повышении квалификации руководителя. Нельзя "рядовому" сотруднику сразу обучаться на уровне MBA. Магистерская степень "деловое администрирование" - это уже высшая квалификация: её достижение предполагает многолетний опыт управления коллективами, насчитывающими от 3 - 5 до нескольких тысяч сотрудников. Эта, практическая, сторона должна всегда сочетаться с теоретической, с обучением. Приходится осваивать самые разные знания, вырабатывать навыки и умения самостоятельно принимать управленческие решения. Со временем придет то, что мы сегодня называем управленческой компетенцией.

Вот уже два десятилетия (после первой поездки в США в 1990 г.) я очень внимательно слежу за американской литературой по менеджменту, особо выделяя всё, что связано с управлением персоналом. В 1996 г. мне удалось на протяжении двух недель работать в Библиотеке Конгресса США, целенаправленно изучая деятельность её кадровых служб. В тот период я был заместителем директора РГБ по кадрам, поэтому меня принимали на самом высоком уровне, не скрывали секретов, знакомили с документацией и даже подарили полный комплект бланков, положений и инструкций.

После возвращения из США я перечитал отечественные материалы на эту тему, книги и статьи. Внимательно проанализировал не только содер-

---

жание, но и форму подачи материала. Постоянно читаю книги по управлению персоналом отечественных авторов. Не буду называть этих ученых и специалистов, их имена известны, многих я уважаю. Поражает удивительное стремление наших авторов свести текст к рассуждениям "на тему", "о важном значении" (хочется спросить: если бы вопрос не имел значения, стоило бы о нем писать?), о том, что должен знать и уметь делать руководитель. Иногда слово "должен" встречается на странице до десяти раз - это после обычного в нашей практике "жесткого" литературного редактирования. Излагается материал спокойно, как на лекции в вузе, когда преподавателя совершенно не волнует вопрос, чем при этом занимаются студенты в аудитории.

Иногда статьи наших авторов интересны: прослеживаются прямые параллели с рассуждениями американских коллег. Правда, иногда создается впечатление, что наши книги отличаются только тем, что в них американские названия заменены русскими. Порой даже очень хочется обвинить автора в плагиате.

В США форма подачи материала во многих монографиях и учебниках совершенно

иная. Во-первых, авторы стремятся, насколько возможно, формализовать текст, свести в табличную форму. Во-вторых, нарушают "комфортное" чтение - задают вопросы, разбирают практические ситуации, заставляют думать.

Современный стиль изложения материала в учебной литературе не сразу был освоен отечественными специалистами. У меня на полке десяток "грифованных" учебников и монографий (все они используются в учебном процессе) по менеджменту персонала - общему, не специальному (библиотечному). До самого последнего времени они выпускались в свет в виде традиционных "курсов лекций", в некоторых даже сохранились заключительные фразы: "Об этом - в следующей лекции". И наши, библиотечные, авторы также излагали свои рассуждения. Интересно сравнить американские и российские пособия на одну и ту же тему. В американских - схемы, таблицы, то, что мы относим к презентациям, одним словом - масса наглядного, иллюстративного материала, цветная печать. Всего этого, как правило, не было в нашей литературе.

Но вот произошел сдвиг, скачок. Мне удалось "выловить" несколько новых книг отечественных авторов - новых не только по содержанию, но также по стилю и форме подачи материала. Удивительные издания! Полные пословиц, поговорок, примеров, образных выражений. Читаешь с удовольствием. Автор - российский, язык - русский. А вот пословицы и поговорки - американские, английские, даже австралийские. Примеры? Явно

стр. 52

---

не из нашей жизни. Законы? Вы слышали о законах Р. М. Йеркса и Дж. Д. Додсона?

В одной из глав многократно упоминается Эдвард де Боно, его имя чуть ли не на каждой странице. Кто такой? Читаем: "...один из признанных гуру в области творческого мышления". А в списке литературы к главе и его книга "Шесть шляп мышления" - она, оказывается, вышла в издательстве "Попурри" в 2006 г. При внимательном анализе обнаруживаем: некоторые фрагменты, цитаты, высказывания (среди них попадает довольно большой "кусочек" из "Скучной истории" А. П. Чехова) включены в текст в рамочках с голубым фоном. Именно они, как правило, подписаны русскими именами (и без источников). Мы узнаем, что сказали по тому или иному поводу президенты, генеральные и коммерческие директора, управляющие, руководители представительств. Управленческая элита цитируется, по-видимому, по дорогостоящим журналам. И это - весь "вклад" отечественного автора! Текст явно переведен, но "голубые" вкрапления - из русской жизни.

