

УДК 023.5:37.018.46:021.63

<https://doi.org/10.20913/2618-7515-2022-2-65-69>**МЕТОДИКА ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА БИБЛИОТЕК****METHODS OF GROUP DYNAMICS AS THE INSTRUMENT OF THE STAFF POTENTIAL DEVELOPMENT IN LIBRARIES**© **Палкевич Ольга Язеповна**

кандидат филологических наук, доцент, главный научный сотрудник научно-методического отдела, Иркутская областная государственная универсальная научная библиотека им. И. И. Молчанова-Сибирского, Иркутск, Россия, palkevich@yandex.ru

Palkevich Olga Yazepovna

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Chief researcher of the Scientific and Methodological Department, Irkutsk Regional State Universal Scientific Library named after I. I. Molchanov-Sibirskij, Irkutsk, Russia, palkevich@yandex.ru

Цель статьи – представить первые результаты применения методики групповой динамики в сети библиотек Иркутской области в качестве инструмента по развитию кадрового потенциала библиотек. В сентябре 2021 г. специалисты Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеки (ИОГУНБ) – представители администрации, научно-методического отдела, отдела культурных программ и отдела обслуживания пользователей – объединились в ядерную группу, которая приступила к работе по методике групповой динамики. Группа выявила спектр проблем библиотек Иркутской области, поставила цели и задачи развития региональной библиотеки и сети библиотек Иркутской области, сформулировала миссию своей деятельности, создала образ будущего региональной сети библиотек, разработала дорожную карту достижения этого образа будущего. Работа группы рассчитана на три года. Овладев методикой групповой динамики в версии онтологической школы компании «Т-Система», выработав цели, ценности и правила, члены группы определяют свои функциональные области и формируют «группу групп»: специалистов из ИОГУНБ или из сети библиотек региона и вместе продолжают трансформацию сети библиотек. Получены первые результаты работы: методика групповой динамики позволяет быстро настроиться для решения сложных коллективных задач, создавать проекты более высокого качества и степени проработки, проводить качественные оперативные совещания с большим количеством обсуждаемых вопросов. Работа по применению методики групповой динамики в сети библиотек Иркутской области как инструмента по развитию кадрового потенциала библиотек будет продолжена.

Ключевые слова: групповая динамика, методы работы, кадровый потенциал, библиотеки

The purpose of the article is to present the first results of application of group dynamics methods in the Irkutsk regional library network as a tool for developing libraries personnel potential.

In September 2021, a group of specialists of the Irkutsk Regional State Library – representatives of the administration, the scientific-methodological department, the department of cultural programs and the user service department – united into a core group, which started working on methods of group dynamics.

The group identified a range of problems of libraries in the Irkutsk region, set goals and tasks for the development of the regional library and the library network of the Irkutsk region, formulated the mission of its activities, created the image of the future of the regional library network, and developed a roadmap for achieving this image of the future.

The group expects to work for three years. Having mastered the methods of group dynamics in the ontological school version of “T-System” company and developed shared goals, values and rules, the group members define their functional areas and then form the «group of groups»: specialists from the Irkutsk Regional State Library or from the network of regional libraries and together continue the transformation of the library network.

The first results of the group work have been obtained: methods of group dynamics allows to settle to solve complex collective tasks, to create projects of higher quality and degree of elaboration, to hold high-quality operational meetings with a large number of discussed issues. The work on implementing methods of group dynamics into the library network of the Irkutsk region as the instrument of developing the library staff potential will be continued.

Keywords: group dynamics, working methods, human resources potential, libraries

Введение

Для реализации инновационного сценария «Стратегии развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 г.» предполагается «...достижение качественно нового социального статуса библиотек»¹. В свою очередь, обеспечение высокого качества предоставления библиотечно-информационных услуг зависит от развития кадрового потенциала библиотек, поскольку кадры – один из важнейших микроэкономических ресурсов современной библиотеки [1, с. 8]. Соответственно, специалисты библиотек в короткие сроки должны овладеть новыми профессиональными и мягкими навыками.

Для достижения поставленной задачи – ускоренного развития спектра новых навыков специалистов – в Иркутской областной государственной универсальной научной библиотеке им. И. И. Молчанова-Сибирского (ИОГУНБ) была избрана методика групповой динамики (МГД). В коллективе ИОГУНБ используется версия методики, разработанная в онтологической школе компании «Т-Система»². В настоящей статье описываются первые результаты применения методики специалистами ИОГУНБ.

