



65th IFLA Council and General Conference

August 20-28, 1999

Code Number: 024-101-R
Division Number: I
Professional Group: Library and Research Services for Parliaments
Joint Meeting with: -
Meeting Number: 101
Simultaneous Interpretation: -

ЭФФЕКТИВНАЯ СВЯЗЬ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ПЕРЕВООРУЖЕНИЯ БИБЛИОТЕКИ

(Effective Communication: An essential tool to cope with the challenge of Technological Change)

Марга Коинг

Директор библиотеки Бундестага

(Marga Coing)

Abstract:

Предисловие

Для эффективного функционирования библиотеки необходимо, чтобы она развила у себя открытый управленческий стиль, который способствовал бы обмену идеями и целями как внутри самой библиотеки, так и (на ее примере) повсеместно в иных подразделениях всей структуры, частью которой она является. Настоящая работа на опыте автора, полученном в период кратковременной проработки и внедрения автоматизированной библиотечной системы, описывает улучшение производственного климата, увеличение эффективности и оперативности в деятельности библиотеки Бундестага, достигнутых в результате указанного подхода.

1. Введение

Организации, которые подобно парламентским библиотекам занимаются сбором информации, играют ключевую роль в процессе принятия решений, выносимых парламентами. В случае с оппозиционными партиями, зачастую находящимися в более сложных условиях с точки зрения

наличия доступа к важным материалам нежели правительственные партии, парламентская библиотека представляет собой исключительно важный источник информации, на которой можно обосновать вызов правительственной политике.

Как следствие, такие библиотеки должны эффективно функционировать. В основу моего сообщения заложена та предпосылка, что чем более оперативно библиотеки справляются с информацией, тем весомей влияние, которое они оказывают на читателей и в целом на свое административное окружение. Информационная служба более результативно работает, если ее значимость не подвергается никакому сомнению со стороны других подразделений, поэтому важно создавать и поддерживать соответствующие условия (не только физического, но также интеллектуального и управленческого плана) для выработки подобного отношения в конкретной обстановке, где библиотека выполняет свои функции.

2. Характеристика библиотеки Бундестага

В библиотеке Бундестага насчитывается порядка 100 сотрудников; 87,5% из них работают на постоянных ставках. Директор библиотеки, совместно с руководителем соответствующего Департамента Бундестага и начальником Отдела кадров занимается проблемами общего руководства и координации политики по всем вопросам, имеющим отношение к персоналу. Библиотека не располагает своим отделом информационных технологий.

В качестве административной единицы библиотека входит в одно из управлений Директората по документации, включающего помимо нее еще четыре подразделения, в которых трудятся 65 сотрудников, в своей большей части являющихся работниками промежуточного и более высокого учрежденческого уровня. По численности персонала библиотека составляет самое крупное подразделение аппарата. Ее административная структура отличается от прочих подразделений. Это относится к методу ее работы, к кадровым структурам и управленческим технологиям. В особенности следует отметить, что штат библиотеки не имеет жестких административных рамок и более правильной может характеризоваться как набор специалистов. Однако имеются элементы схожести с прочими подразделениями Управления по документации - все за исключением одного отдела заняты работой с информацией. С другой стороны, отделы относительно небольшого размера, так что внедрение новых технических средств и координация определенных потоков производственной нагрузки может осуществляться без существенных сбоев в работе. Кроме того, следует иметь в виду, что прочие подразделения Бундестага почти полностью работают на администрацию парламента. Библиотека предоставляет информационный сервис также внешним пользователям. Это автоматически следует из того факта, что библиотека, располагающая таким большим и ценным фондом материалов, должна давать доступ к своим ресурсам более широкому кругу читателей.

Существующие различия могут создавать потенциальные сложности во взаимоотношениях между директором библиотеки и руководителем Управления по документации. Директор библиотеки нуждается в свободе действий при определении подходов в работе с различными подразделениями, но при этом должен быть охвачен общим планированием парламентской работы. Это предопределяет большую степень взаимопонимания и наличие готовности обеих сторон к взаимосвязи.

Управление документации - это часть Директората исследовательской службы. Исследовательская служба испытывает значительную текучку кадров, так как в ней начинают свою парламентскую работу многие молодые специалисты, которые позднее переводятся в другие подразделения; в отличие от Документационного управления, где в отдельных случаях люди трудятся в течение десятилетий. Я обращаю на это здесь внимание только оттого, что

данное обстоятельство в определенной мере иллюстрирует, каким образом библиотека воспринимается другими подразделениями аппарата.

