

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В БИБЛИОТЕКЕ. ЗАЧЕМ, КАК + НЕКОТОРЫЕ ФИШКИ

**О. С. ВОВК,**

*гл. библиотекарь отдела маркетинга и проектной деятельности  
Научной библиотеки Белорусского национального технического университета*

«Вы можете не изменяться. Выживание не является обязанностью», — сказал Эдвард Деминг.

Пару лет назад ещё можно было спорить на тему проектного управления в библиотеках, и то только с теми, кто не читает опыт зарубежных коллег.

Сегодня даже вопросительная интонация в этой теме выглядит странно. Да, библиотечные проекты — это неотъемлемая часть библиотечной работы.

Управление проектами в сфере культуры — одна из самых востребованных областей современного менеджмента. Способность распознать подлинное явление культуры и создать на его основе коммерчески успешный или социально значимый проект является основным профессиональным навыком менеджера культурных проектов.

Такие события становятся визиткой города, формируют тренды, создают атмосферу.

Они насыщают новыми смыслами старое, меняют всё вокруг: людей, мысли, поведение.

Скажите, сильно не раздумывая, кто из библиотек может похвастаться чем-то подобным?

В Научной библиотеке БНТУ проектная деятельность развивается уже более 5 лет. Всё, что я напишу ниже, — выводы из нашей практики. Одни подтверждаются теорией, другие — нет. Все свои «шишки» мы набрали чисто опытным путем.

И с самого главного. Не стоит и начинать любой проект, если:

- Вы верите, что его (хороший проект) можно сделать по указке сверху.
- У вас не горят глаза. Можно сделать хорошую техническую вещь, но живой она будет, только если верите в идею. Сильно верите.
- Вы не готовы работать 24 часа 7 дней в неделю. Да, я знаю, что рабочее время 8 часов. И строго по графику. Но люди будут звонить, писать и встречаться с вами, когда им удобно. В ближайшее время вы не сможете хоть как-то управлять своим свободным временем.
- Вы не в теме. Как минимум, посмотрите, что уже сделано подобного в мире, в стране, в городе.
- Вас не поддерживает руководство. Что-то можно сделать вопреки, назло и чтобы доказать. Но не долго, без размаха и с потерей нервов.

**Если всё это не про Вас (или что-то про Вас, но Вы упрямые), то читайте дальше.**

Давайте решим сразу, что такое проект. Сформулируем для себя чёткие критерии проекта. Грубо говоря, что будет отличать проект от инициативы. Это может

быть, например: уникальность (в мире, в стране, в городе, в библиотечной среде); сроки; стоимость; интеграционность (больше одного отдела, больше одной библиотеки).

### 1. Опишите проект.

Каким бы интересным образом вы не представляли себе проект, его придётся чётко описать. Для начальства, например. Или общественности.

У проекта должны быть **предпосылки**, т. е. проблема, которую он будет решать. Есть знаменитая формулировка, что проблема должна вызывать боль.

Проекты, как нам кажется, рождаются вокруг идеи, или вокруг людей. Фестиваль «Город и Книги» собрал свою команду вокруг идеи. А проект «Тактильные книги» родился, наоборот, из желания двух команд «ЗаЧтение» и «Мивии» поработать вместе. Пересечением интересов как раз и получились тактильные книги.

У любого проекта есть **целевая аудитория**. И вы должны чётко понимать, кто это. Проектов «для всех» не существует. Как и проектов без **чётких сроков**.

### 2. Ходатайствуйте о намерениях.

Говорите о том, что собираетесь сделать. Во-первых, к вам подтянутся люди. Во-вторых, вы обозначите идею, как свою. Уже давно хорошие идеи не приходят только в одну голову. Можно долго что-то делать, сделать и опоздать буквально на пару дней с запуском.

Заведите раздел на сайте или страницу в социальных сетях. Выставьте проект на крауд-платформу. Дайте анонс в СМИ. В общем, сделайте так, чтобы ваш проект легко и просто было найти ещё на стадии подготовки.

### 3. Команда проекта — одно из главных понятий управления проектом.

Я свято верю, что без хорошей команды нельзя сделать вообще ничего. В сфере, в которой оплата работы явно недостаточная или отсутствует вообще, — всё держится только на людях.

Перед вами встанут две важные задачи:

- формирование команды;
- организация эффективной работы команды.

Рассмотрим их отдельно.

**Формирование команды** может исходить из двух принципов: от нужных компетенций в проекте и от людей, которые уже есть.

Если выбор есть, мы стараемся пользоваться первым принципом. Это значит, что часть позиций, а иногда и ключевых, уходит за рамки библиотеки и закрывается волонтерами.

