



**Методичне об'єднання бібліотек  
закладів вищої освіти м. Вінниці**

**Наукова бібліотека  
Вінницького національного медичного  
університету ім. М. І. Пирогова**

# **Колектив бібліотеки у кризовій ситуації**

**Аналіз анкетування**



**Методичне об'єднання  
бібліотек закладів вищої освіти м. Вінниці**

**Наукова бібліотека Вінницького національного  
медичного університету ім. М. І. Пирогова**

**Колектив бібліотеки  
у кризовій ситуації**

*Аналіз анкетування*

**Вінниця, 2022**

УДК 026:378.4  
К 60

**Укладачі:** Бондарчук Я. С., завідувач відділу науково-методичної роботи  
Мельник М. І., заступник директора  
Наукової бібліотеки

**Відповідальна за випуск** Кравчук Н. М., директор  
Наукової бібліотеки

К 60 Колектив бібліотеки у кризовій ситуації : аналіз анкетування / метод. об'єднання бібліотек ЗВО м. Вінниці, Наукова бібліотека ВНМУ ім. М. І. Пирогова ; упоряд. Я. С. Бондарчук, М. І. Мельник ; відп. за вип. Н. М. Кравчук. – Вінниця, 2022. – 27 с.

УДК 026:378.4

## ПЕРЕДМОВА

Початок повномасштабної війни в Україні чітко розмежував правила управління в організаціях та командах. Практично ґрунтовних напрацювань про менеджмент в умовах війни на поточний час не було. Фахівці та дослідники, виходячи із реалій економіки та проблем, пов'язаних з пандемією COVID-19, вивчали процес управління кризами, але кризовий менеджмент брати за основу під час війни помилково. Кожна людина переживає війну по-своєму: хтось стає воїном, волонтером, бере на себе колосальну відповідальність, або ж впадає в депресію, відчуває страх, безпорадність та ін.

Організації також по-різному переживають важкий і складний для країни час. На сьогодні більшості команд вдалося побороти стан пригнічення, знайти та відкрити резерви людської стійкості, єдності й мужності. Бажання перемоги об'єднало в спільних зусиллях, рішеннях та діях.

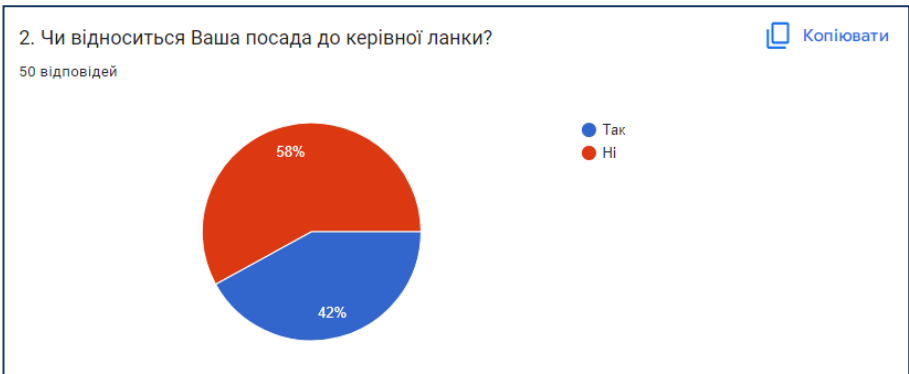
В рамках діяльності МО бібліотек ЗВО м. Вінниця було прийнято рішення проаналізувати рівень адаптації наших колективів до роботи під час війни. Аналіз проведеного анкетування допоможе сформуванню актуальні та важливі правила підтримки продуктивної роботи колективу, збереження його фізичної та психоемоційної безпеки. Також керівна ланка закладів отримає уявлення про те, що команда очікує від лідера в час невизначеності та великих ризиків. Опитування дасть змогу сформуванню плану дій та окреслити напрями, в яких потрібно рухатись.

Анонімність опитування забезпечує щирість респондентів у своїх відповідях. Саме така інформація й дасть змогу виявити слабкі місця в управлінні, якщо вони є, і виправити їх заради міцності та єдності команди.

Анкетування «Колектив бібліотеки у кризовій ситуації» складається з 21 питання, які стосуються різних аспектів роботи людини в колективі. Зокрема, було важливо зібрати інформацію про загальний клімат в колективі, психоемоційний стан працівників, проаналізувати діяльність керівників та реакцію команди на їх політику управління.

