

## **РАЗДЕЛ I. ОТНОШЕНИЯ БИБЛИОТЕКИ С ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ ЧТЕНИЯ**

### **Выявление потенциальных деловых партнеров библиотек**

В современных условиях эффективность участия библиотек в реализации программы поддержки и развития чтения может быть достигнута только при тщательном отборе тех партнеров, которые оказываются необходимыми и достаточными для успешного формирования социокультурного пространства чтения. К ним можно причислить политические, финансовые структуры, просветительские учреждения, разного рода организации, проявляющие интерес к развитию чтения, в контактах с которыми руководство библиотек заинтересовано в первую очередь и в надежности которых оно уверено.

В формировании партнерских отношений ключевую роль играет установление определенности в их контексте: ситуаций, требующих объединения усилий; взаимных прав и обязанностей; критериев оценки качества взаимодействий, связанных с развитием чтения, и их результатов. Соблюдение подобного рода принципов возможно только при двусторонней коммуникации работников библиотеки с каждым из партнеров. Поддержание внешних связей в ходе реализации библиотекой программы развития чтения предполагает специальную затрату усилий: во-первых, на мониторинг отношений с партнерами с целью корректировки в соответствии со взаимными интересами; во-вторых, на информирование общественности о программных мероприятиях, их результатах и социокультурных последствиях.

Для успешного участия в реализации программы библиотеке необходимы связи с источниками финансирования персонала; с

государственными и общественными организациями; средствами массовой информации; оценка со стороны общественного мнения. Работа в этом направлении служит выявлению и предупреждению ошибочных решений и бесполезных мероприятий.

Благоприятная упорядоченная внешняя деловая среда, помогающая библиотекам в реализации программы, складывается из отношений с рядом разнородных партнеров:

- ◆ смежные организации, имеющие непосредственное отношение к проблемам чтения: издательства, учреждения книготорговли, представители СМИ, учебные заведения, литераторы;

- ◆ властные структуры, несущие ответственность за реализацию программы поддержки и развития чтения, значимые, с одной стороны, для определения политической конъюнктуры в отношении к программе, а с другой — для обеспечения возможностей лоббировать реализацию программы;

- ◆ финансовые круги как источник ресурсов для формирования и поддержания социокультурного пространства чтения;

- ◆ общественные организации, отношения с которыми строятся дифференциально, т.е. с выделением ключевых групп интересов и запросов, на которые ориентируются программные мероприятия;

- ◆ средства массовой информации, оповещающие общественность о деятельности библиотеки, связанной с развитием чтения, с формированием социокультурного пространства чтения; участвующие в пропаганде чтения и рекламе печатной продукции.

Средствами поддержания благоприятных внешних связей библиотеки может служить мониторинг:

- ◆ социокультурной конъюнктуры, т.е. периодическое отслеживание позиции библиотеки в контексте связей с партнерами и конкурентами, отношения к ней потенциальных и реальных читателей, широкой общественности;

◆ общественного мнения, обеспечивающий осведомленность руководства библиотеки об интересах и запросах реальных и потенциальных читателей в отношении печатной продукции и функций библиотеки, а также о ее перспективах;

◆ возможных областей расширения социокультурного пространства чтения, внешних связей, с одной стороны, и проблемных ситуаций, связанных с реализацией программы поддержки и развития чтения — с другой.

## **Стадии формирования внешних связей библиотек**

*Определение потенциальных партнеров и пользователей.* Это обычно требует тщательного изучения окружения и интенсивных коммуникаций с другими организациями для обнаружения потенциальных партнеров. Затем необходимо собрать информацию об их возможностях участия в реализации программы поддержки и развития чтения (степень заинтересованности, частота включений в совместные действия, уровень культурной компетентности, мера владения социокультурными технологиями и т.п.). Для отбора партнеров можно выделить следующие критерии:

◆ *технические*: внешняя среда формируется руководством библиотеки для более эффективной реализации ее функций в ходе осуществления программы поддержки и развития чтения и формирования социокультурного пространства чтения, поэтому потенциальные партнеры оцениваются с точки зрения их экспертного и ресурсного потенциала, необходимых для программных целей;

◆ *политические*: эту часть внешней среды составляют организации и группы общественности (политические партии, общественные движения, гражданские ассоциации и т.п.), заинтересованные в развитии чтения и обладающие возможностями поддерживать союзников и противостоять тем, кто мешает реализации программы; потенциальные партнеры оцениваются с точки зрения достаточности политического веса, информацион-

ного потенциала, правовых оснований, связанных с участием в реализации программы;

◆ **социальные**: компоненты внешней среды оцениваются с социокультурной точки зрения: статус, квалифицированность персонала партнеров, совместимость целей и ценностей. Следует подчеркнуть, что к социальным критериям следует обращаться только после оценки потенциальных партнеров в соответствии с техническими и политическими критериями.

### ***Совместное установление принципов взаимодействия.***

После определения потенциальных партнеров и предварительной договоренности об их участии в реализации программы поддержки и развития чтения следует собрать их вместе, чтобы обсудить, какие действия необходимо согласовывать и в каких ситуациях, насколько возможна и желательна такая согласованность. Выполнение этой функции предполагает осуществление серии рабочих совещаний с интенсивной коммуникацией между сторонами – потенциальными участницами будущих совместных действий. Результатами таких совещаний становятся взаимная оценка и договоренности, необходимые для согласования общих интересов и распределения функций в рамках реализации программы.