3. Внедрение новых структур связи в библиотеке

3.1. Связь между руководителями отделов и директором библиотеки

До 1990 года библиотека Бундестага имела относительно авторитарный стиль руководства. Четыре ее отдела, каждый из которых насчитывает около 25 сотрудников, работали в относительной изоляции. Ответственность за принятие решений, касающихся библиотеки в целом, являлась прерогативой директора библиотеки и не обсуждалась с руководителями отделов.

Начальная стадия работ по автоматизации пришлась на период с 1990 по 1995 года и включала еженедельные совещания четырех руководителей отделов с директором библиотеки по всем внутрибиблиотечным вопросам, с тем чтобы облегчить понимание проблем и сформулировать наиболее подходящую стратегию для их разрешения. Это определяло наличие двусторонней связи между директором и руководителями отделов по вопросам политики, определенной руководством аппарата Бундестага, и проблемам, возникающим внутри различных отделов. В 90 процентах случаев достигалось согласие, что служило основой для совместных действий. Однако после того, как период поиска широкого базиса для принятия решений закончился, был совершен переход к долговременному планированию, характеризующемуся большей степенью участия персонала библиотеки в принятии этих планов.

В свою очередь руководители отделов проводили регулярные собрания в своих подразделениях по совместно выработанной политике, разрешали имеющиеся проблемы и обеспечивали выполнение решений. Как следствие, когда результаты доводятся до сведения руководства и детально обсуждаются, к этому могут подключиться все участники, полностью знакомые с вовлеченными процессами.

3.2 Специальные координаторы

Вскоре стало очевидным, что директор библиотеки не будет в состоянии справиться со всеми вопросами, возникающими в сфере использования компьютерной техники, наряду с общим руководством библиотекой. Была введена дополнительная ставка координатора обработки данных, непосредственно подчиненного директору, для контроля и координации работ по автоматизированным системам, а также для разрешения технических вопросов и принятия административных решений.

Была также введена ставка главного библиотекаря. В его обязанности входил контроль за профессиональной подготовкой кадров для обслуживания компьютерных систем - в особенности среди вновь принятых сотрудников - и обеспечение технической помощи работникам среднего звена в соответствии с указаниями директора библиотеки, в частности, поддержание связи между сотрудниками различных уровней штата библиотеки. Важную роль в этом контексте имел тот факт, что данный руководитель мог разговаривать с коллегами с относительной открытостью. Вскоре стало ясно, что такая схема предоставила рядовым сотрудникам возможность прямого выхода на директора. Это давало директору возможность оперативно подключаться в тех случаях, когда наблюдались признаки недовольства, и беседовать с начальниками отделов с целью избежать потенциальную проблему.

3.3 Рабочие группы как средство более широкого распространения специальных знаний

Новый управленческий стиль в какой-то степени явился результатом полной смены поколений персонала в библиотеке Бундестага. За три года библиотека лишилась почти всех своих руководящих кадров высшего, среднего и промежуточного уровней, что привело к такому положению, когда руководство библиотекой приняло на себя более молодое поколение. На фоне имеющегося желания максимально сохранить в новой обстановке проверенные временем навыки, в особенности опыт обеспечения потребностей парламента, ситуация характеризовалась тем обстоятельством, что 80% персонала были моложе 40 лет или даже менее 30. Это обстоятельство предопределило большую сменяемость кадров вследствие выхода многих сотрудниц в отпуск по беременности, а также по долговременному уходу за ребенком (правом на последнее в условиях Германии могут пользоваться как женщины, так и мужчины). Для того, чтобы выдержать подобный отток персонала, руководству библиотеки необходимо было максимально расширить оперативную базу.

Как следствие, специальные знания не могли долее оставаться целиком в распоряжении только нескольких лиц, занимающих ключевые посты на различных уровнях сервиса, а должны были быть распределены среди возможно большего количества сотрудников, чтобы не отстать от современных темпов развития. С этой целью на были организованы различные рабочие группы, например: группа по внесению записей, а также рабочие группы, занимающиеся специальными проблемами - такими, как регистрация и обработка аудио-визуальных средств, перевод старых карточных каталогов и пр.

С участием старшего профессионального персонала библиотеки были созданы дополнительные рабочие группы, включая дискуссионную - в которой директор библиотеки непосредственно информирует о текущих проблемах и сообщает о тех требованиях, которые высказаны администрацией парламента и рабочими группами по вопросам предметной индексации и комплектования.