Участь в опитуванні взяло 50 фахівців із чотирьох бібліотек ЗВО м. Вінниця. Доцільно зазначити, що низька активність серед колег пов'язана з особистим сприйняттям ситуації, яка склалася в країні, кожному конкретному університеті й бібліотеці та безпосередньо не залежали від керівництва бібліотеки. Деякі фахівці залишили за собою право не долучатись до опитування, оскільки їм важко об'єктивно дати відповіді на запитання.

Серед респондентів 21 (42%) учасник займає керівну посаду (директор, заступник чи керівник структурного підрозділу), решта – 29 (58%) опитаних є працівниками бібліотек.



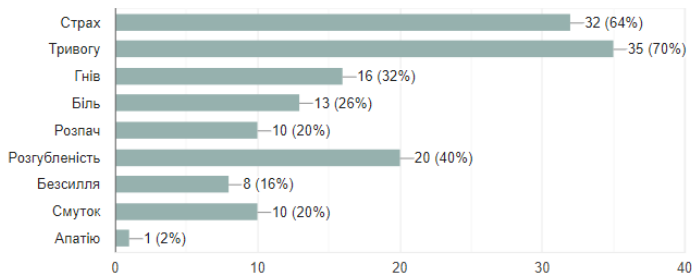
У мирний час кожен працівник оцінюється з точки зору професійних компетентностей, характеризуються його навички та вміння. Під час війни на кожного члена команди впливає зовнішнє середовище, яке вміщує в собі фізичну та інформаційну небезпеку. Людині важко ізолюватися від усього, тому керівнику важливо, насамперед, звертати увагу на психічний стан людини. Це важливо тому, що у стані депресії та апатії людина не зможе ефективно працювати, адже будь-яку роботу буде сприймати як діяльність, яка не має сенсу.

Працівникам бібліотек ЗВО було поставлено *запитання про емоції, які вони відчували на початку повномасштабної війни*. Аналізуючи відповіді колег, більшість відчували тривогу (35 ос., 70%) та страх (32 ос., 64%), а також – розгубленість (20 ос., 40%), гнів (16 ос., 32%), біль (13 ос., 26%), розпач (10 ос., 20%), смуток (10 ос., 20%). Відчуття безсилля та апатію колеги переживали меншою мірою.

3. Вкажіть, будь ласка, які емоції Ви відчували на початку повномасштабної війни в Україні (можна обрати декілька варіантів)?

 Копіювати

50 відповідей

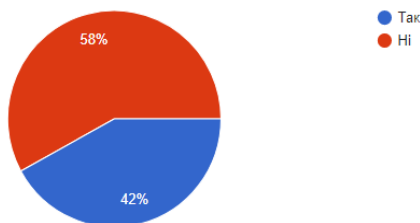


Цікавими є відповіді на *запитання про опанування власних емоцій*. 29 (58%) респондентів зазначили, що здатні були самостійно справитись із своїми переживаннями, 21 (42%) респонденту важко було контролювати власний психоемоційний стан.

4. У вас було відчуття, що Вам важко власноруч опанувати свої емоції?

 Копіювати

50 відповідей



Як бачимо, люди відчували страх, розгубленість та розпач від того, що не могли вплинути на ситуацію та опанувати власні емоції.

Керівнику важливо володіти ситуацією, мінімізувати вплив негативної інформації у своїй команді. Першочергово важливо проговорити в нейтральному тоні ситуацію з колективом. Важливо налагодити канал виходу емоцій через слова та дії. Під час такого проговорення відбувається фіксація та осмислення подій.

Достатньо вести конструктивне та позитивне спілкування. Також доцільно обмежити потік негативної інформації у простір команди (не обговорювати бойові дії, втрати та ін.). Кожен працівник і без того підписаний на низку ресурсів, з яких дізнається оперативні новини.

Керівник не має забувати, що він теж людина й турбуватися про власний стан, адже від його дій, ідей та стратегій залежить робота команди. Опанувавши свій стан, керівник повинен проаналізувати стан членів команди. Доречно написати повідомлення чи подзвонити, поцікавитись станом та довідатися чи працівник у безпеці, чи не потребує допомоги тощо. Якщо потрібна допомога – допомогти, але у працівника повинно виникнути бажання впоратися зі своїми емоціями самостійно.