Второй принцип, по понятным причинам, куда менее удачный. Слабо мотивированные кадры, неопытность, перегруженность, разное ведомственное подчинение, конкуренция между отделами и библиотеками, нежелание работать за рамки рабочего дня и должностной инструкции — можно назвать много причин, по которым мы опасаемся работать только с библиотекарями.

И единственный плюс, который искупает все недостатки, — работа в проекте это огромный вклад в свои кадры, который поднимает командный дух и компетенции на неведомую доселе высоту (если всё проходит удачно, конечно).

**Добровольность вхождения** в команду как важнейший принцип организации команды.

Для нас принципиально, чтобы все-все понимали цели, задачи, критерии их достижения и стиль управления проектом.

Из всех стилей (авторитарный, рыночный, бюрократический, демократический и *диалоговый стиль управления*) мы стараемся придерживаться последнего. Грубо говоря, право голоса имеет только тот, кто будет делать. Кто только поговорить — это совещательный голос. Ответственный за направление работы может сам решать, кого ему слушать. Если решение затрагивает цели и задачи всего фестиваля, то голосует весь оргкомитет.

Все члены команды должны понимать не только общую картину происходящего, но и самый низший уровень решений, все мелкие события, из которых вытекают более крупные события и решения.

Что подводит нас к организации работы команды.

Есть формула, которая рассчитывает каналы коммуникации в команде в единицу времени.  $N(N-1)/2$ , где  $N$  — количество участников команды.

Представили? Если в команде 10 человек, то каналов коммуникаций — 45. 45! У нас в команде человек больше.

Тут становится очевидной необходимостью *распределительного виртуального офиса проекта*. На мелких задачах у нас это общая переписка в фейсбуке, весь же фестиваль отражён в Trello. Trello — это визуальный инструмент для командной работы. Имеет бесплатную версию, гибкие настройки и достаточно прост в изучении.

#### **4. Управление сроками проекта.**

Существует знаменитая схема управлением сроками проекта, согласно которой проект двигается по заданным и заранее продуманным точкам. Так вот.

Всё, что может пойти не так, — обязательно пойдёт не так. Это не значит, что этапы реализации не надо прописывать — ещё как надо. Просто не надо впадать в панику, когда реализация выглядит не так, как задумывалась.

Обозначьте для себя самые важные конкретные даты, которые нельзя сдвигать. И строго придерживайтесь этих ключевых точек. Всё остальное — может и будет плавать.

#### **5. Управление рисками проекта.**

Риски бывают известные и непредвиденные.

Известные вы обсудите заранее с командой, поговорив с внешними экспертами, и набросав план действий на то, что смогли выявить. С экспертами — обязательно. Потому что кто-то уже сделал те ошибки, которые вы только собираетесь совершить. И знает, как их избежать.

А на непредвиденные будете реагировать согласно обстоятельствам.

#### **6. Продвижение и PR.**

Начинаются задолго до официального старта проекта. Заранее договоритесь с ключевыми СМИ на инфопартнёрство, а с участниками проекта — о взаимной поддержке. Следите за всеми схожими (и не очень) проектами в сетях, смотрите, как продвигаются другие, адаптируйте интересные идеи из других сфер к своей. Слушайте молодых членов своей команды. Они в теме продвижения понимают больше. Правда.

#### **7. Закрытие проекта.**

Должно быть обязательно, и вот почему:

- чтобы признать, что организационная структура распущена (особенно, если в ней были люди не из библиотеки);

- команда проекта должна публично получить признание своих заслуг. Это важно. Именно команда, а не руководитель;
- полученный командой опыт надо записать и обсудить (и распространить — в идеале). Есть мелкие ошибки, которые мы совершали несколько лет подряд, потому что не проговорили их сразу после фестиваля.

### **8. Эффективность проекта.**

Вам придётся сделать медиаанализ, чтобы чётко представлять степень заинтересованности СМИ и соцмедиа в вашей деятельности, оценить качество информационного поля вокруг библиотеки как бренда, определить лояльных и нелояльных журналистов, основных спикеров и экспертов темы (возможно, предложить им работу), подбить все цифры и публикации, чтобы сделать отчёт перед руководством в презентабельном виде и определиться по итогам со стратегией дальнейшего продвижения.

И самое главное. У вас получится. Библиотеки делают огромную работу, которую сторонний обыватель даже не может представить. И эту работу библиотеки тоже могут сделать. Главное — хотеть и не бояться учиться.