Как правило, на этой стадии потенциальные партнеры имеют различные точки зрения на проблемы, связанные с чтением. Контакты между ними либо отсутствуют, либо являются слабыми и неустойчивыми. Это ограничивает возможности библиотеки эффективно участвовать в реализации программы и формировании стабильной социокультурной читательской среды, а также затрудняет достижение взаимовыгодных договоренностей между сторонами. Следовательно, руководство библиотеки должно занять активную позицию при согласовании точек зрения и действий, связанных с развитием чтения, преодолении или смягчении разногласий. Достижение договоренностей относительно оснований, результатов, эффективности взаимодействий с партнерами, помогает установлению взаимных прав, обязанностей, ожиданий, узаконивая, таким образом, внешние связи библиотеки как устойчивую среду согласованных действий.

**Организация коммуникации.** Определение поля, ситуации, механизмов осуществления совместных действий, направленных на поддержку и развитие чтения, требует от руководителей библиотек постоянных обсуждений с партнерами на протяжении всего периода реализации программы. Соответственно, они должны взять на себя инициативу в построении обмена информацией и системы коммуникации, позволяющие найти и поддерживать устойчивые зоны совместимости их интересов. Такая направленность коммуникации может стать источником разумных решений, целесообразных мероприятий, более систематизированных и организованных по сравнению с прежними формами связей библиотеки с более широким социокультурным окружением. Она поможет также в выявлении возможностей как библиотеки, так и ее партнеров, улучшить ситуацию в области чтения, возможностей, которые без конструктивного обсуждения могли бы так и не обнаружиться. Наконец, она способствует преодолению культурной неопределенности в сфере влияния библиотеки и ее партнеров.

Устанавливая подобные отношения, руководители библиотек выполняют функции коммуникативных каналов между ней, ее партнерами и пользователями, а также между теми из них, кто заинтересован в общей межорганизационной социокультурной среде, построенной на принципах взаимной поддержки и конструктивности. Это могут быть учебные заведения; издательства и учреждения книготорговли, связанные с серьезной литературой; музеи; средства массовой информации, в особенности организаторы просветительских рубрик. Работникам библиотек придется инициировать встречи для обсуждения текущих задач, связанных с реализацией программы, для преодоления затруднений, порождаемых расхождениями в интересах. Такие дискуссии должны быть хорошо организованными, с тем чтобы:

- ◆ четко определить предмет обсуждения и не отклоняться от темы в ходе дискуссии;
- ◆ обеспечить активное участие в обсуждении всех приглашенных сторон;
- ◆ выйти на совместное решение задачи, отвечающее общим интересам.

Руководители библиотеки также обеспечивают партнеров необходимой информацией о ходе реализации программы, ее ближайших целях, соответствующих ресурсах и функциональном потенциале, эффективности осуществляемых мероприятий.

***Механизмы поддержания отношений.*** Когда партнеры достигли соглашений относительно установления длительных связей на весь период реализации программы, необходимо определить механизмы их поддержания. Это подразумевает оценку соотношения затрат и выгод, связанных с партнерством в области развития чтения, в соответствии с интересами каждой из сторон. Выгоды с социокультурной точки зрения определяются возможностями получения дополнительных ресурсов, участия в принятии решений, связанных с культурной политикой в области чтения, формирования и контроля над социокультурным пространством чтения. Издержки определяются вкладами партнеров в общее дело тех ресурсов – финансовых, интеллектуальных, технических, временных, – которые могли бы быть успешно использованы в их собственных целях; последствиями неудачных решений. Задача руководителей библиотек состоит в том, чтобы помочь партнерам реалистично оценить соотношения издержек и выгод на каждом этапе реализации программы.

Им также следует обсудить с партнерами этические принципы взаимодействия, основы взаимного доверия, без которых среда для реализации программы не может быть надежной. Надежные связи устанавливаются в ходе межличностных контактов при выработке и реализации решений, связанных с программными мероприятиями. В то же время развиваются и укрепляются договорные отношения, особенно когда речь идет о взаимоотношениях библиотеки с издательствами и книготорговыми организациями, с учебными заведениями, разного рода профильными ассоциациями, спонсорами и меценатами.

***Организация отношений с партнерами.*** После предварительной подготовки необходимо сформировать структуры и механизмы для регулирования совместной деятельности. Определяются

и документально фиксируются взаимные права и обязанности партнеров, типы ситуаций и классы совместно решаемых задач; институциональные формы взаимодействия и распределение функций; способы контроля над выполнением важных обязательств.

Поскольку такие отношения можно считать образованием со слабыми и неустойчивыми связями, руководству библиотек следует выделить особую функциональную единицу для их постоянного мониторинга и поддержания. Интересы сторон в каждом конкретном случае, связанном с реализацией программы, могут оказаться неопределенными или несовпадающими; у партнеров библиотеки могут быть свои затруднения в отношении стратегии, функциональных ролей, механизмов координации, связанных с участием в реализации программы. Руководителям библиотеки приходится предоставлять партнерам всю необходимую информацию о целях и характере программных мероприятий и доказывать, что предполагаемые направления действий и расстановка сил целесообразны и эффективны для всех сторон. Важно также поддерживать функциональные оперативные связи с каждым из партнеров при совместной подготовке и реализации конкретных программных мероприятий.

Структурирование взаимодействий с партнерами в каждой ситуации, когда это необходимо, начинается с определения содержания программной задачи, интересов сторон в этой связи, требований к каждой в ходе ее решения. Руководству библиотеки следует предложить свое определение ситуации и расстановки сил в ее рамках. Это позволяет определить типы информации, ресурсы, временные параметры, необходимые для разработки и реализации определенного проекта, связанного с поддержкой и развитием чтения, осуществления соответствующих мероприятий. Если задача не структурирована на уровне самой библиотеки, руководству следует попытаться заинтересовать партнеров в ее совместном формулировании. В этом случае следует организовать интенсивные межличностные коммуникации, направленные на преодоление двусмысленностей и неопределенностей, чтобы понять скрытые факторы как способствующие, так и препятствующие успешному решению задачи, разработать схему совместных действий.