Важливо проаналізувати ситуацію **як змінився психоемоційний стан працівників бібліотек ЗВО через певний час** та чи змінився взагалі у порівнянні з першими днями ворожого вторгнення. Респонденти виявили бажання ділитися своїми відчуттями та описали все, що відчували. Відповіді переважно були розгорнутими, це є свідченням того, що люди в загальному готові до проговорення та усвідомлення ситуації. Ось деякі із них: *«Так, змінились. Тривогу відчуваю, але вона керована. Намагаюся максимально завантажитись будь-якою справою. З неприємного – безсоння. А загалом, як всі – тримаюся...»*, *«Так, змінилися. Емоційний стан став стабільнішим завдяки постійній зайнятості і вірі в те, що добро переможе зло»*. Отож, завдяки роботі, дехто відволікається, знаходить у собі ще більше ресурсного потенціалу, щоб працювати, створювати, допомагати.

Важливі ще деякі цікаві відповіді, які підтверджують, що доцільно контролювати поглинання інформації: *«Емоційний стан змінився. Розумію, що життя під час війни потребує емоційної стійкості. Перестала хвилюватись через дрібниці та дозу поглинання інформації»*, *«Щодня відбуваються емоційні гойдалки. Наразі стан більш-менш позитивний, намагаюся контролювати свої емоції, відволікатися від негативних новин»*.

Так звані «емоційні гойдалки» – нормальне явище під час війни, ненормальною залишається ситуація, яку ми проживаємо. Під час таких подій важко зберігати спокій. Як правило, в такі

періоди в людини формується одна з трьох реакцій: «бий», «біжи», «замри». Люди, які залишали небезпечні території, пов'язані з бойовими діями та рятувались, застосували реакцію «біжи»; ті хто залишався – намагався справитися з власними емоціями, хто рятувався в укриттях – «завмирили». У людей, що вирішили воювати та волонтерити, сформувалася реакція «бий». Дуже важливо вийти зі стану «емоційних гойдалок», адже вони провокують людину переходити з однієї крайності в іншу. Вирішенням проблеми може стати прийняття ситуації, після цього відбудеться повернення до реальності з розумінням власного стану. Якщо людині самотійно не вдається з цим справитись, варто звернутись до психолога.

Американський психолог доктор Архібальд Харт у своїй книзі «Ліки від тривоги» стверджує, що одним із результативних та дієвих способів відчуті полегшення від тривожного стану – це поговорити з близькою людиною. Також він рекомендує записувати власні думки та переживання у щоденник. Це допоможе зрозуміти ситуацію та відчуті полегшення.

Розгорнуті рекомендації та декілька технік заспокоєння надає психологиня Сандра де Монте. За її словами, важливо стежити за власними думками, когнітивними здібностями відволікти себе від постійних розмов та обдумування новин. Друга порада – застосовувати дихальні вправи, глибокий вдих та видих. Наступне важливе правило полягає в обмеженні доступу до новин та соцмереж. Тривожна інформація тримає людину у стані «бий» та «біжи». В результаті – підвищуються гормони стресу. Якщо обмежувати час на новини, то можна допомогти роботі гормональної системи, що позитивно вплине на зниження стану тривожності [6].

Також доцільно пам'ятати про джерела поширення інформації та користуватися лише перевіреними медіа, зокрема, «білим списком» сайтів Інституту масової інформації.

Стан тривоги у деяких опитаних працівників посилюється відчуттям невизначеності. Для прикладу, респондентка вказала, що *«Гострі емоції не можуть тривати місяцями. Перший шок минув, але відчуття тривоги, невизначеність майбутнього хвилюють постійно»*.



Британська психологиня Люсі Бересфорд з цього приводу зазначає, що відчуття тривоги, страху, пригнічення під час війни є невідворотними. Цивільні люди не можуть впливати на ситуацію, але також не можуть не читати новин про війну. Важливо усвідомити події, на які людина не може вплинути та зайвий раз не накручувати себе, а навпаки, знайти спосіб звикнути до обставин, що склалися [4]. Ця думка підтверджується відповідями респондентів: *«Намагаюсь відпустити те, що не контролюю (це відноситься до подій, що відбуваються в країні)», «Так. Намагаюсь бути спокійною. Але невтішні новини викликають занепокоєння, тривогу за майбутнє, гнів до нелюдів, та ін.»*, *«Усвідомлення ситуації допомагає керувати психоемоційним станом»*.

