

Лазарев В.С.

Миссия библиотеки: принципы формулирования

Рассмотрены требования к формулировке миссии, принятые в США. Несколько формулировок миссий библиотек и библиотечных ассоциаций США, Великобритании, Канады и Белоруссии проанализированы на предмет соответствия этим требованиям. Представлена рекомендуемая американскими специалистами процедура составления и использования формулировки миссии.

"Миссия (Mission) — качественно выраженная совокупность основных целей организации. В формализованном виде представляет собой документ, в котором содержится описание ныне существующих или желаемых характеристик и целевых параметров организации" — это определение в "Словаре библиотекаря по менеджменту и маркетингу" (М. 1995) подкупает как своей краткостью, так и тем, что отражает не только само понятие *миссия*, но и основные признаки миссии как документа. Вместе с тем для практической работы по составлению миссий желательно иметь такое рабочее определение, в котором были бы отражены все признаки идеальной миссии, все требования к ней. Иными словами, необходимо определение-руководство, пользуясь которым можно сразу проверить, все ли необходимые атрибуты формулировки миссии включены автором в готовящийся проект. При знакомстве с зарубежными формулировками библиотечных миссий первое, что бросается в глаза, — нацеленность миссии одновременно на создание благоприятного общественного мнения во внешней (по отношению к библиотеке) среде и на мобилизацию творческих сил сотрудников.

В приведенной ниже формулировке миссии четко прослеживается такое двойное воздействие:

"Миссия Публичной библиотеки округа Куяхога заключается в представлении средств, путем которых люди всех возрастов, интересов и находящиеся в любых обстоятельствах могут иметь доступ к записанной мудрости, опыту и идеям других. В поддержку этой миссии объединены и организованы материалы, которые сделаны дос-

тупными для всех; предложены возможности для личного образовательного, культурного и рекреационного обогащения; разработаны подборки материалов, услуги и программы в ответ на потребности как личности, так и сообществ; хорошо подготовленный персонал и самые современные технологии содействуют усиленному использованию библиотечных ресурсов. Посвятив себя задаче добиться наилучшего из возможных результатов во всех секторах библиотечного обслуживания и при выполнении всех необходимых для этого процедур, Совет попечителей, Администрация и персонал Публичной библиотеки округа Куяхога настойчиво подтверждают демократические идеи, лежащие в основе понятия американской публичной библиотеки" [1].

Из этого же примера можно сделать вывод, что формулировка миссии — это документ, абсолютно правдивый по содержанию, немного идеализирующий возможности организации за счет употребления соответствующего стиля. (Идеализирующий ровно настолько, чтобы пользователь услуг не испытал скепсиса при сравнении реальных возможностей организации с декларированными в миссии, и ровно настолько, чтобы сотрудники организации, ежедневно имеющие перед глазами формулировку миссии, видели в ней реально достижимую перспективу совершенствования работы и эмоциональный стимул к совершенствованию.)

Хорошим примером идеализации для страховки от скепсиса (пользователя или посетителя) является следующая формулировка миссии:

"Миссией Центра научных библиотек является стимулирование и усиление обучения — трактуемого как расширение локальных ресурсов — путем как представления доступа к фондам Центра, который объединяет уникальные редкие материалы, так и путем лидерства в межбиблиотечном сотрудничестве, а также путем представления новых возможностей для сотрудничества но важным национальным вопросам, касающимся научных библиотек" [2].

Определение миссии, принятое в США

В целях определения принципов формулирования миссии интересно проанализировать теоретические наработки американских исследователей. Согласно определению J.A. Pearce II, миссия организации — это такая "широкая по форме, но не допускающая произвольных

трактовок формулировка цели, которая выделяет организацию из массы других организаций такого же типа и идентифицирует сферу ее действий в контексте конечного проекта. Миссия не только олицетворяет философию принятия стратегических решений; она также раскрывает тот имидж, который организация хотела бы приобрести, отражает ее самосознание и указывает на круг ее основных продуктов или услуг, а также на основные нужды потребителя, которые организация пытается удовлетворить. Формулируя кратко, миссия описывает продукт, услуги и рынок организации, а также применяемую ею технологию таким образом, чтобы отразить ценности и приоритеты лиц, принимающих в организации стратегические решения" [3, р.Х].