## **Роль руководителей библиотек в формировании социокультурной среды реализации программы поддержки и развития чтения**

Базируясь на такой организации связей с партнерами, руководители библиотек могут целенаправленно реализовать программу, привлекая на каждом этапе необходимые силы. В этом случае в каждой конкретной ситуации они направляют внимание и действия партнеров на решение текущих задач, а также поддержание социокультурного пространства чтения в периоды между ключевыми для реализации программы мероприятиями.

Несмотря на партнерский, сетевой характер отношений важнейшими механизмами успешного совместного целедостижения в каждой конкретной ситуации являются соответствующие структура взаимодействия и лидерство. Формирование структуры взаимодействия состоит из распределения и координации функций между библиотекой и каждым из ее партнеров в процессе достижения запланированных результатов. В ходе переговоров относительно функциональных связей и ответственности партнеры соотносят характер компетентности друг друга и договариваются о взаимных правах и обязанностях в рамках ситуации. Руководство библиотеки при этом может извлечь дополнительную выгоду из более широкой, чем ситуативная, компетентности партнеров при условии, что их ресурсы оценены реалистично, а роли распределены рационально.

Координация совместных действий по форме может варьироваться от межличностных связей и обычаев до более безличных и формальных регуляторов. При редких контактах или при значительных объемах ресурсов коммуникация и взаимодействие между библиотекой и ее партнерами обычно стандартизируются через установление норм, правил и процедур (например, отношения с локальной или региональной администрацией, правовыми структурами). Неформальные механизмы, такие как личные встречи и договоренности, в подобных ситуациях ненадежны. Они более подходят для периодических взаимодействий с небольшими

объемами ресурсов (например, отношения с учебными заведениями, общественными организациями, издательствами).

Как и структура, лидерство помогает упорядочивать взаимодействие и контролировать его внутреннюю согласованность, поддерживать его на время реализации как программы в целом, так и связанных с ней проектов и мероприятий. Руководство библиотеки как наиболее заинтересованная сторона берет на себя генеральные лидерские функции и убеждает партнеров в важности регулирования взаимоотношений; организации обсуждений хода и результатов взаимодействий; мобилизации ресурсов; установления связей с более широким окружением. Обеспечение связей с дополнительными, временными участниками реализации программы становится периодически необходимым, обычно при осуществлении массовых мероприятий — рекламных кампаний, праздников, связанных с чтением и книгой, литературных юбилеев и т.п. В этих случаях к их организации привлекаются те из партнеров, которые располагают соответствующими технологиями. Лидерские функции на уровне библиотеки выполняются специальным лицом или структурой, занимающимися связями с общественностью.

### **Способы упорядочения внешней среды для реализации программы поддержки и развития чтения**

Основные принципы построения отношений библиотеки с деловыми партнерами на время реализации программы по структуре универсальны, хотя содержательно варьируются в зависимости от масштаба библиотеки, ее ресурсов, количества и возможностей ее партнеров, уровня развития региона и поселения, этапа осуществления программы. Столь же общепринятой является и практика поддержания связей между ними. Ее структурные составляющие не зависят от социокультурных особенностей регионов и поселений: варьируются ее конкретные содержательные проявления.

**Мониторинг проблем, связанных с реализацией программы поддержки и развития чтения.** Участие библиотеки в реализации программы связано с решением двух типов ключевых задач. Во-первых, поддержание уже сложившегося социокультурного пространства чтения; во-вторых, определение реальных и возможных в будущем проблем, связанных с реализацией программы. Оба направления предполагают мониторинг этого пространства. Однако он особенно значим для контроля над проблемными ситуациями.

Задача мониторинга в этом случае состоит в отслеживании последовательной реализации программы и ее социокультурных последствий в соответствии с заранее выделенными обоснованными показателями. В частности, определяются наличные и вероятные тенденции в отношениях с партнерами, которые могут повредить или, напротив, способствовать эффективному взаимодействию при осуществлении программных проектов и мероприятий. Четкое фиксирование значимых факторов и возможностей позволяет использовать такого рода знание при построении направлений действий библиотеки в контексте реализации программы.

Социокультурные проблемы библиотеки в этом контексте определяются как существенные несоответствия между целями, средствами и результатами предпринимаемых действий, для преодоления которых у нее нет готовых решений и необходимы затраты специальных усилий, а иногда – структурные изменения. Основные типы таких проблем порождаются расхождениями между:

- ◆ изменившимся спросом на печатную продукцию и услуги библиотек и рутинным предложением;
- ◆ имиджем библиотеки и ее реальным функционированием;
- ◆ структурой библиотеки и внешними требованиями к расширению или изменению ее функций в связи с задачами пропаганды и развития чтения.

Мониторинг проблемных ситуаций помогает в распознавании проблем, связанных с реализацией программы и формированием социокультурного пространства чтения; в их анализе и ранжиро-

вании по приоритетам; в выборе на этой основе программы действий и критериев для оценки их результатов; в определении схемы взаимодействия и коммуникации с партнерами.

***Формирование целей и разработка проектов или мероприятий, связанных с реализацией программы поддержки и развития чтения.*** Четкая и обоснованная формулировка проблемы или задачи, связанной с реализацией программы, позволяет руководству библиотеки определить цели предполагаемых действий. Цели могут быть ближайшими, как для конкретных мероприятий, и перспективными, как для проектов. Временная переменная определяет характер и последовательность взаимодействия с партнерами.

Решение программных задач и в особенности проблем предполагает в каждом случае разработку социокультурных проектов, содержащую следующие необходимые составляющие:

- ◆ диагностика проблемной ситуации, на решение которой направлен проект, позволяющая определить генеральное направление действий и возможных партнеров для их реализации;

- ◆ разработка проекта, включающая в себя цели, средства, связанные с координацией социальных взаимодействий для их достижения, а также мероприятия, адресно ориентированные на различные группы пользователей.