6 (12 %) респондентів вказали на те, що рухатися вперед, підтримувати себе та інших їм допомагає віра в ЗСУ та перемогу! Кандидатка психологічних наук, психотерапевтка Наталія Портницька стверджує: *«Віра – сильний емоційний стан, що супроводжує переконання, впевненість людини у будь-чому. Це життєва сила, яка дає нам волю рухатися. Віра пов'язана із довірою – почуттям особливої незмінної прихильності, здатністю покладатися на того, кому довіряєш»* [3]. Ось як опитані працівники описують свої відчуття: *«Змінилися. Стала спокійнішою, вірю в перемогу України», «Так. Тепер у спокійному стані. Вірю в перемогу», «Я вірю в перемогу», «Змінились. Появилась віра у нашу перемогу»*.

Цікаві й такі відчуття колег: *«Біль, гнів, ненависть до ворога і зрадників, віра у перемогу. Вже немає паніки і розгубленості перших днів війни», «Відчуваю все той же гнів і ненависть до окупантів. Хіба що ненависть стала ще сильнішою»*. Н. Портницька говорить про те, що нормально відчувати злість на ворога та говорити про вдячність нашим військовим, добровольцям, ТРО. Злість допомагає згуртуватися організму та протидіяти ворогу, а почуття вдячності посилює та підтримує відчуття стабільності.

Дехто з колег вказав на те, що продовжує відчувати апатію, безсилля, виснаження, нервовість, емоційне вигорання, втому та сум. Всі ці відчуття нормальні для стану війни. Наша психіка опирається на біологічні та ментальні ресурси. Коли цих ресурсів

вдосталь, людина отримує задоволення, радіє, зберігається її ефективність та здатність боротися зі складними обставинами. Коли ці ресурси закінчуються, на зміну приходить втома та апатія. Психологічним терміном ця ситуація пояснюється як звужена свідомість. Цікаво, що не дивлячись на те, що всі люди різні за характером та поведінкою, стресові навантаження всі відчувають практично однаково. Звужена свідомість не дає змогу бачити ситуацію повністю. Людина концентрується на больових неприємних моментах, які проєктує в майбутнє. Відтак стан постійного напруження переростає у постійну втому й звичайні речі, такі як похід в магазин та прибирання, стають справжнім випробуванням [2]. З такими відчуттями потрібно боротись, адже вони впливають на обсяг пам'яті, зниження емпатії, погіршення комунікаційних навичок.

У процесах діяльності команд виділяють три важливі напрями – комунікацію, координацію та співпрацю. Доцільно зазначити, що і в мирний час інколи виникають труднощі у спілкуванні, які під час війни можуть перерости у значно більшу проблему. Деякі управлінці спілкуються зі своєю командою, перебуваючи під впливом негативних емоцій. Це становище може не співпадати зі станом членів команди, бо всі відчувають себе по-різному, у всіх різні проблеми. Тому доцільно запитати про почуття працівників, правильно підібрати тему та спосіб комунікації. Бути обережним, щоб не завдати шкоди людині.

5. Вкажіть, будь ласка, чи змінились Ваші емоції? У якому психоемоційному стані Ви перебуваєте наразі.

50 відповідей

Щодня відбуваються емоційні гойдалки. Наразі стан більш-менш позитивний, намагаюся контролювати свої емоції, відволікатися від негативних новин.

Посилилося відчуття ненависті і болю.

Біль, гнів, ненависть до ворога і зрадників, віра у перемогу. Вже немає паніки і розгубленості перших днів війни.

Тривожність

Тривога за рідних, біль і смуток за загиблими солдатами, злість на владу та вищі чини. Страх за майбутнє. Інколи, особливо вечорами панічний страх.

Так, змінились. Емоційний стан став стабільнішим, завдяки постійній зайнятості і вірі в те, що добро переможе зло.

Члени МО бібліотек ЗВО м. Вінниці, відповідаючи на запитання «**Чи цікавилась дирекція та керівники структурних підрозділів їх емоційним станом**», 38 (77,6%) респондентів зазначили, що дирекція переймалася почуттями та станом своїх працівників, 11 (22,4%) опитаних відповіли, що до них не було виявлено у спілкуванні таких проявів.