С течением времени подобная модификация иерархической структуры привела к тому, что рядовые сотрудники стали принимать на себя большую меру личной ответственности во всех сферах библиотечной работы и с более высокой степенью идентификации на своих участках работы. Персонал знал, какие цели находились в стадии проработки, и был всецело вовлечен в процесс осуществления этих задач.

4. Связь библиотеки с внешними структурами

Одновременно со своей внутренней реорганизацией библиотека провела анализ организационных структур других управлений. Так выяснилось, что нет никакого очевидного обоснования для того, чтобы Отдел документации и прессы был в Управлении парламентской информации, в то время как библиотека, парламентские архивы и группа предметно-именного указателя находились бы в Документационном управлении. Организация обработки данных сконцентрирована в центральном директорате для всей администрации. Это продолжает оказывать негативное влияние на определенные сферы - такие как группу по предметно-именному указателю и в известной мере на всю библиотеку, поскольку используемое там программное обеспечение значительно отличается от обычных учрежденческих программ. Членам Центрального директората по информационной технологии часто недостает опыта в специальных сферах информационной обработки. Может иметь большой смысл направить в эти информационные отделы своих собственных специалистов по обработке данных и выделить их из Центрального директората по информационной технологии или же внедрить

соответствующих специалистов из данных отделов в Центральный директорат по информационной технологии для коммуникационных целей.

4.1 Сложности во внешних связях

Стало очевидным, что коллеги в различных сферах аппарата Бундестага мыслят разными категориями, очевидно, основанными на различном характере работы, которую они выполняют. Некоторые из парламентских администраторов склонны к принятию решений краткосрочного характера, в то время как для библиотеки размера той, что имеется в Бундестаге, нужно выполнять долгосрочные проекты в дополнение к проведению краткосрочных мер. Долгосрочные стратегии необходимо разрабатывать наряду с оперативными решениями; персонал необходимо воодушевлять целями на будущее; рабочие процессы должны подкрепляться долгосрочными технологиями - готовиться и внедряться вновь разработанные. Это различие в подходе может породить конфликты, особенно в стадии проработки долгосрочных стратегий. Потенциал для трений и диспутов требует постоянного усилия со стороны директора библиотеки с целью обеспечить понимание перспективы и выработать нужный профессиональный интерес у сотрудников.

4.2 Сложности, связанные с управленческими стилями и вызываемые политическими обстоятельствами

Пределы открытого коммуникационного управленческого стиля очень быстро выявляются в процессе связи с надбиблиотечной иерархией.

Трудно определить, вызвано ли сопротивление переменам в отдельных подразделениях аппарата отсутствием должной гибкости мышления у людей или же политическими причинами и связанными с ними последствиями.

Усиливающаяся сложность заключается в значительной степени в том, что библиотека сегодня может выполнять функцию поставщика информации только с помощью высокотехнологичного оборудования. Это означает, что руководитель директората и глава управления, в которое входит библиотека, должны постоянно держать данные технологические потребности в поле своего зрения. Как представляется, фактически же имеется упорное нежелание делать это, и большое значение приобретает наличие содействия библиотеке со стороны заинтересованных подразделений и отдельных парламентариев, являющихся членами соответствующих комиссий Совета старейших. К сожалению, члены Бюджетного комитета не так часто прибегают к информации, предоставляемой библиотекой, и поэтому не в состоянии оценить на уровне пользователя важность данного института.

4.3 Изменения, приносимые выборами, и их последствия для парламента

Попытки подорвать единый подход к управлению становятся все более настойчивыми, когда политические перемены приносят изменения в высших эшелонах административной иерархии. В таких случаях руководитель библиотеки должен возобновить информативную работу с вновь назначенными руководителями, даже без полной уверенности в ее положительном исходе.

Аналогичный подход применим по отношению к комиссиям Совета старейших, ответственными за дела в библиотеке. Комиссия Совета старейшин по внутренним проблемам занимается вопросами, относящимися к рабочему времени библиотеки, кадрам, библиотечному оборудованию или программному обеспечению; Комиссия Совета старейших по информации и связям является ответственной за вопросы, относящиеся к обработке данных. Если же вовлечены вопросы строительных работ, как например, текущее возведение нового здания для

парламента в Берлине, то они должны быть переданы на рассмотрение в Комиссию по зданиям Совета старейшин. Эта фрагментация власти и интересов осложняет достижение отдельных целей библиотеки и не способствует укреплению сотрудничества с руководителями различных отделов. Как правило, руководитель отдела вынужден иметь дело с одной комиссией. Но с того момента, когда Комиссия Совета старейших по делам библиотеки, архива и документации стала жертвой сокращения после 12-го созыва, директор библиотеки вынужден заниматься с тремя комиссиями.

