

# ПАРТНЁР:

*попутчик, материал для отчёта или что-то большее?*

МИР ТЕКСТИ И МЕСТА



**В** конце XX и начале XXI в. в арсенал библиотечного менеджмента вошла технология партнёрства. Оно в наше непростое время перемен не просто является необходимостью или очередным модным трендом. Оно может стать и способом адаптации к этим переменам, минимизации их негативных последствий, расширения ресурсной базы, влияния и даже механизмом защиты от неудачных политических решений. Эффективно работающие государственно-общественные (библиотека + НКО или фонды) и государственно-частные партнёрства могут, например, помочь детским библиотекам сохраниться как отдельное и востребованное направление библиотечного сектора, вывести их на куда большую, чем территорию детского чтения, территорию детства, где осуществляются долгосрочные инвестиции в маленьких людей, формируется современная среда их развития и существует комфортная, привлекательная и нескучная среда для детей и взрослых. Если же НКО или фонд создаются людьми из самой библиотеки или из ближайшего окружения (например, чтобы иметь свободу экономического манёвра), то возникает своеобразный холдинг. Партнёрство обычно появляется не просто так, а, что называется, по случаю, на основе общих целей, ценностей или задач. Анализ опыта детских библиотек показывает, что в настоящее время, к сожалению, преобладает или партнёрство на основе ценностей, которое не приводит от разговоров к проектам и действиям, или партнёрство на основе задач, которое при этом не рождает новые смыслы в нашей работе и в «надсистеме» более высокого уровня.



Андрей Викторович ЛИСИЦКИЙ,  
заместитель директора Российской государственной детской библиотеки,  
руководитель «Школы библиотечного лидерства»  
Некоммерческого фонда «Пушкинская библиотека»

## ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПАРТНЁРАМИ

Они делятся на экономические и неэкономические.

Под **экономическими формами** понимается такое взаимодействие, в ходе которого осваиваются денежные средства или используется какое-либо имущество, что и является сутью взаимодействия.

К **неэкономическим формам** относится такое взаимодействие, которое не нацелено на освоение денежных средств, а использование имущества, если это происходит, является побочным явлением по отношению к целям взаимодействия.

**Экономические формы взаимодействия:**

- ✓ финансирование основной деятельности или отдельных библиотечных программ;
- ✓ размещение заказов или выделение грантов для реализации конкретных проектов.

**Неэкономические формы взаимодействия:**

- ✓ совместная разработка и осуществление целевых социальных программ и проектов;
- ✓ создание совместных совещательных органов (например, общественных библиотечных советов, попечительских советов, обществ друзей);
- ✓ информационная поддержка библиотечного проекта, например, в СМИ или Интернете, предоставление библиотекой информации своим партнёрам и т.п.;
- ✓ методическая, консультационная, организационная помощь;

✓ создание нормативно-правовой базы для проекта (разработка приказов, уставов и других документов, необходимых для проектов);

✓ проведение совместных акций;

✓ «поощрение» – почётные звания, грамоты, благодарности и т.п. (Новые управленческие технологии в мультикультурной среде Юга России. Возможности трехсекторного взаимодействия выпускников для их внедрения. (Материалы фонда «Партнёр» // Центр «Открытый мир» [Электронный ресурс]. – Режим

организаций (НКО). Почему для НКО? Потому что именно для НКО это было и остаётся одной из насущных проблем, и они уже сформировали эффективный инструментарий для их решения. Библиотеки, хоть и формально, но относятся к учреждениям бюджетным.

*Что нужно для того, чтобы побудить представителей власти к диалогу?*

1. Лоббирование своих интересов во власти (внедрение во власть).
2. Формирование общественного мнения.

*Эффективно работающие государственно-общественные и государственно-частные партнёрства могут... вывести библиотеки на куда большую, чем территорию детского чтения, территорию детства...*

доступа: <http://www.openworld.gov/uploads/c961ef9e2c7f8a2b3e4a44212849c3be.doc> [18.06.06]. – Загл. с экрана).

А как вообще выстроить отношения с властью, администрацией? Это – тема отдельная. Здесь есть элемент взаимодействия и экономического (например, прямое финансирование проекта или оказание иной материально-технической помощи), и неэкономического (политическая или информационная поддержка).

## ДИАЛОГ С ВЛАСТЬЮ

Приведём ряд рекомендаций по выстраиванию взаимоотношений с властью, сделанных на основе разработок фонда «Партнёр» для некоммерческих

3. Создание партнёрских коалиций (об этом дальше).

4. Мониторинг и проведение экспертизы проблем с последующим «предаванием гласности».

5. Гласность в работе библиотеки, «прозрачность» её деятельности.