Ж.А. Pearce указывает, что удачная формулировка миссии нужна организации, чтобы выделиться из массы других организаций, придать толчок собственному развитию и стимулировать исполнение руководящей стратегии; при этом отмечает, что постоянная, кропотливая и сознательная работа по созданию и корректировке формулировки миссий служит бесценным инструментом как для формулирования, так и для внедрения стратегии организации. В результате постоянной работы над формулировкой своей миссии организация сохраняет и развивает чувство собственной цели, что позволяет максимально четко отвечать на вопросы: для чего существует организация, какие потребности она удовлетворяет, кого обслуживает. Поэтому формулировка миссии — это также инструмент для предвидения ожиданий пользователей и оценки степени достижения организацией ее целей. Кроме того, миссия подтверждает приверженность организации к ответственным действиям, что является столь же необходимым условием ее стабильного выживания, роста и финансовой жизнеспособности, как и самосохранение с защитой важнейших нужд членов организации.

В работе Ж.А. Pearce [3] приводятся семь "предпосылок веры", необходимых для того, чтобы сформулировать хорошую миссию конкретной организации. Применительно к библиотечному объединению и отдельной библиотеке представляется достаточным, на наш взгляд, обладать четырьмя такими предпосылками, а именно верой, что:

при собственной усердной работе и сторонней поддержке организация сможет добиться большего, чем просто выживание — она сможет успешно расти и решать финансовые проблемы;

философия лидеров и управляющих приведет к формированию благоприятного общественного мнения, к получению материальных и

моральных выгод для тех, кто вложит свой труд и деньги в нужды организации;

самосознание лидеров и руководителей организации станет известно и будет адекватно воспринято работниками, инвесторами и другими держателями фондов и финансовыми посредниками;

организация может представить качественный продукт, удовлетворяющий нуждам потребителя [3, р. XI].

Требования к составлению формулировки миссии и примеры их реализации

Авторы руководства по составлению формулировок миссий постоянно [4] подчеркивают, что краткое описание деятельности организации, ее целей и задач, а также устремлений и исповедуемых организацией ценностей, входящее в формулировку миссии, должно рассматриваться и излагаться в контексте стратегического управления организацией. (С 1982 г. формулировки миссий вообще рассматриваются в США как один из инструментов управления организацией [4, р. 4]. Изложение программы стратегического управления должно включать в себя описание долгосрочных задач, содержать формулировки, которые вызывают у работников мотивацию трудиться для достижения этих задач (этого же можно добиться не специальными формулировками, а использованием соответствующего стиля, о чем говорилось выше. — **Авт.**); описание работы организации должно быть представлено именно в контексте достижения этих задач. Кроме того, желательно, чтобы формулировка миссии содержала указание на проведение организацией промежуточных оценок степени достижения долгосрочных задач. (Авторы, однако, отмечают, что последний момент не отражен ни в одной из известных им миссий — а их в справочнике приведено 622! [4, р. 3].)

Примером отражения в формулировке миссии описания работы организации в контексте ее долгосрочных задач (с частичным описанием применяемых в работе технологий) является цитированная выше миссия [1] .

В справочнике [4] указано, что не существует единого образца формулировки миссии. Они различны по языку, стилю, размеру и прочим внешним характеристикам. Бывают миссии энергичные и вельеречивые, пространные и краткие, торжественные и более приземленные по стилю...

Однако так называемые мягкие требования к составлению этого документа сформулированы весьма основательно. По мнению экспертов, в формулировку миссии обязательно должны быть включены следующие элементы:

- формулировка цели организации;
- определение специализации и специфики организации, "география" сферы ее деятельности, т. е. максимально подробная идентификация данной организации на фоне однотипных;
- упоминание о таких важных составляющих группах организации, как ее работники и акционеры [4, р. 3].