5. Последствия новой философии коммуникационного управления

Первая стадия структурных изменений в библиотеке привела к выработке ряда крупных проектов.

Основной из них охватывал автоматизацию библиотечных процессов. Предполагалось, что новая система обеспечит лучшую оценку имеющихся библиотечных ресурсов для пользователя, более оперативный поиск информации для членов парламента посредством сокращения времени обработки и наличия пользовательской оболочки, позволяющей осуществлять поиск информации.

К прочим целям относились:

Данные, содержащиеся в старом карточном каталоге, должны были быть переведены в электронный формат, с тем чтобы члены парламента могли искать источник электронным способом; следовало произвести процесс де-ацидификации с целью сохранить ресурсы библиотеки, представляющие национальную ценность и подверженные процессу разрушения бумаги; перераспределить большой резерв дублетных экземпляров; восстановить практику публикации библиографии по важным текущим материалам; предоставить членам парламента доступ к бумажным носителям библиотеки и электронным базам данных; реформировать тезаурус; разработать проекты для новых зданий; осуществить планы переезда в Берлин.

Рядом дополнительных сложностей для библиотеки обернулось сокращение штата и урезание бюджетных ассигнований. Это вылилось в 50% сокращение количества выписываемых библиотекой иностранных периодических изданий, пересмотр всего потока поступающего в библиотеку периодического материала для определения их нужности для организации. Это вылилось в отказ от порядка 2.500 периодических изданий в период 1991-1996 годов, что в конечном счете привело к итоговой цифре 10.000 наименований. Большинство из вышеперечисленных задач были выполнены.

Осуществление подобных проектов в пределах нескольких лет возможно только в случае наличия консенсуса на различных уровнях администрации по вопросу важности осуществления намеченных работ. Это предопределяет, что цели должны быть доведены до сведения всех заинтересованных, сотрудники проинформированы и им предоставлена возможность проникнуться задачами настолько, чтобы каждый видел в них долю собственного участия. Это стало совершенно очевидным после внедрения нового программного библиотечного обеспечения, описание которого будет сделано ниже, и демонстрацией того, что улучшенная взаимосвязь является предпосылкой для осуществления процесса постоянного повышения знаний и их широкого распространения.

5.1 Внедрение новой библиотечной программы

Библиотека Бундестага с 1 января 1987 года перешла на использование компьютеризованной системы. Эта система морально устарела к 1997 году. В 1998 году “с полки” была закуплена

система AIDS/BMS берлинской фирмы. Ее громадная универсальность охватывала практически каждый специфический аспект библиотечной технологии. Для того, чтобы оптимизировать эту характеристику, было исключительно важно обеспечить сотрудничество между библиотекарями и поставщиками. В этом плане очень важно наличие полного взаимопонимания вовлеченных в эту работу сотрудников. Именно здесь различные рабочие группы библиотеки сыграли неоценимую роль, получая и распространяя знания посредством открытой связи.

5.2 Связь на рабочих местах

В дополнение к тщательной подготовительной работе ключевым фактором, предопределяющим успех дела, является оперативность. К преимуществам можно причислить то обстоятельство, что персонал библиотеки, привлеченный к деятельности был определен в состав небольших но многочисленных рабочих групп по проработке технических характеристик системы. В этот процесс было вовлечено такое большое количество лиц, что практически всегда имелась возможность получения экспертного совета от специалиста, понимающего суть возникающих проблем. Вместе с тем руководство проектом находилось в руках всего лишь нескольких членов аппарата.

5.3 Связь и качество

Краткое описание проекта включало набор общих требований, выдвинутых руководством библиотеки, и конкретных пожеланий со стороны рядовых сотрудников. Координатор по обработке данных и его помощник изложили общие идеи, которые в дальнейшем были развиты различными рабочими группами до стадии исполнения. Таковые группы могут быть охарактеризованы как обеспечивающие качества. Те же рабочие группы были вовлечены в процесс выбора программного обеспечения. Поскольку у библиотеки были очень детализированные требования к конечному продукту, мы смогли оговорить исключительно специфические вопросы во время контактов с различными компаниями и подвергнуть отдельные образцы программных продуктов точной оценке и пробному тестированию на месте в течение нескольких недель. Хотя данный процесс занимал массу времени, подобный подход в конечном итоге оказался очень успешным; при этом библиотека приобрела именно такой продукт, который максимально подходил к удовлетворению имеющихся требований. Даже в моменты наибольшего отчаяния мотивация персонала была исключительно высока и всегда присутствовала личная инициатива. Многие из персонала были абсолютно привержены обеспечению плавного перехода на новую программу, что является определяющим условием для успеха подобного проекта.