6. Эффективное управление, в том числе формирование попечительского совета.

*Что нужно сделать для установления эффективного сотрудничества с властью?*

1. Найти точки соприкосновения.
2. Показать власти готовность к диалогу и сотрудничеству.
3. Показать знание и видение проблематики на местном и национальном уровнях (или, соответственно, на микрорайонном или внутрибиблиотечном).

4. Продемонстрировать профессионализм, способность эффективно решать проблемы, имеющиеся в обществе (в локальном сообществе).
5. Создать точки интереса для власти: предложить самостоятельное решение общественных проблем, связанных, например, с детской и семейной проблематикой; показать, что без привлечения библиотеки эти «проблемы» власти придётся решать самостоятельно.
6. Создать систему поощрения представителей власти со стороны библиотеки.

иное явление – новая модель взаимоотношений между людьми и новая модель управления процессами, которые кардинально отличаются от привычных иерархических отношений.

Речь идёт об отношениях одноуровневых, партнёрских, основанных на обмене ресурсами. Вообще же сети, сетевое взаимодействие уже стали (или только становятся) неотъемлемой частью нашей жизни. Принадлежность к той или иной сети или отсутствие таковой выступают в качестве важ-

- ✓ переход к горизонтальным структурам организации и замена в значительной степени административных отношений контрактными (договорными);
- ✓ выход за пределы своих организаций и замкнутых сообществ.

Сетевые структуры позволяют в несколько раз интенсифицировать информационный обмен, получить мощные ресурсы и поддержку, объединить очень разных людей для достижения целей.

Принято выделять **несколько уровней сетевого взаимодействия**.

**Собственно сеть**, предусматривающая общие интересы (территориальная общность, проблематика, и/или философские/идеологические принципы), систему создания благоприятных условий деятельности участников.

Участие в сети не формализовано. Предусмотрена свобода входа–выхода, состав участников – довольно аморфный, они независимы друг от друга, т.е. успешность решения каждым участником своих задач не определяется действиями других. Члены сети не имеют формальных обязательств друг перед другом, возможно лишь требование соблюдения правил взаимодействия. Последнее осуществляется в мягком варианте – через координатора, чья роль заключается только в организации контактов. Взаимодействие строится на доверии и добровольном соблюдении правил. Таким образом, форма существования этого сообщества – клубная, направленная на информационный обмен, при этом каждый действует на своё усмотрение. Сеть формируется постепенно и обычно стихийно. Срок действия такого сообщества не ограничен, но оно исчезает по мере снижения интереса участников к проблемам (вопросам), являющимся предметом контактов участников сети.

Более высокий уровень взаимодействия – **коалиция**, характеризующаяся открытой системой совместных действий для достижения единого результата. Все её участники объединены общей целью. Участие формализовано, но сохраняется свобода входа–выхода, состав участников не фиксирован, административно участники независимы

*... в настоящее время... преобладает или партнёрство на основе ценностей, которое не приводит от разговоров к проектам и действиям, или партнёрство на основе задач, которое... не рождает новые смыслы...*

Это на первый взгляд может показаться странным, но грамоты, вымпелы и прочие формы нематериального поощрения бывают очень действенными.

Для поддержания и развития сотрудничества необходимы следующие составляющие:

- ✓ эффективная связь с общественностью и средствами массовой информации;
- ✓ демонстрация успешно осуществлённых конкретных партнёрских проектов;
- ✓ использование сторонней законотворческой или нормотворческой инициативы (например, когда в органе власти принимается программа по семейным и детским проблемам);
- ✓ создание и поддержание личных связей;
- ✓ соблюдение этики партнёрских отношений.

#### УРОВНИ И СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Большинство отношений в современном мире складываются на сетевой основе. У многих при употреблении слова «сеть» возникает чёткая ассоциация с «сетью учреждений» культуры или образования или сетью Интернет. В действительности перед нами совершенно

нейших источников власти и перемен в обществе. Мы вправе охарактеризовать его как общество сетевых структур (network society). Формы сетевых структур бесчисленны и разнообразны. Это могут быть, например, поля мака, подпольные лаборатории, тайные взлётно-посадочные полосы, уличные банды и финансовые учреждения, занимающиеся отмыванием денег, когда речь идёт о сети производства и распространения наркотиков, охватывающей экономические, общественные и государственные структуры по всему миру (Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе : антология / под ред. В.Л. Иноземцева. – М., 1999. – С. 494–505). Я привёл этот пример, как вы понимаете, ни в коем случае не для подражания, а для наглядности, как демонстрацию всепроникающих способностей сетевых структур. Увы, но именно отрицательные явления нашей жизни быстро схватывают и эффективно используют все преимущества сетевого общества.