Помимо описания "просто" цели (т.е. реалистической, явно достижимой и конкретной цели), формулировка миссии должна содержать "формулировку стратегических намерений и направлений делового развития организации" [4, р. 5]. Кроме того, рекомендуется включать в текст (хотя бы и в неявной форме) указание на такие общие для организации цели, как выживание, развитие и долгосрочная ее полезность. При этом под долгосрочной полезностью может подразумеваться и прибыль, но обязательно имеется в виду выраженная в любом измерении долгосрочная способность организации к удовлетворению основных претензий и желаний (не обязательно денежных) своих работников (членов) и акционеров (спонсоров). Что же касается неприбыльных организаций, то прямо указывается на необходимость финансовой поддержки на покрытие затрат организации, предоставление ею услуг или продуктов как необходимого условия решения этой задачи; в противном случае эффективность организации оказывается сомнительной, а гарантии ее выживания — проблематичными. Далее подчеркивается чрезвычайно важная роль понимания организацией именно своей долгосрочной способности приносить пользу тем, от чьих усилий и вкладов зависит успех ее деятельности: ведь использование понятия краткосрочной выгоды "как основы принятия стратегических решений приведет к концентрации внимания лишь на конкретных конечных целях", по достижении которых избранная стратегия может оказаться тупиковой, не выгодной членам организации [3, р. XI-XII].

Одним из компонентов формулировки миссии может быть так называемая философия, или кредо организации: документ, который "обычно сопровождает формулировку миссии или является ее частью". Кредо "отражает или недвусмысленно формулирует основные постулаты веры организации, ее ценности, устремления и философ-

ские приоритеты, которым посвящают себя лица, принимающие решения, и лидеры организации для решения ключевых задач по ее управлению" [3, р. XII]. Как бы то ни было — существует в организации формулировка кредо или нет и является ли оно частью миссии или самостоятельным документом — в любом случае в идеале формулировка миссии "должна вытекать из ценностей и постулатов веры, которые уже существуют в организации". При этом видение своих основных ценностей организация должна выработать до создания формулировки миссии [4, р. 4].

Пример профессионального кредо Белорусской сельскохозяйственной библиотеки (БелСХБ):

"БелСХБ — открытая библиотека. Она приветствует любые контакты, отвергает цензуру и не подвержена действию стереотипов, политических и профессиональных предрассудков.

БелСХБ — динамичная библиотека. Она лидирует в применении новых информационных технологий, ищет дополнительные возможности получения и доставки информации и постоянно эволюционирует. Неизменным остается уважение к пользователям Библиотеки.

БелСХБ - целеустремленная библиотека. Ее деятельность всегда подчинена задачам найти и доставить информацию пользователю: собрать, сохранить и передать информацию будущим поколениям; продвинуть Библиотеку к уровням высоких технологий.

БелСХБ — профессиональная библиотека. Она объединяет работников разных специальностей для решения общей задачи — обеспечения пользователей информацией. Профессиональная мораль работников Библиотеки требует от них достижения наивысшей эффективности удовлетворения информационных потребностей пользователей" [5, с. 6].

Самосознание организации, реалистическое понимание ею своих сильных и слабых мест является одним из условий нахождения организацией своего места в конкурентной ситуации "в качестве конкурентоспособного объединения. Сущность самосознания организации заключается в способности ее лидеров к реалистическому самоанализу. Без понимания влияния, оказываемого организацией на внешнее окружение, как и без понимания его влияния на организацию способность организации к динамическому выживанию в высококонкурентном окружении будет сильно ограничена" [3, р. XII]. Развитое самосознание организации является, естественно, и предпосылкой успешного написания формулировки миссии.

Пример формулировки миссии, отражающей почти исключительно самосознание организации в контексте внешнего окружения:

"Миссия Американской ассоциации школьных библиотекарей состоит в защите качества в среде школьных библиотек, в содействии изменениям и развитию лидерства в этой среде. Ассоциация работает для обеспечения гарантий того, что все лица, находящиеся в среде школьных библиотек, сотрудничают для обеспечения лидерства во всеобщей образовательной программе, участия в качестве активных партнеров в процессе образования и обучения, организации связи учащихся с идеями и информацией, подготовки учащихся к продолжению образования в течение всей их жизни, предоставления им возможности стать достаточно информированными для принятия компетентных управленческих решений, воспитания у них любви к чтению, готовности использовать информационные технологии" [6].

