

УДК 023



Світлана Барабай,
вчений секретар НТБ ім. Г. І. Денисенка
НТУУ "Київський політехнічний інститут"

Модерація заходів у роботі з громадськістю та персоналом як комплексна форма менеджменту в бібліотеках

У статті досліджуються теоретичні аспекти модераційної діяльності як комплексної форми організації керівництва колективом та досвід практичного застосування технології модерації в бібліотечному менеджменті. Визначено роль і функції ключової фігури — модератора публічних заходів (конференцій, семінарів, засідань "круглого столу" тощо), вимоги до нього, ступінь загальної психологічної і фахової підготовки, інструментарій модератора. Проілюстровано досвід, набутий бібліотеками вищих навчальних закладів України.

Ключові слова: бібліотеки, персонал, менеджмент, модерація заходів, модератор, зв'язки з громадськістю.

Сьогодні більшість книгозбірень вищих навчальних закладів працює над створенням об'єктивних умов для постійного вдосконалення бібліотечно-інформаційної діяльності відповідно до сучасних досягнень науки і практики, які стимулюють інноваційну діяльність бібліотечного персоналу, а також роблять можливим трансформацію передового досвіду роботи різних бібліотек; моніторинг, який дає змогу прослідкувати ефективність бібліотечного процесу; сприяння формуванню атмосфери творчості та пошуку в бібліотечних колективах [8].

Так, в університетських бібліотеках підтримується адекватна до загальних принципів забезпечення професійного зростання бібліотечних спеціалістів така комплексна форма організації керівництва, як *модерація*, яка набула авторитету в європейських країнах. Модерація, або *модераційна діяльність*, — напрям у комунікаційному менеджменті, одна із форм роботи з громадськістю (групою людей), організація і координування процесу відкритої дискусії в ході прийняття компромісних рішень. Того, хто організує таку форму, називають модератором.

Мета публікації — висвітлити нагромаджені розроблення і заострити увагу бібліотечної громадськості, викладачів вищих навчальних закладів і навчальних центрів, PR-спеціалістів на проблемі підготовки модераторів з-поміж бібліотечних працівників.

Найважливіша функція модератора — служити посередником між спеціалістами і змістом сучасної, актуальної інформації, між експертом і дилетантами, між людьми різних поглядів і світоглядів.

Moderator — англійське слово, яке має кілька значень (див. <http://lingvo.abbyuonline.com/ru/en-ru/moderator>): арбітр, посередник, регулятор, голова зборів; ведучий бесіди, дискусії на телебаченні та ін. Семантика цього слова в українській мові визначена не до кінця, але, напевно, у більшості випадків поняття "модератор" співзвучно значенням понять "оператор", "модерніст", "оратор", "новатор".

У сучасному світі склалось уявлення про два типи людей, які беруть участь у процесах управління. Одну категорію становлять лідери, іншу — управлінці. Таким чином, відбувається поляризація процесу управління — одні створюють простір свободи, інші прагнуть його обмежити. У нашо-

му розумінні оптимальний тип особистості для запуску демократичних процесів у роботі з громадськістю є модератор, організатор нового рівня. Він поєднує риси, характерні для лідера та управлінця:

- виявляє ініціативу, але спирається на ідеї різних людей;
- впроваджує новації, однак при цьому дотримується наступності;
- допомагає розкрити потенціал, проте контролює процес;
- питає "що", а не говорить "як", але має свої уявлення про механізми реалізації ідеї та результат;
- мріє, однак критично підходить до існуючих ресурсів для впровадження в життя задуманого;
- основну увагу приділяє людям, проте пам'ятає що, як усі вони, має право на турботу про себе;
- він ефективний, але не шукає легкого і занадто простого шляху досягнення ефекту.

Модератор має бути комунікабельним і володіти психоаналітичними здібностями, універсальними знаннями. Із поняттям "модератор" асоціюються такі якості, як наявність інтуїції, вміння вести бесіду та дискусію, гнучкість, дипломатичність. Бути модератором зовсім не означає стояти на вищому ступені ієрархічної градації щодо членів групи, а насамперед — ініціювати процес дискусії, обговорення, навчання, набуття практичних навичок, служити самоосвіті спеціалістів у групі та керувати ними на основі рівноправного партнерства за наявності високого ступеню предметної та організаторської компетентності [5].