Вот основные черты сетизации (процесса создания сетевых структур):

- ✓ отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации;
- ✓ создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп;

взаимные обязательства определены, но добровольны и не носят имущественного (обязательного) характера. Управление в коалиции также мягкое (координация), оно основано на авторитете признанного лидера и распространяется на сферу общих интересов, исполнение решений для участников не обязательно. Деятельность коалиции направлена на совместные или скоординированные (по месту, времени и содержанию) мероприятия, акции или действия. Она имеет ограниченные, но не всегда определённые временные рамки. Коалиция образуется осознанно и «свёртывается» по мере достижения целей или отказа от их достижения.

Следующий уровень – **партнёрство**. Оно представляет собой закреплённую договором закрытую систему совместных действий, направленную на достижение собственного результата каждым из участников, притом с максимальной эффективностью. Участие здесь формализовано, вход-выход определяется специальными процедурами, гарантирующими продолжение проекта. Участники частично действуют в едином административном (управленческом) поле, где четко определены взаимные обязательства (в том числе – имущественного характера) и санкции за их невыполнение. Кроме этого, формируются специальные, жёсткие механизмы участия и структуры, имеющие конкретные полномочия координации деятельности. Вся деятельность строится по плану, обязательно соблюдение установленных договором правил поведения. Участники партнёрства осуществляют совместные или распределённые работы в соответствии с договорённостями. Период существования партнёрства начинается с момента вступления в силу взаимных обязательств (оформлением протокола/договора) и прекращается специальным решением по исполнению обязательств участников друг перед другом.

И наконец, **ассоциация** – закреплённая уставом (административно) совместная деятельность, направленная на поддержание единой системы управления и объединение ресурсов всех участников для эффективного

решения всех (общих) текущих задач. Членство в ассоциации жёстко формализовано, не допускает самостоятельного входа-выхода, участники не являются независимыми, ресурсы объединены и управляются централизованно. Участие в ассоциации также формализовано, зафиксировано в учредительных документах в соответствии с административными указаниями. Период существования ассоциации не ограничен и не зависит от результатов деятельности.

*Принадлежность к той или иной сети или отсутствие таковой выступают в качестве важнейших источников власти и перемен в обществе.*

*Как же могут выглядеть формы партнёрства в детских библиотеках?* В начале статьи была упомянута форма государственно-общественного партнёрства. Именно она стала базовой для Российской государственной детской библиотеки, подписавшей соответствующее соглашение с Некоммерческим фондом поддержки книгоиздания, образования и новых информационных технологий «Пушкинская библиотека» (НФ ПБ). Основные постулаты данного соглашения фиксируют, что НФ ПБ:

- ✓ оказывает поддержку проектам, направленным на создание новой модели деятельности как инструмента социального, интеллектуального и творческого развития детей дошкольного и школьного возрастов;
- ✓ принимает участие в организации непрерывного профессионального обучения библиотечарей, выявлении и продвижении лидеров библиотечного сообщества с целью транслирования новых идей и интересного опыта;
- ✓ содействует профессиональному обмену, проведению научных исследований и образовательных программ на базе «Школы библиотечного лидерства» и КИБО (Мобильного комплекса информационно-библиотечного обслуживания).

Российская государственная детская библиотека, в свою очередь:

- ✓ участвует в подготовке и реализации инновационных программ и проектов НФ ПБ, иных совместных мероприятий, направленных на создание и тиражирование эффективных и современных моделей деятельности в библиотечной сфере, оказывая им информационную, научную, экспертную и иную ресурсную поддержку;
- ✓ занимается продвижением детского чтения в России, проведением научных исследований, связанных с детским чтением и информационной

грамотностью, отбором и экспертизой качественной детской литературы, а также иными программами и проектами, с российскими детскими книгоиздателями:

- ✓ содействует распространению в регионах России и Интернете информации о деятельности фонда, его программах и проектах.

В ближайших планах партнёрства:

- ✓ создание детской рекомендательной сети на портале «Чтение-21»;

- ✓ реализация совместных образовательных программ, семинаров и тренингов для сотрудников детских библиотек России в рамках деятельности Учебно-методического центра библиотечных работников «Школа библиотечного лидерства»;

- ✓ осуществление социально значимого проекта «Умники-21»: социальная программа раннего детского развития и интернет-образования;

- ✓ разработка форматов деятельности детского КИБО (Комплекса информационно-библиотечного обслуживания);

- ✓ проведение детской части программы Чеховского книжного фестиваля в Таганроге.

Мы – оптимисты и уверены, что подобные и другие варианты постоянного взаимодействия будут возникать по всей нашей необъятной магушке России.