Еще одним моментом, важным для создания эффективной формулировки миссии, является необходимость включения в нее таких установок, которые "отражают ожидания общественности". Это необходимо для того, чтобы соответствующее общественное мнение обеспечивало поддержку целей организации [3, р. XII], а формулировка миссии (в соответствии с процитированным определением) действительно являлась и средством формирования общественного имиджа организации.

Примером достижения в тексте миссии общественного имиджа, к которому стремится организация, может служить фрагмент уже процитированной миссии Публичной библиотеки округа Куяхога (США) [1].

В текстах формулировок миссий должна присутствовать идея об отзывчивости организации к нуждам своих пользователей. Прекрасным примером понимания приоритетности для библиотечной ассоциации потребителей ее услуг служит следующая цитата: "... Равный доступ к информации, услугам и материалам рассматривается как право, а не как привилегия" [7].

Последней предпосылкой создания хорошей формулировки миссии является, согласно J.A. Pearce II, отражение высокого внимания организации к качеству своей работы [3, р. XIII]. Пример (из фрагмента университетской миссии): "Всем студентам представляется такой образовательный опыт, который повысит их способности, улучшит навыки и квалификацию. Университет также добивается высококачественной работы и ее результатов по всему спектру университетской деятельности" [8].

Изложенное выше является идеализированным представлением о формулировке миссии; в действительности едва ли можно найти приемлемую по объему и стилю формулировку, в которой соблюдались бы все названные рекомендации. Однако, как отмечают авторы пособия [4], названных правил еще недостаточно для того, чтобы составить эффективную формулировку миссии, а "менеджеры и сотрудники должны использовать и собственные представления о том, на что должна быть похожа миссия их организации" [4, р. 6].

Рабочее определение формулировки миссии, предложенное на основании анализа литературы и примеров

Приведенные рекомендации, на наш взгляд, чрезвычайно полезны, максималистичны и нацеливают авторов будущих миссий на самую серьезную работу. Но они слабо систематизированы и порой сумбурно изложены, что можно объяснить тем, что их авторы — J.A. Pearce II [3] и Graham и Havlick [4] — работали независимо друг от друга и не ставили перед собой задачи привести рекомендации к единому знаменателю. никоим образом не претендуя на непогрешимость, предлагаемая ниже группировка рекомендаций дает возможность достаточно полно и логически структурированно сформулировать миссию организации.

Формулировка миссии

выделяет организацию из ряда однотипных организаций;
идентифицирует сферу деятельности организации в контексте конечного продукта;
определяет "географию" сферы ее деятельности;
раскрывает философию принятия стратегических решений, в том числе путем:
формулировки цели организации,
описания ее долгосрочных задач и формулировки стратегических намерений,
описания работы организации в контексте достижения этих задач,
использования формулировок, задающих работникам мотивацию трудиться для достижения этих задач, либо использования с той же целью соответствующего стиля.

упоминания о роли работников (членов) и акционеров (спонсоров),

указания на долгосрочную полезность организации для работников (членов) и акционеров (спонсоров);

раскрывает имидж организации, который ей желательно приобрести;

отражает ожидания общественности от организации;

раскрывает самосознание организации; понимание ею своего влияния на внешнее окружение и влияние окружения на нее;

указывает на круг основных продуктов и услуг, основные нужды потребителя, которые организация пытается удовлетворить;

демонстрирует, что высшим приоритетом организации является потребитель, а предметом основной заботы руководства организации — качество ее работы; "идеализирует" организацию ровно настолько, насколько идеализация помогает избежать разочарований (а не наоборот), при этом не переступает грань правдивости;

отражает другие ценности, приоритеты и постулаты веры организации;

описывает применяемую в работе технологию;

является по возможности кратким, компактным документом.

Несколько примеров полных текстов миссий

Начнем с эмоционально привлекательных формулировок.