Научные основы природы групп, их становления и развития, взаимодействия индивидов и групп заложены в положениях, изложенных в трудах ученых разных специальностей. Так, К. Левин, считающийся основоположником групповой динамики в психологии, полагал, что легче изменить поведение индивидуумов, собранных в группу, чем поведение каждого из них в отдельности [2]. О важности менеджмента консенсуса, согласованности принятия решения руководством организации и ее работниками в книге «Мифы мотивации. Выходы из тупика» писал Р. Шпренгер [3, с. 212]. Структура и динамика групп, отношения лидерства и членства, взаимодействие групп с внешней средой рассматриваются в книге Э. Берна «Лидер и группа» [4].

Вопросам формирования команды, совместной формулировке разделяемых целей, для достижения которых собирается команда, повышению конкурентоспособности организации в целом за счет деятельности команд посвящены книги Д. Майстера и П. Маккенна «Первый среди равных» [5] и А. В. Краснова «Социальная психология: психология малых групп» [6]. О важности гибких подходов в управлении и контроле пишет Д. Бек [7].

Философско-психологические аспекты взаимодействия индивидов в команде, а также развитие

¹ Стратегия развития библиотечного дела в Российской Федерации на период до 2030 г. URL: [NFWPrXpAAAEbPW60HiZiDvdZZ8AcSNuu.pdf](https://www.fedresurs.ru/ru/strategiya-razvitiya-bibliotecnogo-dela-v-rossiyskoy-federatsii-na-period-do-2030-g/), с. 26 (дата обращения: 20.05.2022).

² Онтошкола [раздел сайта] / ответственный: Гринько Олег Викторович. – 2022. – Текст : электронный // ООО «Т-Система» : официальный сайт. – URL: <https://t-systema.com/онтошкола> (Дата обращения: 30.05.2022).

навыков управления человеческими ресурсами организаций рассматривает в своих книгах А. Бекман [8; 9]. Аспектам сотрудничества и доверия внутри группы посвящена книга О. Германиса «Групповая динамика и самоорганизация» [10].

Облик современной региональной библиотеки существенно изменился. Центральная библиотека региона сегодня – это знаниево-информационный хаб, «точка сборки» и «точка кипения» сообществ разной направленности, центр развития креативных индустрий, проектный офис и методический центр.

Такое множественное определение библиотеки задает достаточно широкий спектр ее задач, направленных как на обеспечение текущей деятельности, так и на опережающее развитие. Для того чтобы сотрудники библиотеки могли успешно справляться с многократно возросшим объемом задач, быстро и качественно овладевать новыми компетенциями, оперативно включаться в решение неожиданно возникающих вопросов, ИОГУНБ начала эксперимент по развитию коллективных коммуникаций и профессионального сознания своих работников.

Ядерная группа специалистов Иркутской ИОГУНБ

В сентябре 2021 г. 15 специалистов ИОГУНБ объединились в ядерную группу, которая приступила к работе по МГБ.

В составе группы разные специалисты – директор, два заместителя директора, ведущий юрисконсульт, ряд специалистов научно-методического отдела, отдела культурных программ, отдела библиографии и отдела обслуживания пользователей. В группу входят не только руководители отделов и секторов, но и ведущие специалисты.

При формировании группы мы ориентировались на два принципа: участники группы занимают активную жизненную и профессиональную позицию, иницируют и реализуют свои проекты, вносят предложения по развитию библиотеки. Кроме того, группа представляет собой библиотеку в миниатюре: среди ее участников есть представители всех основных сфер и направлений деятельности.

Методика групповой динамики

Методика направлена на выработку общих групповых ценностей, общего разделяемого образа действия и общего языка. Задача применения методики – настройка и синхронизация группы без потери индивидуального с усилением коллективного.

Методика позволяет в короткие сроки находить нестандартные пути решения насущных проблем,

создавать сложные проекты высокой степени проработанности, пригодные для реализации, проводить оперативные совещания с развернутой повесткой и достигать согласованности по многим вопросам в течение 30–40 минут.

Плановые сессии группы проводятся дважды в месяц в рабочее время, встречи продолжаются от двух до четырех часов. Оперативные совещания собираются по мере необходимости.

Группа работает с использованием цифрового инструмента, предоставленного компанией «Т-Система».

Методика включает шесть основных шагов:

- выявление проблем, барьеров или рисков,
- постановку целей и задач,
- формулировку миссии и правил действий группы,
- описание образа будущего,
- составление дорожной карты его достижения.