Керівники структурних підрозділів також звертали увагу на стан своїх колег. 46 працівників дали відповідь на це запитання. З них 32 (69,6%) ствердні відповіді. 14 (30,4%) респондентів зазначили, що їх емоційним станом не цікавились.



Логічним продовженням теми комунікації стало **запитання про емоційну підтримку працівників бібліотеки з боку дирекції та керівників структурних підрозділів.**

Відповідь надали 42 опитаних працівники. З них 23 (55 %) вказали на те, що дирекція намагалась підтримати колег. Для прикладу: *«Під час перебування НБ у онлайн-форматі було налагоджено щоденну комунікацію із безпосереднім керівником щодо основних подій у житті працівників бібліотеки. Було відчутно чисто людську, моральну підтримку. Пропонувалися більш дієві речі у разі ускладнень в колективі, але дякувати Богові, вони не знадобилися», «Так, з боку керівництва не було паніки та необдуманих дій. Процес роботи здійснювався злагоджено, тому на роботі вдавалось зрозуміти, що стабільність не зникла, не дивлячись на страшенні події, які переживає країна», «Я можу поговорити з керівництвом про свої особисті обставини, але намагаюсь не зловживати зайвою увагою до себе. В цілому проблем немає, я завжди можу розраховувати на порозуміння...», «Просто керівник був на своєму місці, уся робота була гарно спланована, тому атмосфера стабільності на роботі сама сприяла нормалізації психоемоційного стану працівників», «Дирекція допомагала, своїми діями і відношенням до співробітників відчувати себе необхідним і в роботі, і для країни загалом», «Проводились збори колективу, де вирішувались різні питання, було обговорення різних тем сьогодення».*

3 (7 %) респонденти вказали, що такої допомоги з боку керівництва не було. 3 (7 %) учасники анкетування не звертались з проханням допомоги. Доцільно вказати й думку інших працівників: *«Дирекція не може впливати на ситуацію в країні та на емоції, пов'язані з нею», «Не допомагала, бо я не зверталась з проханням допомогти», «Мої емоції під моїм контролем», «Відправила у простій» та ін.*

8. Чи допомагала Вам дирекція справитись з Вашими емоціями? Як саме?

42 відповіді

Я можу поговорити з керівництвом про свої особисті обставини, але намагаюсь не зловживати зайвою увагою до себе. В цілому проблем немає, я завжди можу розраховувати на порозуміння...

Порадами

Завантаження роботою. Робота відволікала від "важких" думок.

дирекція допомагала, своїми діями і відношенням до співробітників відчувати себе необхідним і у роботі, і для країни загалом

Проводились збори колективу , де вирішувались різні питання, були обговорення різних тем сьогодення

Так, з боку керівництва не було паніки та необдуманих дій. Процес роботи здійснювався злагоджено, тому на роботі вдавалось зрозуміти, що стабільність не зникла не дивлячись на страшні події, які переживає країна

Так, допомагала. Підтримувала.

Керівники структурних підрозділів можуть більше знати про членів своїх відділів та їм краще вдається проаналізувати стан кожного члена в команді. Відповідь дали лише 34 фахівці. 9 (26,5 %) респондентів не відчували такої підтримки. 18 (52,9 %) працівників вказали: *«Так. Розумінням, особистою підтримкою, душевними розмовами по телефону та за чашечкою кави», «У розмові відчувалось співчуття, підтримка, порозуміння», «Надали посилання на вебінар з психологічної допомоги», «Так, керівник дружельбно запитував про справи», «Постійний контакт, моральна підтримка», «Гумором та запитанням: як ваші справи» та ін. Серед відповідей були й такі варіанти: «Я сама в змозі справитись», «Допомога не потрібна», «Я сама з своїми емоціями справляюся», «Стримана людина, емоції на людях не показую», «Емоційний стан людини – це справа психолога», «Не зверталася з даною проблемою до керівника», «Мій керівник структурного підрозділу відсутній, а я взагалі сама по собі досить врівноважена особа і здатна дати собі раду...».*

9. Чи допомагав керівник структурного підрозділу справитись з Вашими емоціями? Як саме?

34 відповіді

Так. Розумінням, особистою підтримкою, душевними розмовами по телефону та за чашечкою кави.

Так, при розмові про події дня чи минулого....

допомога не потрібна

У розмові відчувалось співчуття, підтримка, порозуміння.

Мій керівник структурного підрозділу відсутній, а я взагалі сама по собі досить врівноважена особа і здатна дати собі раду...