Для таких разработок руководство библиотеки привлекает компетентных специалистов, которые совместно с ее работниками заранее определяют ход реализации проекта, его возможные последствия с точки зрения активизации чтения, его социальную эффективность.

***Организация коммуникации.*** При организации совместной работы над социокультурными проектами, связанными с развитием чтения и формированием соответствующего социокультурного пространства, важное значение имеет двусторонний характер коммуникации между библиотекой и ее партнерами. Односторонние связи обычно обуславливают слабую заинтересованность других сторон в решении проблем, сформулированных только на уровне

библиотеки, и сопровождаются взаимным непониманием. Плохо налаженная коммуникация вызывает затруднения в ходе разработки и реализации проекта: претензии партнеров относительно несоординированности функций, невнимания к их интересам и запросам пользователей, недостаточной информированности о намерениях и планах руководства библиотеки, побудивших его инициировать проект. Поэтому при формировании внешней среды для реализации программы поддержки и развития чтения и сопутствующей коллективной проектной деятельности необходимы установление эффективного двустороннего информационного обмена с каждым из партнеров, улучшение коммуникативных каналов. Это будет способствовать сближению интересов взаимодействующих сторон и координации их действий в ходе работы над проектом. Важность налаживания двустороннего обмена информацией тем более значима, что даже постоянная и устойчивая коммуникативная сеть предполагает определенные исключения содержания сообщений в процессе их передачи.

Успешная коммуникация зависит от соблюдения следующих требований:

◆ В отношении партнеров по взаимодействию, включая пользователей, следует:

- затратить время, необходимое для выявления общественного мнения или мнения партнеров относительно вопросов, связанных с разработкой и реализацией проекта и сопровождающих его мероприятий;
- учитывать гендерные, возрастные, субкультурные различия адресатов;
- непрерывно поддерживать коммуникативные связи на протяжении всего хода работы над проектом.

◆ В отношении содержания сообщения следует:

- предоставлять достоверную и полную информацию;
- избегать преувеличения результативности проектных решений;

- быть убедительным и конструктивным на каждом этапе разработки и реализации проекта и соответствующих мероприятий.

◆ С точки зрения формы сообщение должно быть:

- простым, понятным, с ясной основной идеей;

- изложенным четко, логично, без вычурности и избыточных клише;

- увлекательным, не вызывающим скуки, выходящим за пределы обыденности, если оно обращено к массовой аудитории.

***Отношения с партнерами.*** Связи библиотеки с партнерами во многом зависят от стиля отношений между ними. При формировании социокультурного пространства чтения честность, уважение, внимание к интересам партнеров обуславливают престиж, привлекательный имидж библиотеки как его центра. Это в свою очередь способствует расширению круга читателей и, в конечном счете, развитию чтения.

Можно выделить основные типы организаций, которым партнерство с библиотекой в ходе реализации программы поддержки и развития чтения обеспечит определенные социальные выгоды. Руководству библиотек следует знать о таких возможностях и очерчивать их для потенциальных партнеров.

◆ ***Образовательные учреждения.*** Участие в программе позволит им разрабатывать и внедрять экспериментальные программы полномасштабного освоения родного языка, повышения уровня читательской компетентности, практической стилистики при составлении разного рода письменных текстов. Для вузов это открывает возможности конкретизации профессиональной ориентации и подготовки квалифицированных специалистов для организаций, связанных с чтением. Такая направленность сегодня в условиях культурного кризиса отвечает социальной необходимости и запросам тех, кто заинтересован в его преодолении.

◆ **Научно-исследовательские организации.** Обычно для них публичное признание затруднено из-за характера производимого продукта, содержание и качество которого недоступно массовой оценке из-за его специализированности. Участие в программе обеспечит информирование общественности об их вкладе в решение крупномасштабной социально значимой проблемы, о практической полезности осуществляемых в их рамках исследований и разработок. Позитивный имидж таких организаций, обусловленный участием в реализации программы, может сохраниться в общественном мнении и по ее завершении.

◆ **Другие учреждения культуры (в особенности музеи и клубы).** Им участие в программе позволит расширить связи с общественностью, которые составляют социокультурную базу их существования, осуществления генеральной функции – организации культурной активности людей. Поэтому вовлечение в орбиту программы поддержки и развития чтения позволит более полно использовать им свой культурный потенциал, воплощенный в письменных текстах.

◆ **Издательства.** Участие в программе позволит им на основе узаконенного, поддерживаемого государством социального эксперимента найти способы сочетания высококачественной и массовой выпускаемой литературы. То же относится к **книготорговым организациям**, которые в дополнение к пропаганде высококачественной литературы смогут также стать своего рода клубами читателей, книголюбов, коллекционеров книг. Причем деятельность такого рода организаций в рамках программы становится более целеориентированной, более вписанной в широкий социокультурный контекст, более социально адресной.

◆ **Литераторы.** Вовлеченность в реализацию программы обеспечивает им специально организованные регулярные встречи с читателями и другими участниками программных проектов и мероприятий. Это будет способствовать повышению их популярности на уровне общественного мнения, с одной стороны, и расширению круга полезных знакомств – с другой.

◆ *Отчетность библиотеки перед партнерами и общественностью о ходе реализации программы поддержки и развития чтения.* Обычно готовые отчеты организаций, имеющие юридически установленную форму, – это чисто финансовые документы. Однако в последние десятилетия во всем мире отчеты все более наполняются информацией качественного характера, отражающей социальную, а не только экономическую эффективность организации.

Практика свидетельствует о том, что готовые отчеты учреждений культуры не следует считать надежными источниками информации об их реальном состоянии. В зависимости от политической конъюнктуры такие документы, согласно сложившимся обычаям, предназначены не столько для объективной оценки итогов года, сколько для преувеличения либо достижений, либо проблем. Конфиденциальная же информация об истинном положении дел, как правило, скрывается не только от общественности, но нередко и от временных партнеров.