"Миссия Канадской библиотечной ассоциации заключается в представлении лидерства в поддержке, рекламе, развитии библиотечно-информационных служб Канады, в помощи им на благо членов ассоциации, библиотечной профессии и канадского общества. В духе этой Миссии ассоциация преследует следующие цели:

обеспечение активного, творческого участия библиотечного персонала, попечителей и руководящих органов в развитии высокого качества канадского библиотечного обслуживания и управления им;

отстаивание и поддержка права всех канадцев на свободу чтения и свободного всеобщего доступа к всевозможным библиотечным материалам и службам;

пропаганда библиотечного дела и просвещение всех уровней руководства относительно важной роли, которую играют библиотеки в образовании канадского народа и становлении его общественного сознания;

объединение библиотек, библиотекарей, библиотечных попечителей и других небезразличных к библиотекам лиц всей страны в целях создания объединенного национального голоса для выражения мнений по критическим ситуациям и выражения озабоченности" [9].

"Библиотечная ассоциация (Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии. – Авт.) торжественно заявляет, что библиотеки являются основой процветающей демократии, культуры, цивилизации и экономики.

Поэтому Библиотечная ассоциация посвящает себя тому, чтобы ее члены были в состоянии достигать наивысших профессиональных стандартов и поддерживать свою деятельность на самом высоком уровне, поддерживает и поощряет достижение своими членами высококачественных библиотечных и информационных услуг, отвечающих нуждам пользователей, поощряет и поддерживает членов в их содействии достижению этой цели" [10].

"БелСХБ обеспечивает каждому жителю Беларуси возможность свободного доступа к информации по сельскому и лесному хозяйству и продовольствию. Представляемая Библиотекой информация относится к важнейшим стратегическим ресурсам развития сельскохозяйственной экономики, политики, науки, производства, бизнеса, образования, культуры и духовности.

БелСХБ - национальный центр сельскохозяйственной информации:

имеет непосредственный доступ к основным международным, зарубежным и национальным базам данных,

располагает самой репрезентативной в стране коллекцией сельскохозяйственной литературы,

является Национальным центром Международной информационной системы ООН по сельскому хозяйству и продовольствию AGRIS/CARIS,

входит в международную сеть национальных сельскохозяйственных библиотек AGLINET,

центр национального и международного межбиблиотечного абонемена по вопросам агропромышленного комплекса,

центр координации информационных ресурсов в агропромышленном комплексе Беларуси.

Миссия библиотеки:

обеспечивать транснациональный доступ к мировым информационным ресурсам по сельскому хозяйству и продовольствию, доставлять пользователям документы из мирового информационного потока,

организовать высокопрофессиональное информационное обслуживание пользователей библиотеки,

интегрировать национальную сельскохозяйственную информацию в мировое информационное пространство,

создать национальное информационное пространство,

обеспечивать сохранность документальной памяти Беларуси в области сельского хозяйства и доступ к ней во времени и пространстве.

Приоритеты библиотеки:

преодоление границ и барьеров на пути доступа к информации и ее доставки пользователям,

достижение полноты информации,

точность информирования,

оперативность информационного обслуживания [5].

Последний пример — единственная известная автору формулировка миссии библиотеки, в которой соблюдены почти все приведенные выше требования к формировке миссии. Кроме того, миссия БелСХБ - первая миссия библиотеки в Белоруссии (впервые "озвучена" на телеконференции Белорусской библиотечной ассоциации 26 дек. 1996 г.).

Неудовлетворительный пример:

"Американская библиотечная ассоциация обеспечивает лидерство для развития, пропаганды и совершенствования библиотечных и информационных услуг и библиотечной профессии в целях развития обучения и обеспечения доступа к информации для всех" [11, 12]. Очень компактная и объемная формулировка, но неконкретная, неспецифическая, неэмоциональная.

Рекомендуемая процедура подготовки формулировки миссии

Из-за отсутствия соответствующих традиций в странах СНГ целесообразно привести описание рекомендуемых американскими авторами как называемых шагов к написанию формулировки миссии [4, р. 6], т. е. этапов работы по созданию этого документа.

Первый шаг заключается в том чтобы собрать как можно больше информации об организации и ее целях. В идеале это не только

рассмотрение документов и планов организации, но также поиск реального и осмысленного вклада со стороны ее сотрудников.

Второй шаг — составление черного наброска формулировки миссии.