Порадами підтримкою

стримана людина, емоції на людях не показую

Так, керівник дружельно запитував про страви

Так.

Із наданих відповідей можна зробити висновок, що працівники потребують спілкування, їм важливі такі дії з боку керівництва, тому цілком доречним є дзвінок чи повідомлення керівника із запитанням про самопочуття, безпеку та ін.

З початком війни ключовий момент полягав у збереженні зв'язку між членами колективу, тому респондентам було запропоновано питання **«Чи було налагоджено зв'язок між членами колективу (створено чат, онлайн-зустрічі, телефонна комунікація та ін.)?»**. 48 (96 %) опитаних працівників дали ствердну відповідь на рахунок комунікації, яка була забезпечена наступними інструментами: *«Безпосередньо щодня відбувалася комунікація із 9-ма працівниками у групі «Наша бібліотека» у додатку Вайбер, з рештою – 4-ма працівниками спілкування щоденно у телефонному режимі», «Чат був створений раніше, але і під час війни всю важливу інформацію для колективу ми отримували через чат. З багатьма була на телефонному зв'язку», «Так, комунікація здійснювалась за допомогою групи у вайбері, створеної під час карантину», «Чати колективу бібліотеки і відділу були створені ще під час карантину. Діють!», «Так. Ми спілкуємося в групі, соц. мережах, персонально та телефоном» та ні. Колеги вказали на важливість такого спілкування: *«Регулярне**

*спілкування з членами колективу, які відчували те ж саме, що я, дозволяло впоратися зі стресом».*

2 (6%) учасники опитування вказали на відсутність таких засобів.

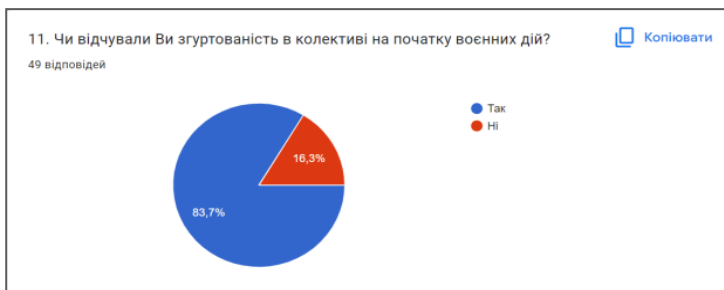
Завдяки комунікації в чаті керівники могли робити досить важливі для колективу речі: обговорювати майбутній план дій, напрями діяльності, аналізувати труднощі та планувати перспективи. Важливо було спільно повернутись хоч трішки до звичного життя. Тому в тих умовах комунікація завдяки чатам та відео-зустрічам позитивно себе виправдала та була важливою для налагодження подальшої роботи.

10. Чи було налагоджено зв'язок між членами колективу (створено чат, онлайн-зустрічі, телефонна комунікація та ін.)?

50 відповідей

Так
так
Спілкування в чаті.
телефонна комунікація
Чати колективу бібліотеки і відділу були створені ще під час карантину. Діють!
Ні
Так, створено чат, телефонна комунікація.
Так...онлайн переписка у вайбері....
Спілкування в чаті і телефоном.

Багато речей у функціонуванні колективу не залежать від керівника. Під час формування анкети важливо було отримати інформацію про згуртованість колективу на початку воєнних дій. Лише 8 (16,3%) респондентів не відчували єдності колективу в цей час.



Наступне питання звучало так: *«Чи відчували Ви деструктивні процеси в колективі на початку воєнних дій (утворення окремих груп, що вибились з колективу, незадоволення діями керівництва та ін.)?»*. Його важливість проявляється у тому, що погано структурована група завжди генерує агресію. Серед 47 фахівців, які відповіли на це питання, лише 3 (6,4 %) чітко вказали, що не спостерігали таких ситуацій. Для об'єктивної оцінки доцільно вказати наступні відповіді: *«Так. Більшість відмовлялася йти на роботу, хоча університет працював», «Ні! Керівництво підтримувало ініціативи з надання посильної допомоги пораненим, виступало ініціатором окремих волонтерських справ, узгоджувало всі питання зі співробітниками, які вимушені були переїхати у більш безпечну місцевість...», «Такого не було, колектив як одна родина згуртувався і почав допомагати збройним силам та постраждалим від війни», «Бувало», «Не знаю».*

12. Чи відчували Ви деструктивні процеси в колективі на початку воєнних дій (утворення окремих груп, що вибились з колективу, незадоволення діями керівництва та ін.)?