Модераційна діяльність у комп'ютерних технологіях із самого початку була і залишається головним пунктом у проведеному телеконференцій, форумів та чатів. У бібліотечній сфері вона найефективніша для застосування ще у двох напрямках. Перший — це робота з персоналом бібліотеки: семінари з підвищення кваліфікації, фокус-групи, наради, збори, заходи щодо вирішення кризових ситуацій; другий — це робота з громадськістю: конференції, засідання "круглого столу" тощо.

Модерація передбачає створення творчих (проблемних) груп спеціалістів, які працюють під керівництвом модератора, з-поміж найдосвідченіших бібліотекарів.

Модерацію як форму характеризують такі ознаки (див. схему 1):

- учасники діяльності (група і "команда" керівників-модераторів);
 - завдання бібліотеки, які потребують вирішення;
 - набір ситуацій або методи (оригінальна дидактика модерації);
 - алгоритм діяльності (хід процесу, фази кожного з його ланок на тому чи іншому етапі);
 - конкретні умови (часові рамки, середовище).
- Схематично це можна зобразити таким чином:

Схема 1. Ознаки процесу модерації



Позитивний результат при модерації дає тільки такий тип комунікації, яка передбачає об'єднання особистостей як індивідуальностей. Якщо ствердження наявності другого як особистості передбачає визнання його права на самовизначення, свободу, у тому числі на несхожість на другого, на невідповідність інтересам іншого, то при сполученні індивідуальностей їхні стосунки спочатку мають включати принцип відмінності і права на вибір спілкування, у відповідності до цього принципу як на рівні стосунків "керівник—модератор—слухач", так і на рівні "слухач—слухач".

Однією з важливих складових модерації є особистість керівника-модератора. Будучи референтом, він повідомляє слухачам семінару про певний зміст, закладений у програму; як консультант він налагоджує контакти з групою і всередині неї, враховуючи особисті риси кожного, підтримує необхідну психологічну атмосферу; як керівник він координує роботу і управляє процесом навчання. Всі названі функції модератора взаємозв'язані, і тільки в єдності вони дають очікуваний результат.

За допомогою модерації робиться спроба вирішити деякі проблеми всередині колективу бібліотеки, використовуючи індивідуальний професійний досвід учасників процесу. Одним із головних професійних завдань при цьому є аналіз, осмислення, освоєння передового бібліотечного досвіду і його неформальне впровадження на рівні власної книгозбірні [6]. Вирішенню названого завдання сприяє використання в рамках модерації оригінального алгоритму діяльності бібліотеки, який у загальному вигляді можна зобразити так: введення, орієнтація, обговорення проблеми, закріплення результатів, підбиття підсумків, оцінка.

На міжбібліотечному рівні доцільна підготовка бібліотечарів-модераторів, основу якої має становити навчання роботи з групою в режимі творчого пошуку. Позитивні результати застосування техніки модерації отримані під час проведення низки заходів. Як приклад — семінари для персоналу Науково-технічної бібліотеки ім. Г. І. Денисенка (НТБ

ім. Г. І. Денисенка) Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" з підвищення кваліфікації за напрямками: організація та управління роботою НТБ ім. Г. І. Денисенка — маркетингова концепція та імідж бібліотеки й бібліотечної професії, планування роботи бібліотеки; якість, ефективність та комфортність обслуговування — маркетингові дослідження діяльності бібліотеки, аналіз досягнень і труднощів; впровадження комп'ютерних технологій — освоєння програмного бібліотечного забезпечення, світові електронні ресурси, Інтернет.

Нааявні уже арсенал інструментів та відповідне технічне обладнання для проведення тренінгів уможливило підвищення ефективності модераційної діяльності. Перше місце у цьому переліку посідають комп'ютерні технології, за допомогою яких готуються матеріали для заходів, їхнє друкування, тиражування, налагоджується зв'язок між учасниками, розсилається інформація тощо. Наступним інструментарієм виступають такі види візуальної підтримки, як фліпчарти, папір (635x813 мм), маркери, проектори, моделі [7]. Модератор або його асистент знімають на камеру перебіг заходу, потім організують колективний перегляд та обговорення результатів.