Работа основана на составлении индивидуальных и групповых письменных текстов, присоединении к позициям других участников группы и рейтингу (оценке по степени важности) предложений членов группы.

1. Проблематизация (выявление и рейтинг реально существующих рисков, барьеров и препонов для достижения желаемых целей)

Каждый из участников группы записывает на листе бумаги 1–2 проблемы, которые, в зависимости от установки модератора сессии, либо препятствуют достижению замысла, либо будут устранены при реализации замысла. Важно оформить свою мысль в простое короткое предложение из 4–6 слов: «недостаточная популярность библиотеки как профессии и библиотеки как индустрии», «разная скорость мышления, вследствие чего тратится много времени на объяснение и согласование».

Затем участники группы по очереди зачитывают то, что записали. Специальный помощник заносит формулировки участников в цифровой инструмент. Далее на экран выводится общий список проблем или рисков. Участники ищут похожие формулировки и объединяют их, договариваясь о финальном виде высказывания. Таким образом, в общем списке проблем учитывается индивидуальное мнение и оттенки смысла, привнесенные каждым участником. Следующим тактом участники рейтингуют полученный список: каждый выбирает три значимые проблемы и присваивает им от 1 до 3 баллов по степени важности: 3 – наиболее существенная проблема, 1 – наименее значимая.

Например, в ноябре 2022 г. в ИОГУНБ планируется открытие библиотечной «Точки кипения L 253». Создание «Точки кипения» решит, по мнению

ядерной группы, следующие проблемы:

- недостаточно высокое качество культурной жизни в регионе;
- невысокий статус библиотеки как субъекта социальных инициатив;
- отсутствие специальных форматов работы сети «Точек кипения», пригодных для библиотек;
- необходимость развития в библиотеках новых форм обслуживания;
- отсутствие специального пространства для сборки сообществ творческой направленности и для самореализации творческих людей.

2. Определение целей и задач действий группы

Поскольку с проблемами работать невозможно, не все проблемы даже потенциально разрешимы, необходимо, действуя в проектной логике, превратить дерево проблем в дерево задач.

В случае с проектированием библиотечной «Точки кипения» был определен следующий перечень задач:

- содействие развитию креативных индустрий в Иркутской области путем включения библиотек в креативную повестку региона;
- создание нового креативного пространства, как физического, так и пространства смыслов, для самореализации творческих людей;
- создание на базе ИОГУНБ точки сборки сообществ для развития креативных индустрий в Иркутской области.

3. Миссия группы

Миссия – образ результата действия группы, то, зачем собралась группа, описание мечты, которая будет поддерживать группу в реализации задуманного, давать достаточно энергии.

Миссия группы по созданию библиотечной «Точки кипения L 253»: «Создаем постоянно возобновляемый ресурс – творческие проекты – для развития инновационной экономики региона. Формируем поддерживающую среду для развития креативных индустрий. Мотивируем творческих людей к жизни и саморазвитию там, где они есть. Делаем качественные творческие продукты доступнее для людей. Создаем библиотечную «Точку кипения» – физическое и интеллектуальное пространство смыслов и содержания – для того чтобы активным сообществам региона было где развиваться и творить, а люди могли прийти в библиотеку не только за знаниями в книге, но и за другими знаниями. Выявляем таланты и творческие сообщества и помогаем им в самореализации. Формируем «коммуны неравнодушных», где каждый – центр Вселенной для каждого. Библиотечная «Точка кипения L 253» – материальное воплощение эффекта от применения ресурса библиотек как мест знания и библиотекарей как людей знания в решении государственной задачи по развитию креативных индустрий в РФ».

4. Правила группы

Каждый из членов группы предлагает 1–2 правила, которые должна соблюдать группа в целом. Похожие правила объединяются. Два участника ядерной группы ОГУНБ предложили такие правила: «никаких оценок» и «если критика, то только конструктивно». После короткого обсуждения эти участники договорились объединить свои предложения в одно: «Допустима конструктивная критика». Затем участники группы выстраивают согласованные формулировки правил по рейтингу, присваивая им от 3 до 1 балла. В результате выбирается 2–3 шаблона поведения и действия, которые разделяет вся группа. Ядерная группа специалистов Иркутской ОГУНБ согласилась на соблюдение следующих правил своей работы:

- не обвинять друг друга ни при каких обстоятельствах;
- сохранять спокойствие;
- принимать ответственность за результат команды;
- уметь принимать иную точку зрения как имеющую право быть; уважать мнение друг друга.