47 відповідей

Ні

ні

Не відчувала

Бувало

Ні! Керівництво підтримувало ініціативи з надання посильної допомоги пораненим, виступало ініціатором окремих волонтерських справ, узгоджувало всі питання зі співробітниками, які вимушені були переїхати у більш безпечну місцевість...

Ні.

Так. Більшість відмовлялася йти на роботу, хоча університет працював.

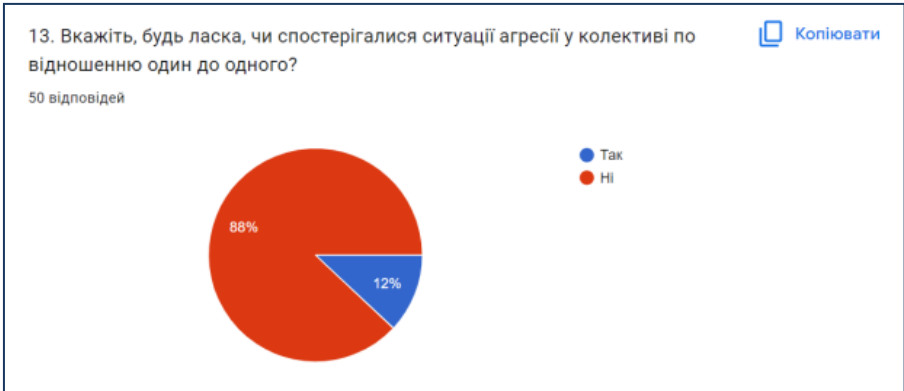
Було відчуття спільної тривоги за Україну і бажання чимось допомогти.

Також важливо було зрозуміти *чи відчувались прояви агресії серед фахівців один до одного*. 44 (88%) опитаних працівники не відчували негативних емоцій у свій бік, 6 (12 %) – зауважили наявність таких проявів.

Агресію можна розглядати як захист або відповідь на конкретну ситуацію. Вона виникає, коли людині важко впоратися з емоціями. Її причинами можуть бути відсутність стабільності,



втрата віри в майбутнє та ін. Початок війни став етапом, на якому всі зрозуміли, що так, як було раніше – вже не буде, вивільнялось багато емоцій і вони зашкалювали, тому так чи інакше агресія могла проявлятися.



Якщо лідер, аналізуючи ситуації у своєму колективі, бачить деструктивні прояви та все, що з ними пов'язане, його завдання:

- проаналізувати свій колектив, з яких малих груп він складається та хто у них лідер. В колективах бібліотек, які мають розгалужену систему структурних підрозділів, завжди є ці групи й переважно це відділи, в яких колеги тісніше між собою спілкуються та є ближчими між собою на дружньому рівні;

- надалі доцільно окреслити лідерів цих груп та дати їм завдання побудувати емоційний контакт з кожним учасником, щоб зрозуміти, в якому стані він перебуває. Важливо розуміти, що отримувати інформацію від працівників «кліщами» не потрібно, доцільно використати непрямі інструменти та виявити причини дискомфорту в людини;

- наступний алгоритм дій лідера полягає в організації зустрічі з керівниками малих груп, де у спілкуванні з ними буде здійснена спроба оцінки емоційної атмосфери всієї організації. Важливий момент у цьому напрямі полягає у періодичному проведенні таких зібрань. Постійна функціонуюча групова робота дозволить налагодити більш ефективну комунікацію між людьми. Практичним прикладом цього слугують наради завідувачів відділів, які проводяться у бібліотеках.

Командний дух в такий період має велике значення для підтримки корпоративної культури та внутрішньої єдності. Сформований колектив – це рушійна сила організації й важливо, щоб співробітники відчували, що вони потрібні, що очікують на їх повернення, якщо вони прийняли рішення для власної безпеки змінити своє перебування. Важливо, щоб команда трималася разом. На жаль, економічні ресурси та умови роботи у бібліотек-членів МО різні, тому деякі наші колеги були змушені піти у простій на роботі.