Однако, согласно опыту развитых стран, наступает момент, когда предоставление полной информации партнерам и общественности становится необходимым. Это относится и к позиции руководства библиотек, участвующих в реализации программы поддержки и развития чтения, в формировании социокультурного пространства чтения. Это крупномасштабная социально значимая программа, требующая если не полной вовлеченности, то по крайней мере активной заинтересованности со стороны широкой общественности. А такое возможно только при полной гласности, при предоставлении ей информации как об успехах, так и о неудачах, с правдивым разъяснением причин тех и других. Такого рода информация становится важным аспектом формирования социокультурной среды реализации программы, составляющих ее проектов и мероприятий, поскольку позволяет заранее выявить зоны риска (в частности, связанные с разовыми высокочрезвычайными, но функционально бесполезными мероприятиями), а также возможные в будущем проблемные ситуации (например, связанные с утратой ныне существующих источников ресурсов). Кроме того, честная оценка хода реализации программы

способствует привлечению на сторону библиотеки, представляющей подобные отчеты, симпатий деловых партнеров и общественности, формированию ее репутации как надежной.

Для укрепления позиций библиотеки как лидера местной реализации программы поддержки и развития чтения ее руководство может ввести новую форму ее годовых отчетных собраний, связанных с программой. К участию в них следует привлекать представителей деловых партнеров, средств массовой информации, общественности, вышестоящих организаций для совместного подведения итогов проделанной работы и определения дальнейших перспектив. Некоторые из них целесообразно проводить на территории кого-то из партнеров, подчеркивая тем самым особые их заслуги за отчетный период. Такие собрания рекомендуется завершать приемами с приглашением представителей всех участвующих сторон. Любые обсуждения хода реализации программы по инициативе библиотеки, направленные на установление более открытых и доверительных отношений между нею, партнерами и общественностью будут укреплять ее положение в более широком социокультурном контексте и репутацию как надежной.

***Оценка результатов формирования социокультурного пространства чтения.*** Деятельность, связанная с формированием такого упорядоченного пространства, хотя и с затруднениями, но поддается оценке. Трудности связаны как с неоднозначностью и динамичностью соответствующих результатов, так и с отсутствием общепринятых критериев для их сравнения и программирования. Кроме того, формируемые отношения между библиотекой, пользователями и партнерами трудно выделить из совокупности ее обычных функциональных связей, особенно на первых порах, пока эти отношения не стали устойчивыми. Наконец, поскольку речь идет о формировании публичного пространства, нужны надежные показатели его границ, формы и содержательных характеристик. Тем не менее, результаты исследований свидетельствуют о том, что формирование особого социокультурного пространства функционирования организаций, в данном случае пространства чтения с библиотекой в качестве центра, повышает степень точности и реалистичности принимаемых решений, их социальной эффективности.

Во-первых, понимание интересов партнеров и умение считаться с ними обеспечивает атмосферу взаимной приемлемости и облегчает обмен информацией как на период реализации программы поддержки и развития чтения, так, возможно, и после ее завершения. Установление взаимовыгодных отношений помогает смягчать последствия неблагоприятных обстоятельств – недостаточность ресурсов, неудачные мероприятия, слабые рекламные кампании и т.п., – поскольку в этом случае библиотека может рассчитывать на помощь и поддержку партнеров. Это способствует также сохранению хорошей репутации библиотеки, так как партнеры в коммуникациях с другими структурами при случае будут подтверждать ее культурную значимость и надежность в выполнении взаимных обязательств, соблюдении этики отношений.

Во-вторых, при реализации программы поддержки и развития чтения особое значение приобретает организация общественного мнения. Причем речь идет прежде всего о выявлении «своей» общественности и ориентации действий на те социокультурные группы, которые нуждаются в печатной продукции, заинтересованы в развитии чтения и готовы активно участвовать в реализации программы. Недооценка общественных запросов, даже если они кажутся примитивными, при разработке проектов и осуществлении мероприятий, связанных с чтением, обычно оставляет равнодушными тех, кому они якобы адресованы, и, соответственно, приводит к снижению социальной эффективности как библиотеки, так и программы в целом. В этом случае никакие дополнительные капиталовложения не обеспечат им повышения престижа или общественной значимости.

В-третьих, гораздо выгоднее специально выявлять вероятные реакции «своих» адресатов на предлагаемые проекты и мероприятия, чем ожидать случайные последствия их реализации. Кроме того, практика свидетельствует, что обращения к общественности «в целом» за поддержкой инициатив библиотеки, связанных с развитием чтения, не принесут заметных результатов. Вот почему необходимо формирование специального социокультурного пространства чтения, включающего в себя различные группы читателей, упорядо-

ченные по совокупности оснований — пол, возраст, профессия, уровень культурной и читательской компетентности, — и позволяющего принимать адресные решения.

## **Формы реализации связей библиотеки с внешним социокультурным окружением в ходе реализации программы**

*Привлечение общественного внимания, продвижение проектов и реклама.* Привлечение общественного внимания подразумевает создание и реализацию определенных сценариев последовательности событий, связанных с реализацией программных проектов и мероприятий, в которых им и библиотеке как их инициатору принадлежит центральная роль. Например, это могут быть симпозиумы, посвященные обсуждению проблем чтения, с привлечением представителей общественности и прессы. Они обеспечивают не только информацию о том, что происходит в ходе реализации программы, но выполняют просветительские функции, проясняя значение происходящего для развития чтения.