5. Образ будущего

Это элемент групповой динамики, позволяющий определить желаемый результат действий по созданию проекта или решению задачи. Образ будущего пишет каждый член группы в виде короткого текста, например: «*В библиотеке кипит жизнь. Отряд из 20 онтоинженеров выполняет заказ "Роскосмоса". 50 информационных кураторов ведут прием граждан по вопросам Национальной социальной инициативы. 40 эдьютеймент-продюсеров ведут полезные события в артсемантической "Точке кипения L-253". В Корпоративный университет «Молчановка» образовалась очередь из 25 человек, которые хотят записаться на курс "Библиограф-5D"*». Похожие формулировки объединяются, согласовываются. В результате получается целостный текст, фиксирующий мнения и намерения каждого члена группы. Будущее время определяется произвольно, как правило, берется горизонт 5–10 лет от настоящего момента, в зависимости от решаемой задачи.

В качестве примера приведем выдержку из образа будущего ИОГУНБ в 2025 г.: «*В 2025 г. перед нами красивое, удобное и безопасное здание по адресу г. Иркутск, Лермонтова, 253, в котором размещается учреждение "Молчановка". Новое начертание названия "Молчановка" из нашего брендбука 2020 года. Дизайнерски оформленные интерьеры. В Молчановке работают люди, воплотившие образ Библиотекаря Будущего из "Атласа новых профессий" [11]. Все они прошли созданный ими же самими курс "Библиограф 5D" и являются самыми настоящими Инженерами Знаний. Вместе они разместили архитектуру среды Знаний в соответствии с особенностями и потребностями*

жителей Иркутской области для себя и своих коллег из библиотек региона. Распространили свое видение профессии в России и начали интеграцию с библиотеками и библиотекарями мира. Они меняют культурный код людей, своим примером подтверждая, что Знание – это «новое золото», а библиотекари – Люди Знания – Новая аристократия. Каждый житель Иркутской области хотя бы один раз в год обращается за помощью в связанную экосистему библиотек региона. Средства на развитие библиотек Приангарья и библиотечного дела в Российской Федерации берутся из доходов эндаумент фонда (фонда целевого капитала) "Знание. Знать. Благородство"».

6. Дорожная карта

После того как сформулирован образ будущего, допустим, образ будущего библиотек Иркутской области в 2025 г., определяются конкретные действия, которые нужно совершить в 2024, 2023 гг. и прямо сейчас, чтобы в 2025 г. все было так, как мы мечтаем (табл.).

Выводы

Насколько экзотичной или фантастичной ни выглядела бы МГД, это реально работающий эффективный инструмент.

За 7 месяцев работы ядерная группа ИОГУНБ, используя методику, выявила спектр проблем библиотек Иркутской области, поставила цели и задачи развития региональной библиотеки и сети библиотек Иркутской области, сформулировала миссию своей деятельности, образ будущего региональной сети библиотек, разработала дорожную карту достижения этого образа будущего и приступила к ее реализации.

Первые результаты работы группы налицо. МГД позволяет быстро включиться в решение сложных коллективных задач, оперативно выработать согласованный порядок действий, создавать проекты более высокого качества и степени проработки, проводить качественные оперативные совещания с большим количеством обсуждаемых вопросов.

Работа группы рассчитана на три года. Овладев МГД, выработав разделяемые цели, ценности и правила, члены группы определяют свои функциональные области и формируют «группу групп»: специалистов из Молчановки или из сети библиотек региона и вместе продолжают трансформацию сети библиотек.

Трансформация сети библиотек через развитие кадрового потенциала только начата, мы продолжаем работать, чтобы получить желаемый результат.

Таблица

Фрагмент дорожной карты ИОГУНБ-2025, по годам

Струна	2022	2023	2025
Стратегия	Разработана структура плана материально-технического обеспечения. Создан эндаумент-фонд, сформирован инвестиционный портфель. Разработан и запущен курс «Библиограф-5D». Осуществлен первый выпуск онтоинженеров из числа сотрудников Молчановки. Ядерной группой осуществлена разметка экосистемы библиотек региона. Создана артсемантическая «Точка кипения L253»	Разработан и утвержден комплексный план материально-технического обеспечения Молчановки с расчетами, сметами и обоснованиями. Эндаумент-фонд приносит инвестиционный доход в объеме 30 % от бюджетного финансирования Молчановки от уровня 2021 г. Курс «Библиограф-5D» реализован на коммерческой основе. Создана группа архитекторов-онтоинженеров. Создана онтология экосистемы библиотек региона. Действует единый читательский билет и карта информационных потребностей жителей	Размечена архитектура среды Знаний в соответствии с особенностями и потребностями жителей Иркутской области. Каждый житель Иркутской области хотя бы один раз в год обращается за помощью в связанную экосистему библиотек региона. Средства на развитие библиотек Приангарья и библиотечного дела в РФ берутся из доходов эндаумент-фонда