Третий шаг — сбор мнений и отзывов об этом проекте. Здесь имеются в виду мнения как высшего эшелона управления, так и работников низового уровня. Если руководство устанавливает стратегию, то работники должны понимать, чем будет эта стратегия, если они действительно будут ее внедрять.

Четвертый шаг заключается в исправлении формулировки миссии, что касается не только языка, но и формы, общей идеи.

Пятым шагом является утверждение и поддержка миссии руководством [4, р. 6].

Авторы формулируют "три дополнительных правила" для всех пяти этапов:

не использовать жаргон;

избегать расплывчатых формулировок, таких, как "мировой класс", "наивысшие этические стандарты" и т. п.;

не употреблять слишком вязкого и сложного языка [4, р. 7].

Еще одна рекомендация по составлению формулировки миссий — желательно стремление к краткости. Что касается эмоционального аспекта, авторы утверждают, что излишний альтруизм формулировок приводит к смутности и размытости текста, в то время как чрезмерный прагматизм делает формулировку холодной и не вдохновляющей [4, р. 202]. Они приводят перечень более чем из 20 вопросов, ответы на которые позволяют будущему автору определить эмоциональный стиль документа.

Формулировка миссии должна использоваться в практической деятельности, поэтому крайне важно, чтобы верхний эшелон руководства поддержал формулировку и принял участие в составлении ее проекта.

Но и эта рекомендация не последняя. Авторы [4] считают, что при утверждении миссии необходимо дать напутственное слово сотрудникам организации, решить вопрос о способе распространения текста миссии, ее изучении сотрудниками организации. В качестве одной из идеальных форм рекомендуются плакаты, вывешенные в служебных кафе, залах заседаний и других общественных местах; сотрудникам же можно выдать карточки с текстом миссии для хранения их в бумажнике.

Среди общих признаков реальных текстов миссий, наиболее впечатливших автора, есть и такие, как доступность текста всем желающим, наличие формулировки миссии в виде отдельно изданного документа. Эти признаки присущи эмоционально сильным миссиям, они полностью соответствуют рекомендациям [4] о способах распространения формулировок миссий.

Надеемся, что рекомендации и примеры из приведенного обзора окажутся полезными в практической работе по составлению формулировок миссий, являющихся *документальным лицом* библиотеки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Mission Statement** Cuyahoga Public Library Annual Report: 1994. S.I., s.a. P. 2.
2. **Mission and functions** / The Center for Research Libraries. S.I., s.a. (листочка)
3. **Pearce II J.A.**, Forexvard / - **Graham J.M.**, **Havlick W.C.** Mission statement: A guide to the corporate and non-profit sectors. N.-Y. — London: Garland Publishing Inc., 1994. P. IX XIII.
4. **Graham J.M.**, **Harvlick W.C.** Mission statement: A guide to the corporate and non-profit sectors. N.-Y. — London: Garland Publishing Inc., 1994.
5. **Белорусская сельскохозяйственная библиотека: Миссия. Приоритеты. Ценности.** Кредо. Б. м., (j. г. 6 с.
6. **American Association of School Librarians** ALA Handbook of Organization, 1998 — 99: An annual guide to member participation: A supplement to American Libraries / ALA. S.L, 1998. P. 54.
7. **Young Adult Library Service Association** ALA Handbook of Organization, 1998 — 99: An annual guide to member participation: A supplement to American Libraries / American Library Association. S.I., 1998 P. 121 — 122.
8. **Mission Statement.** / Strategic Plan University of North London. S.I., s.a. Part A: 1996/7 to 2000 M. P. 3.
9. **Mission Statement / Fact Sheet** of Canadian Library Association. S.I., s.a. P. 1.
10. **Mission Statement** / The Library Association: The Association for Librarians and Information Managers. S.L, s.a. (листочка)
11. **Library and Information Technology Association** ALA Handbook of Organization, 1998 — 99: An annual guide to member participation: A supplement to American Libraries , American Library Association. S.I. 1998 P. 105.
12. **ALA Handbook of Organization, 1998-99: An annual guide to member participation: A supplement to Libraries** / American Libraries American Library Association. S.L, 1998. P. XII.