Продвижение программных проектов означает совокупность действий, направленных на выявление и обеспечение участия в них тех групп специалистов, которые могут способствовать дальнейшему распространению связанных с ними организационных форм или технологий. Например, к проекту последовательного повышения уровня читательской компетентности на стадиях его разработки, реализации и распространения руководству библиотеки следует привлечь не только работников учебных заведений, но и социологов чтения, культурологов, литературоведов, литературных критиков, писателей и журналистов. Именно их квалифицированное участие обеспечит продвижение проекта в среду читателей.

Реклама программы поддержки и развития чтения и связанных с ней мероприятий предполагает распространение информации, подчеркивающей их достоинства и адресованной как широкой общественности, так и отдельным наиболее заинтересованным

группам. Реклама представляет собой одно из важнейших средств поддержания общественного интереса к программе. Она способствует не только формированию культурного образа программы в представлениях общественности, но и организации групп читателей для совместных действий. Ее формы могут быть различными: выставки, киноролики, буклеты, постеры и т.п.

Все три способа презентации программы общественности являются важными средствами поддержания интереса к ней на всем протяжении хода ее реализации. Они дополняют друг друга в процессе формирования позитивного образа как программы, так и инициатора программных акций — библиотеки — в глазах партнеров, читателей, широкой общественности.

***Пресс-конференции и приемы.*** При рациональном использовании пресс-конференции могут быть эффективным средством поддержания общественного интереса к программе. Их следует проводить только в тех случаях, когда речь идет о программных событиях, имеющих социальную значимость: осуществление нового проекта, памятное литературное событие общероссийского или мирового значения, формирование новых информационных средств, технологий, ассоциаций (библиотечных, издательских, читательских и т. п.). Подобные события могут заинтересовать партнеров библиотеки, ее спонсоров, реальных и потенциальных пользователей, освежить общественное внимание к программе, а следовательно, привлечь журналистов, особенно если часть информации представляется как неофициальная. Этот прием нередко используется, чтобы активизировать общественное мнение в отношении развития чтения.

Представители средств массовой информации оповещаются о пресс-конференции по телефону или лично и снабжаются приглашениями. Последние следует рассылать за неделю. В них должны быть точно указаны тема, место и время проведения, обозначены хотя бы примерно имена основных выступающих. Важно также заинтриговать журналистов некоторыми подробностями, которые указывали бы на целесообразность освещения данного события в средствах массовой информации.

Такие встречи лучше всего проводить в престижных местах: ведущие учебные заведения, известный музей или театр, крупный книжный магазин, сама библиотека, если у нее есть соответствующие условия (вместительный конференц-зал, необходимое оборудование). Время для пресс-конференций следует назначать специально, так, чтобы публикация была своевременной, особенно если речь идет о конференциях, торжествах, открытиях объектов. Это относится и к выбору как дня, так и часа их проведения.

Перед началом пресс-конференции следует осуществить некоторые предварительные приготовления. У входа в зал нужно поставить столы для регистрации журналистов и раздачи им соответствующих материалов. При многочисленных приглашенных выделяется несколько сотрудников пресс-центра, которые встречают их и предотвращают образование толпы и очереди. В зале следует усадить выступающих на возвышение и поставить перед ними таблички с именами. Все сотрудники библиотеки и ее партнеров, привлеченных к обслуживанию пресс-конференции, должны иметь значки со своими именами.

Успех пресс-конференции во многом зависит от организации ее хода. Председательствующему необходимо строго следить за последовательностью заранее зарегистрированных выступлений и соблюдать регламент. Выступления должны быть четко выстроенными и относиться только к существу дела. Вступительное слово нужно составить так, чтобы оно было компактным и ясно представляло структуру обсуждаемой темы: ключевые моменты, целевую ориентацию, социальную значимость. Выступления сотрудников библиотеки и представителей ее партнеров должны быть довольно краткими, но информативными, особенно если предполагается, что будет много вопросов со стороны прессы.

Перед пресс-конференцией целесообразно провести брифинг с обсуждением того, какую информацию следует предоставлять журналистам и как отвечать на сложные вопросы.

Сейчас принято после встречи устраивать легкое угощение для ее участников. Если такое предполагается, об этом следует упомянуть в приглашении.

В пресс-центре должны иметься отпечатанные тексты всех выступлений сотрудников библиотеки и представителей ее партнеров, участвующих в пресс-конференции. Они раздаются приглашенным журналистам. Тем средствам массовой информации, которые не были представлены на встрече, эти тексты рассылаются после ее завершения.

Большинство перечисленных рекомендаций относится и к приемам для журналистов. Различие заключается в том, что последние менее официальные и их организация не так строго регламентирована.

Следует подчеркнуть, что нежелательно приглашение на пресс-конференцию посторонних лиц — не являющихся сотрудниками библиотеки и представителями ее партнеров, имеющих прямое отношение к теме встречи, и работниками средств массовой информации. Это обычно не нравится журналистам и мешает ходу встречи.

***Посещение объектов.*** Посещения объектов, связанных с реализацией программы поддержки и развития чтения (отобранных для участия в эксперименте учебных заведений, издательств, книжных магазинов, музеев), организованные сотрудниками библиотеки для потенциальных партнеров и общественных организаций, имеющих отношение к чтению, являются важным средством ее продвижения.

Во-первых, ***показ объектов потенциальным партнерам и спонсорам.*** Такие посещения носят закрытый официальный характер. Их успешность зависит от компетентности сотрудников библиотеки, занимающихся внешними связями, от их умения создать благоприятную обстановку для переговоров. Важно представить объект в выгодном свете, но также не скрывать его недостатков. Обстановка должна быть такой, чтобы независимо от исхода переговоров репутация библиотеки и представляемой ею программы не пострадала.