Список источников

1. Ключев В. К. Менеджмент ресурсного потенциала библиотеки : учеб.-метод. пособие. Москва : Литера, 2011. 112 с.
2. Левин К. Динамическая психология : избр. тр. Москва : Смысл, 2001. 572 с.
3. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика. Калуга : Духовное познание, 2004. 296 с.
4. Берн Э. Лидер и группа: о структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург : ЛИТУР, 2004. 318 с.
5. Майстер Д. Первый среди равных: как руководить группой профессионалов. 2-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 336 с.
6. Краснов А. В. Социальная психология: психология малых групп : учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2020. 88 с.
7. Бек Д., Ларсен Т., Солонин С. Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 382 с.
8. Бекман А. Организации с душой. Социальный путь обучения через язык человеческой души. Иркутск : Форвард, 2015. 176 с.
9. Бекман А. Живые организации: клиент в центре наших усилий. Иркутск : Атлас Принт ; Облмашинформ, 2004. 255 с.
10. Гераманис О. Групповая динамика и самоорганизация. Москва : ФЛИНТА, 2021. 324 с.
11. Атлас новых профессий 3.0 / ред. Ж. Д. Варламова, Д. Судакова. Москва : Альпина ПРО, 2021. 472 с.

References

1. Klyuev V. K. *Management resusnogo potentsiala biblioteki: ucheb.-metod. posobie* [Management of the library resource potential: guidance]. Moscow, Litera, 2011. 112 p. (In Russ.).

2. Levin K. *Dinamicheskaya psikhologiya: izbr. tr.* [Dynamic psychology: selected works]. Moscow, Smysl, 2001. 572 p. (In Russ.).
3. Sprenger R. *Mify motivatsii. Vykhody iz tupika* [Myths of motivation. Out of the dead end]. Kaluga, Spiritual knowledge, 2004. 296 p. (In Russ.).
4. Bern E. *Lider i grupa: o structure i dinamike organizatsii i grupp* [Leader and group: on the structure and dynamics of organizations and groups]. Yekaterinburg, LITUR, 2004. 318 p. (In Russ.).
5. Maister D. *Pervyi sredi ravnykh: kak rukovodit' gruppoy professionalov* [First among equals: how to manage a group of professionals]. 2nd ed. Moscow, Mann, Ivanov a. Ferber, 2007. 336 p. (In Russ.).
6. Krasnov A. V. *Sotsial'naya psikhologiya: psikhologiya malykh grupp: ucheb. posobie* [Social psychology: psychology of small groups: guidance]. Perm, 2020. 88 p. (In Russ.).
7. Beck D., Larsen T., Solonin S. *Spiral'naya dinamika na praktike: model' razvitiya lichnosti, organizatsii i chelovechestva* [Spiral dynamics in practice: a model for the development of personality, organization and humanity]. Moscow, Alpina Publ., 2019. 382 p. (In Russ.).
8. Beckman A. *Organizatsii s dushoi. Sotsial'nyi opyt' obucheniya cherez yazyk chelovecheskoi dushi* [Organizations with a soul. A social way of learning through the human soul language]. Irkutsk, Forward, 2015. 176 p. (In Russ.).
9. Beckman A. *Zhivye organizatsii: klient v tsentre nashikh usilii* [Living organizations: the client is at the center of our efforts]. Irkutsk, Atlas Print, Oblmashinform, 2004. 255 p. (In Russ.).
10. Geramanis O. *Grupповaya dinamika i samoorganizatsiya* [Group dynamics and self-organization]. Moscow, FLINTA, 2021. 324 p. (In Russ.).
11. Varlamova Zh D., Sudakov D. (eds.) *Atlas novykh profesii 3.0* [Atlas of new professions 3.0]. Moscow, Alpina PRO, 2021. 472 p. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 07.04.2022
 Получена после доработки 30.05.2022
 Принята для публикации 09.06.2022

Received 07.04.2022
 Revised 30.05.2022
 Accepted 09.06.2022