5.4 Связь и наличие источника информации

Поскольку у библиотеки Бундестага нет собственных возможностей для обработки данных, с самого начала было ясно, что любая новая библиотечная система и ее компьютерные ресурсы должны быть приобретены на стороне. Из опыта, приобретенного в ходе данной работы, можно с уверенностью заключить, что при выборе подходящего подрядчика следует также учитывать наличие у него таких сотрудников, которые способны говорить со штатом библиотеки на понятном для последних языке (иными словами, имеющих достаточный опыт в библиотечных вопросах и технологиях), для того чтобы обеспечить хорошее взаимодействие.

С учетом этого обстоятельства в процессе внедрения системы отслеживались почти все потоки рабочей нагрузки и делались корректировки в соответствии с новыми условиями труда. Примечательно, что такая громадная задача была завершена в течение всего лишь одного года. Без предварительного внедрения новых производственных методов, без инновационных

структур открытого руководства, которые существовали в библиотеке, без колоссальных усилий по профессиональной подготовке и без высокой степени мотивации персонала такую задачу невозможно было выполнить.

Внедрение новой программы в библиотеку подтвердило ценность наличия корпоративной связи. Библиотека доказала, что она в состоянии отвечать с исключительной оперативностью на внедрение новой технологии. Очень важно, чтобы данный вывод был признан административной иерархией в Бундестаге, с тем чтобы этот новый мощный инструмент “библиотека” мог быть доведен до состояния оптимальности и результаты ее деятельности чувствовались бы за пределами самой организации. Во время продолжающихся технических проблем, в особенности включающих новые информационные технологии, библиотека должна по своей инициативе включиться в процесс осуществления постоянных изменений посредством мер многочисленных мер. Это словно бы единица, вовлеченная в перманентное изучение в продолжающемся процессе развития - факт, который позволяет ей встретиться лицом к лицу с новыми трудностями и преодолевать их. Процесс индивидуального изучения должен всегда приниматься во внимание и стать неотъемлемой частью более широких, всеобъемлющих стратегий. Эти общие стратегии должны быть возможно плавнее интегрированы в планы парламентских структур. Только подобным образом весь потенциал библиотеки может быть использован и извлечены преимущества.

6. Заключение

В заключение я подытожу тезисы, которые были выдвинуты ранее:

- Связь, охватывающая все уровни административной иерархии, является базовой предпосылкой для того, чтобы библиотеки справлялись с постоянно меняющимися технологическими требованиями. По опыту Бундестага, это может быть выполнено наилучшим образом посредством формирования внутренних групп, обеспечивающих контроль за качеством и сохраняя эти группы как постоянно совершенствующиеся единицы, т.е. группы, которые непрерывно взаимообогащают друг друга в процессе обучения.
- Важность процесса связи увеличивается в обстановке, где нарушения потока производственной загрузки может сказаться вероятнее всего. Это может включать столкновение различных стилей работы, столкновение интересов, соперничество между специалистами или негативное взаимоотношение между работниками и руководителями. Во всех подобных ситуациях должна присутствовать доля автономии и желания не только прислушиваться к интересам противоположной стороны, но также и воспринимать новые идеи и практику. Только поддерживая связь и мобильность можно двигаться к обновлению, которое начали такие специализированные библиотеки, как парламентские.
- Преимущества, достигаемые посредством улучшенной внутренней коммуникации, следует отметить другими администраторами в пределах той же иерархии в библиотеке, становясь мотивационным фактором для модернизации. Жизненно важно, чтобы то окружение, на которое распространяется продукт библиотеки, прошло бы аналогичную трансформацию. Если процесс модернизации библиотеки замедляется наличием вокруг нее устаревших структур, большая часть эффекта модернизации библиотеки будет утеряна.
- Желание вовлечься в оперативную связь предопределяет использование общего языка и наличие понимания задач, с которыми предстоит иметь дело. Задача директора библиотеки в этом контексте - быть в курсе дел и заранее установить нормы поведения и общие условия

на рабочем месте, которые позволят персоналу библиотеки исполнить соответствующую роль в необходимом процессе связи.