Співучасниками масштабних коопераційних заходів із застосуванням модераційних прийомів НТБ Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" стали бібліотеки Національного гірничого університету України (Дніпропетровськ), Технологічного університету Поділля (Хмельницький) та інші. Найближчими партнерами у впровадженні модераційної техніки, як і багатьох інших інновацій, виступають найчастіше книгозбірні вищих навчальних закладів, що цілком закономірно, адже в них спільні інтереси, довготривалі тісні контакти, напрацьований досвід, матеріальна база, однакова специфіка тощо. Серед прикладів такої співпраці — семінари у Центральній науковій бібліотеці Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, у бібліотеці Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Техніка модерації успішно застосована у тренінгу "Розроблення програми впровадження сучасних інформаційних технологій у практику університетської бібліотеки", на секції "Менеджмент бібліотечних інформаційних мереж" IV Школи-семінару "Сучасні інформаційні технології для бібліотек та менеджмент науково-освітніх мереж", який проходив у Науково-технічній бібліотеці Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" за сприяння міжнародної програми "Темпус-Тасіс".

Висновок. Модерація, або модераційна діяльність, як комплексна форма організації масових бібліотечних заходів та керівництва колективом тісно пов'язана з іншими формами методичної роботи, не виключає, а доповнює їх демократичними підходами до спілкування. Не допускаючи авторитарного характеру комунікаційних заходів, вона уможливує ведення оптимального діалогу в аудиторії, за умови, що модератор відповідає певним вимогам і має необхідну для цього підготовку. Тому питання навчання таких кадрів серед бібліотечних працівників, створення навчальної програми, тренінг-класів заслуговує на увагу в системі підвищення кваліфікації керівного складу бібліотек з боку навчальних закладів та центрів, досвідчених PR-спеціалістів.

Список використаної літератури

1. *Алешина И. В.* Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. — М. : Гном-Пресс, 1997. — 256 с.
2. *Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк. — М. : Новости, 1990. — 240 с.

3. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. — 2-е изд., испр. — СПб. : СОЮЗ, 1997. — 288 с.
4. Ключев В. К. Маркетинговая ориентация библиотечно-информационной деятельности / В. К. Ключев, Е. М. Ястребова. — 2-е изд., дораб. и доп. — М. : Профиздат ; Изд-во МГУКИ, 2001. — 144 с.
5. Эдмюллер А. Модерация. Искусство проведения заседаний, конференций, семинаров / Андреас Эдмюллер. — М. : Омега-Л, 2007. — 119 с.
6. Концепция маркетинга для публичных библиотек : [пер. с нем.] / П. Борхард [и др.]. — М. : БиблиоМаркет, 1993. — 143 с.
7. Дэвид Л. Практика группового тренинга / пер. с англ.: Ли Дэвид ; А. С. Маслов. — СПб. [и др.] : Питер, 2001. — 222 с. — (Серия "Эффективный тренинг").
8. Сулова И. М. Практический маркетинг в библиотеках : учеб.-метод. пособие / И. М. Сулова. — М. : Либерия, 2005. — 144 с. — (Библиотекарь и время. XXI век ; вып. № 9).
9. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера / Торн Кей, Маккей Дэвид ; пер. с англ.: Ли Дэвид, А. Маслов. — СПб. : Питер, 2001. — 208 с. — (Серия "Эффективный тренинг").

В статье исследуются теоретические аспекты модерационной деятельности как комплексной формы организации руководства коллективом и опыт практического применения технологии модерации в библиотечном менеджменте. Определена роль и функции ключевой фигуры — модератора публичных мероприятий (конференций, семинаров, заседаний "круглого стола" и т. п.), требования к нему, степень общей психологической и профессиональной подготовки, инструментарий модератора. Проиллюстрирован опыт, приобретенный библиотеками высших учебных заведений Украины.

The article studies theoretical aspects of moderation activities, as a complex form of management, and practical using of moderation techniques in library management. Described a role and functions of a key figure — a moderator of public measures (conferences, seminars, "round tables", etc.), requirement to him and his professional level. Presented are experiences of university libraries in Ukraine.

Надійшла в редакцію 7 липня 2011 року