

---

**Однoволикoвa O. B., Глaвчeвa Ю. М.**

Науково-технічна бібліотека, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків, Україна)

## **СПІЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ БІБЛІОТЕКОЮ УНІВЕРСИТЕТУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

З початком повномасштабного вторгнення відбулися критичні зміни в реальних умовах праці на території прифронтової частини України.. Відновлення роботи в університеті та всіх підрозділах вимагало упровадження нових підходів в управлінні. Основною доступною формою роботи, яка гарантувала безпеку всім учасникам освітньо-наукового процесу стала дистанційна форма. В доповіді розглядається підхід на основі концепції спільного лідерства до організації віртуальної роботи бібліотеки університету На основі емпіричного методу визначено та обґрунтовано його оптимальність. За результатами практичного досвіду з упровадження нового підходу, виділено дві основні групи факторів для успішної реалізації спільного лідерства.

*Ключові слова:* спільне лідерство; управління; дистанційна робота; віртуальні колективи

**Odnovolykova O. V., Hlavcheva Yu. M.**

Scientific and Technical Library, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (Kharkiv, Ukraine)

## **SHARED LEADERSHIP AS THE FOUNDATION OF UNIVERSITY LIBRARY MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

With the onset of a full-scale invasion, critical changes occurred in the working conditions in the front-line areas of Ukraine. Restoring operations at the university and all its departments required the implementation of new management approaches. The primary available mode of work that ensured the safety of all participants in the educational and scientific process was remote learning. The report explores an approach based on the concept of shared leadership for organizing the virtual work of the university library. Based on empirical research, its optimality has been determined and justified. Based on practical experience in implementing the new approach, two main groups of factors for the successful implementation of shared leadership have been identified.

*Keywords:* shared leadership; management; remote work; virtual teams

Початок повномасштабного вторгнення і воєнні дії на території України призвели до унеможливлення офлайн праці організацій у низці регіонів. НТУ «ХПІ» довгий час знаходився в прифронтовій зоні. Бібліотека НТУ «ХПІ» не стала виключенням: колектив опинився у стані розпорошеності по різних регіонах країни та зарубіжжя. Окрім територіальної розпорошеності співробітників керівництво бібліотеки стикнулося із неоднорідністю умов для виконання роботи кожного зі співробітників. Різні часові пояси,

---

різна швидкість інтернет-з'єднання і ліміти доступу до інтернету, різноманітні девайси та комп'ютерна техніка із різними технологічними можливостями. Повітряні тривоги з необхідністю значні періоди часу перебувати в укритті. Перебої з електрикою. Морально-психологічний стан співробітників. Все це стало перешкодами для повноцінного спілкування керівника з підлеглими, яке повністю перейшло у формат телефонних розмов, обміну повідомленнями у месенджерах та електронною поштою. Колектив бібліотеки перейшов у формат віртуального. Віртуальність команди визначається, зокрема, просторовою відстанню між її членами та, відповідно, використанням цифрових інформаційних і комунікаційних технологій як основного каналу комунікації (Bell & Kozlowski, 2002).

Ситуація потребувала пошуку інших підходів до здійснення керування бібліотекою у кризовій ситуації. Було проведено аналіз типології віртуальних команд та концепій ефективного управління ними (Bell & Kozlowski, 2002). На вибір підходу вплинули нові умови праці та оновлені робочі задачі.

Формат спілкування, з огляду на обставини, ставав менш офіційним. Бажання зберегти робочі місця і продовжувати працювати якісно змінили клімат у колективі. Люди стали більш відкритими для взаємної підтримки, довірі один-одному та виконання спільних завдань. Задля полегшення та пришвидшення комунікації логічним кроком стало створення команд для забезпечення деяких важливих напрямків роботи та неформальне делегування керівних ролей в цих командах в залежності від поставлених завдань та компетенцій членів команд. Важливою для керівника є довіра до персоналу і можливість дозволити людям виконувати свою роботу (Obenauf, 2021).

Застосування керівником концепції спільного лідерства відбулося переважно на інтуїтивному рівні під впливом необхідності організувати роботу бібліотеки у критичній і нетиповій ситуації. Перехід від традиційної концепції лідерства до спільного виявився ключовим рішенням. Традиційні ідеї лідерства зосереджуються на особі, яка займає керівну посаду, а також на поведінці та діях, які вона вживає, щоб спонукати інших слідувати вказівкам і виконувати бачення лідера. Спільне лідерство дало співробітникам можливість приймати рішення в межах сфери їхньої відповідальності, припускаючи, що вони мають глибоке розуміння цінностей бібліотеки, що дозволило їм приймати ефективні рішення. (Krier, 2022). Завдяки цьому у віртуальних умовах було забезпечено ефективну роботу за основними напрямками діяльності бібліотеки.

---

В умовах віртуальності спрощується створення команд всередині колективу саме завдяки тому, що потреба фізичного переміщення людей задля цього відсутня (Bell & Kozlowski, 2002). Ця ознака віртуального середовища стала одним з факторів для впровадження концепції спільного лідерства. Сучасні засоби комунікації надають достатній набір інструментів для того, щоб в процесі віддаленої роботи колеги могли досягти максимального взаєморозуміння: миттєві повідомлення, відеоконференції, можливість демонстрації екрану, спільний доступ до розробки та редагування документів тощо. В результаті, не зважаючи на дистанційний формат, у 2022-2023 рр. в бібліотеці створено нові віртуальні підрозділи Інформаційно-ресурсний центр «Без бар'єрів» та Центр публікаційної підтримки. До роботи центрів, за необхідності, легко долучаються співробітники з різних відділів. Це дозволило системно та комплексно вирішувати значну кількість актуальних завдань для надання послуг користувачам.

Висновки. Таким чином, вважаємо, що спільне лідерство є оптимальним підходом до організації віртуальної роботи бібліотеки в кризових умовах воєнного стану. На основі емпіричного дослідження можемо виділити основні групи факторів успішного запровадження спільного лідерства в умовах дистанційної роботи: морально-психологічні (довіра та відповідальність, взаємна підтримка, тощо) та адаптивні (відсутність перепон до оволодіння та застосування програмно-апаратних засобів). Ці характеристики якісно впливають на результат застосування спільного лідерства.

Слід зазначити, що суспільство розвивається і адміністрація НТБ продовжує вивчати кращий досвід з організації роботи бібліотеки університету, який можна адаптувати та ефективно застосувати в роботі з користувачами в умовах динамічних змін умов праці.

## REFERENCES

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. doi: <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003> (in English)
- Krier, L. (2022). A framework for shared leadership: A perspective on strategic planning for academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(6), 102503. doi: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102503> (in English)
- Obenauf, S. E. (2021). Remote management of library staff: Challenges and practical solutions. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102353. doi: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102353> (in English)