Во-вторых, важные ***деловые визиты.*** Они также носят закрытый характер и могут быть официальными или неофициальными. В этом случае задача сотрудников библиотеки — обеспечить ряд условий, от которых зависит успешность встречи. Прежде всего

необходимо создать обстановку конфиденциальности, предотвратить утечку информации. Далее, те сведения, которые участники переговоров хотели бы сделать достоянием гласности, следует представить в наиболее выгодном свете и без намеков на конфиденциальную информацию. Наконец, как и в первом случае, репутация библиотеки и программы не должна пострадать независимо от исхода переговоров.

В-третьих, *дни открытых дверей для общественности*. Для реализации программы особенно важны внимание, сотрудничество, поддержка со стороны общественности. Обычно руководство библиотеки и таких ее партнеров, как учебные заведения, музеи, заинтересовано в постоянном притоке пользователей. Модернизирующиеся в ходе реализации программы функциональные единицы, связанные с чтением (учебные курсы в школах и вузах, новые формы работы библиотек и музеев с посетителями), могут развиваться только при условии привлечения квалифицированных кадров. Этим целям и служат дни открытых дверей. Они могут осуществляться в форме экскурсий, выставок, демонстрационных показов, мастер-классов. Условия для приема посетителей должны быть тщательно продуманными. Для демонстрации печатной продукции предусматриваются специальные помещения и квалифицированно организованные экспозиции; для мастер-классов также нужны подходящие помещения и необходимое оборудование. Важно иметь подготовленных гидов из сотрудников библиотеки или организаций-партнеров (учебные заведения, издательства, книжные магазины, музеи), способных компетентно и в привлекательном виде представить те программные проекты и мероприятия, которыми их руководству хотелось бы заинтересовать посетителей.

В-четвертых, *экскурсии для журналистов*. Посещения объектов журналистами могут помочь продвижению программы, но только если они хорошо организованы и информативны. Поэтому каждое такое посещение готовится специально и тщательно. Приглашения составляются четко и содержат общие сведения об объекте. Визит на объект осуществляется по заранее распланиро-

ванной схеме. Недопустимы недоразумения с транспортом и питанием. Важно предусмотреть встречу журналистов с руководством библиотеки и тех ее партнеров, которые имеют прямое отношение к проекту или мероприятию, ради которых организована экскурсия. Группу журналистов следует обеспечить квалифицированным сопровождающим. При такой подготовке можно ожидать, что журналисты получат информацию, интересную для них и значимую для продвижения программы.

Вне зависимости от формы мероприятия существуют некоторые общие правила, следование которым обеспечивает благоприятные условия для посетителей такого рода презентаций.

Мероприятие следует начинать с обсуждения его целей и задач, возможных результатов для реализации программы на уровне библиотеки и ее партнеров. Когда этот вопрос решен, нужно подготовить и разослать приглашения. В них четко указываются цель и характер визита, сообщаются основные сведения о связанных с ним обстоятельствах. Причем эти сведения должны быть достаточно подробными в отношении как содержания мероприятия, так и всех организационно-технических деталей (транспорт, место встречи, питание, гостиницы и их оплата для приезжих и т. п.). В приглашении обязательно следует оговорить предельный срок ответа об участии.

При планировании всех мероприятий необходимо исходить из удобства участников, а не приглашающих. На посещение объекта или деловую встречу обычно уходит целый день; на пресс-конференцию — около часа или немногим больше; на конференцию — от одного до трех дней. Сотрудникам библиотеки, ответственным за проведение мероприятия, следует позаботиться о том, чтобы это время было израсходовано с пользой для обеих сторон. Нельзя чрезмерно акцентировать собственные интересы библиотеки и ее партнеров. Нужно подчеркивать значимость этих мероприятий для эффективной реализации программы поддержки и развития чтения, с одной стороны, и выгод для потенциальных ее участников — с другой. Не следует также и идти на поводу у приглашенных, пытаясь развлечь, накормить, поразить их. Это поме-

шает руководству библиотеки, инициирующему встречу, сконцентрироваться на ее основной цели. Важно умело сочетать гостеприимство с решением деловых вопросов.

***Зарубежные поездки.*** Эффективной реализации программы на местах способствуют зарубежные деловые поездки руководителей библиотек и представителей их партнеров. Хотя они носят прежде всего прагматичный характер, их содержание не ограничивается только знакомством с зарубежным опытом активизации чтения или установлением партнерских отношений. Хорошо организованный сценарий такой поездки может включать в себя встречи с местными читательскими сообществами, ассоциациями книголюбов и коллекционеров, выступления в средствах массовой информации и т. п. Он может включать в себя также неофициальные встречи как с деловыми партнерами, так и с представителями общественности в форме приемов, обедов; фрагменты культурной программы. Осуществление таких мероприятий экспромтом и на месте обычно оказывается недостаточно успешным, поэтому они должны быть спланированы заранее и таким образом, чтобы по ходу дела можно было внести лишь незначительные коррективы. В целом подобные поездки при их тщательной продуманности могут способствовать внесению позитивных инноваций в разработку и реализацию программных проектов.

## **Партнерские отношения в проблемных ситуациях**

В проблемных ситуациях отношения библиотеки с партнерами существенно меняются. Такие ситуации в ходе реализации программы поддержки и развития чтения можно ожидать в силу ряда важных типичных причин:

◆ Стандартные кризисные ситуации, обусловленные природой самой программы. Это могут быть: недостаточная подготовка участников реализации программы к осуществлению предусмотренных ею инноваций; проект, неудачность которого обнаруживается в ходе его реализации; пассивность общественности.

◆ Непредвиденные обстоятельства или экстремальные ситуации, вызванные внутренними или внешними обстоятельствами. Например, обнаружение ненадежности кого-то из значимых партнеров; нехватка ресурсов; изменение общественных запросов.

◆ Проблемные ситуации, вызванные либо расхождениями между стремлением руководства библиотеки за счет участия в программе расширить сферу своего влияния и нехваткой возможностей (квалификационных, технических, информационных) для этого, либо расхождениями между слабым массовым интересом к чтению и предлагаемыми неадекватными средствами его активизации (мероприятия, не продуманные с точки зрения полезных последствий; стандартизированные рекомендации в отношении литературы; формальное отношение к обучению чтению).