Так грустно становится! Достаточно знать иностранный язык, чтобы написать такую богатую книгу с множеством тестов, примеров, "пересекающихся транзакций", "матриц БОПИ", принципов Парето и с другими, поразительно интересными вещами. Автор так глубоко "находится за рубежом", что ему просто не приходит в голову придумать для анализа примеры из нашей жизни. Одна из анализируемых им ситуаций (напомню: это российский учебник): "Английский директор фирмы, истинный джентльмен, увольняет секретаршу с работы: Мадам, вы настолько великолепно справляетесь со своими обязанностями, что я не знаю, что бы наша фирма делала без вас. Но с понедельника мы все-таки попросим...".

Анекдот, совершенно не подходящий для России - ведь такую "мадам" по отечественному трудовому праву невозможно уволить.

Скоро, очень скоро наши библиотечные профессора освоят зарубежный опыт, и мы получим новые учебники и пособия по менеджменту. Давайте же подумаем о том, чтобы в них не только имена были русскими. Чтобы деловые игры, конкретные ситуации, реальные примеры были из нашей жизни. Чтобы уважался и соблюдался наш "Трудовой кодекс". Чтобы было видно, что библиотечные руководители выросли в России (а многие - еще в СССР), и потому их мышление отражает наше миропонимание.

К сожалению, у нас нет термина, обозначающего "перевод на российскую почву". В грузинском языке для этого процесса существует специальный термин - "гадмокартулебули". Именно так "переведена" с французского языка повесть, на основе которой написан сценарий кинофильма

стр. 53

---

Г. Данелия "Не горюй". Хороший опыт: нам бы научиться то же самое делать с учебниками!

Много лет назад, согласившись на предложение Национальной библиотеки Республики Карелия провести с директорами библиотек занятия по управлению персоналом, я понял, что просто прочитать лекции, а затем провести в аудитории дискуссию, в наше время уже недостаточно. Два месяца я изучал зарубежную литературу, просмотрел дневниковые записи моих командировок в США и Данию. В результате родился материал для тренинг-семинара с проведением ситуационного анализа (всего около трех десятков ситуаций). За три полных рабочих дня мы не успели рассмотреть все. После Петрозаводска аналогичный семинар я провел еще в нескольких регионах, всякий раз занятия проходили с высокой активностью аудитории. В качестве примера приведу одну из ситуаций (она, как правило, оказывалась для руководителей библиотек особенно неприятной): "На совещании в Центре работа библиотеки была подвергнута резкой, но справедливой критике. Ваши действия после возвращения: 1) не надо особенно переживать, может быть, все обойдется. Во всяком случае - будем ждать, когда пришлют "бумагу". А если ее не будет, не стоит обращать внимания; 2) собрать заместителей, обсудить случившееся в узком кругу. Подумать о том, откуда в Центр попала информация; 3) собрать коллектив, проинформировать без комментариев. Предложить в течение недели подумать, почему это случилось и что надо сделать". Не все участники (директора библиотек) понимали, что правильное решение не предлагается, что его придется вырабатывать "коллективным разумом".

Метод предложен, опробован на российской почве. Что-то не слышно, чтобы он где-нибудь применялся. По этому поводу слушательница АПРИКТа однажды мне сказала: "Курсов повышения квалификации много, повышения что-то нет".

В этой статье я не затронул вопросы содержания обучения. Это тоже интересная проблема. Написанное мной на эту тему 5 - 10 лет назад сегодня меня самого уже удовлетворяет. Жизнь идет вперед, за несколько лет ситуация (правовая,

экономическая) существенно изменилась. Это хорошо понимают директора библиотек. Вопрос в том, способны ли стать их помощниками молодые "менеджеры", оканчивающие наши вузы сегодня?