Для каждого случая в рамках библиотеки необходимо иметь определенные наработки, позволяющие оперативно определить линию поведения в отношениях с партнерами. Следует отметить, что в ходе реализации программы руководству библиотеки периодически придется сталкиваться с критическими и проблемными ситуациями. Различия между ними заключаются в том, что в первом случае в ее рамках имеются ресурсы, необходимые для преодоления ситуации, и требуется только их перераспределение (например, финансы, ранее предусмотренные для проведения мероприятий, могут быть вложены в проект, непосредственно оказавшийся актуальным). Во втором случае она не располагает средствами решения проблемы, и на их обретение приходится затрачивать специальные усилия (например, чтобы привлечь дополнительных читателей, можно расширить набор предоставляемых услуг.)

Важнейшими характеристиками конструктивного поведения руководства библиотеки в проблемной ситуации — необходимость структурных и/или функциональных изменений, поиск дополнительных ресурсов, изменение проектного решения и т.п. — являются:

◆ объективная и реалистичная оценка ситуации с выделением тех ее аспектов, которые поддаются изменению и позволяют библиотеке выйти из нее с наименьшими потерями;

- ◆ обращение к партнерам за советом и/или помощью относительно выбора из возможных альтернативных решений;

- ◆ своевременность принимаемых мер, связанных с нейтрализацией или уменьшением действенности негативных факторов, вызывающих проблему, а также выявлением и активизацией позитивных возможностей ситуации;

- ◆ перспективный, а не просто ситуативный характер решений и действий;

- ◆ сохранение репутации и благоприятных отношений с персоналом и партнерами.

Соблюдение подобных правил позволит руководству библиотеки сохранить позитивную окраску в отношениях с партнерами и общественностью; удерживать контроль над ситуацией; находить источники ресурсов для ее преодоления за счет функциональных и/или структурных изменений во внутренней и внешней среде, включая отказ от устаревших элементов и формирование новых (например, отказ от разовых случайных мероприятий во имя систематической проектной деятельности, направленной на достижение программных целей – повышение культурного престижа чтения, рост уровня читательской компетентности, формирование социокультурного пространства чтения).

### ***Примерный план внешних мер в проблемных ситуациях.***

Прежде всего, следует определить характер проблемы и выявить те внешние связи библиотеки, которые могут способствовать и препятствовать ее решению. Следует отыскать фактические и документальные свидетельства неблагополучия, выявить его истоки, оценить уже проявившиеся и возможные негативные последствия. На основании этого можно разрабатывать план, систему мер, направленные на исправление положения дел.

Успешное овладение проблемной ситуацией предполагает готовность к осуществлению следующих направлений действий в отношениях библиотеки с партнерами:

◆ согласованная политика внутреннего и внешнего функционирования библиотеки, означающая концентрацию и фокусированное распределение ресурсов согласно выделенным приоритетам, соответствующим программным целям, с одной стороны, и решению проблемной ситуации – с другой;

◆ проработка последовательных шагов, ведущих к исправлению ситуации, совместно с партнерами (переговоры, получение и предоставление дополнительной информации, совместное отыскание новых источников ресурсов) с тщательной оценкой их непосредственных и возможных последствий для реализации программы;

◆ выделение группы для решения проблемной ситуации с привлечением представителей партнеров. Она составляется из компетентных специалистов, хорошо понимающих друг друга, умеющих быстро и точно координировать свои действия в процессах выработки и реализации решений. Работая в разных направлениях, они должны постоянно придерживаться взаимной дополнительности и согласованности действий.

***Политика библиотеки в проблемной ситуации.*** В такой ситуации руководство библиотеки с помощью специалистов – представителей партнеров осуществляет следующие рациональные действия:

◆ анализ проблемообразующих факторов ситуации; определение желательных и возможных выходов из нее; выделение наиболее реальных альтернативных направлений действий и выбор приоритетной цели, соответствующих развитию чтения;

◆ стратегическое программирование: определение направления действий, выявление ресурсов – наличных и потенциальных – для их реализации; расчет соотношения издержек и выгод при разрешении проблемной ситуации;

◆ тактические меры: разработка примерной последовательности конкретных действий в проблемном поле; механизмов их координации и контроля.

Для реализации стратегически значимых целей (такое решение проблемы, которое отвечает интересам библиотеки и ее партнеров и одновременно соответствует программным целям) необходимо подобрать технологии социального взаимодействия, подходящие для следующих групп внешних агентов:

- ◆ организаций, которые являются источником проблемы;
- ◆ партнеров, с которыми в данной ситуации библиотеке целесообразно интенсифицировать сотрудничество;
- ◆ общественности, которую руководство библиотеки хотело бы привлечь на свою сторону при разрешении проблемной ситуации.

В соответствии с дифференциацией агентов выбираются формы взаимодействия с ними:

- ◆ для проблемообразующих групп в зависимости от целей и возможностей библиотеки выбирается либо переговорная, либо конфликтная форма. Первая более безопасна и эффективна тогда, когда библиотеке выгодно восстановить нарушенные деловые или общественные связи. Вторая предполагает высокую степень риска, но эффективна при необходимости преодолеть сопротивление организаций, создающих препятствия на пути реализации программных мер;

- ◆ во взаимодействии с партнерами следует сохранять консолидацию, т.е. на протяжении существования проблемной ситуации акцентировать внимание на области общих интересов, программных целей и ценностей;

- ◆ для формирования благоприятного общественного мнения руководству библиотеки следует разработать серию публичных мероприятий, поддерживающих программные цели и солидную репутацию библиотеки и ее партнеров.