Наступне питання анкети стосувалося **зміни загальної атмосфери в колективі протягом повномасштабної війни** та як саме ця зміна проявлялася. Загалом вказали на те, що атмосфера змінилася в позитивному напрямі, зокрема, визначили таку важливу рису як згуртованість. Деякі респонденти відзначили: *«Мені здається люди більше «закрилися у собі». Але це, на мій погляд, природньо, тому що допомагає зберігати власну енергетику. Тим більше, все що відбувається не додає позитивних емоцій, якими зазвичай хочеться ділитися з іншими», «Були страхи, сльози, розгубленість. Частина людей поїхали з України. Частина не виходила на роботу, залишаючись у місті. А взагалі доволі швидко адаптувалися та почали збирати гроші, допомагати волонтерам, шили, купували і заносили у шпиталь речі та смаколики пораненим... Основну роботу теж ніхто не відміняв», «Майже всі живуть інформацією з фронтів, але робота робиться, розгубленість перших днів війни пройшла. Прийшла усвідомленість, що кожен повинен робити свою справу!».*

14. Зазначте, будь ласка, чи змінилася загальна атмосфера в колективі протягом повномасштабної війни? Як саме?
45 відповідей
<input type="checkbox"/> так, тривожність зашкалює
<input type="checkbox"/> Не помітила значних змін
<input type="checkbox"/> На мій погляд не змінилася.
<input type="checkbox"/> Майже всі живуть інформацією з фронтів, але робота робиться), розгубленість перших днів війни пройшла. Прийшла усвідомленість, що кожен повинен робити свою справу!
<input type="checkbox"/> Так. Люди почали звикати до війни
<input type="checkbox"/> Не відчула
<input type="checkbox"/> Атмосфера змінилась в позитивну сторону. Хоча тривога ще є. Та не зважаючи на це, колектив

В наступному питанні вивчали думку респондентів **на що в першу чергу має звертати увагу керівник під час війни**. Із 48 отриманих відповідей 26 (60,5 %) респондентів вказали, що важливо враховувати психоемоційний стан кожного члена колективу. 8 (18,6 %) опитаних працівників на перший план поставили виконання професійних обов'язків. Були й такі відповіді: «Керівник в першу чергу повинен звертати увагу на хід воєнних дій та в залежності від ситуації змінювати вектори управління (від якісної роботи бібліотеки до створення безпечних умов праці)», «Щоб працівники були у безпеці», «Враховувати психоемоційний стан, якщо працівник ним не зловживає довгий час. У разі постійного невиконання професійних обов'язків через психоемоційний стан потрібно вживати відповідні міри», «На все. Люди різні. Емоційна витривалість, навіть якщо вона в людини міцна, не безкінечна. Підтримка та розуміння потрібні всім», «Керівник має звертати увагу на професійні обов'язки і в індивідуальному порядку працювати з людьми, які потребують психоемоційної допомоги».

Аналіз відповідей дає змогу зробити висновок, що створення безпечних умов роботи є важливим пріоритетом для працівників. Звісно, зробити це керівник може лише в межах можливостей закладу. Враховуючи складність ситуації, по можливості забезпечити дистанційний формат роботи. Звісно, бібліотеки ЗВО – це структурні одиниці університетів, в яких є свої умови роботи, тому маневри керівництва бібліотеки можливі лише в межах, які дозволяє університет.



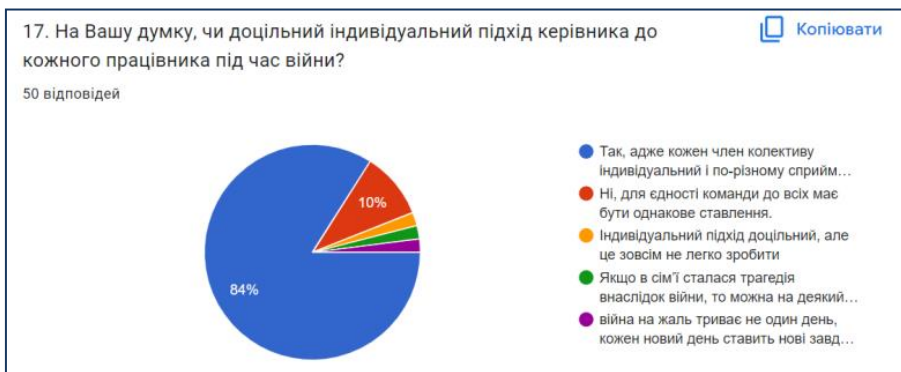
Важливою функцією менеджменту є **комунікація керівника з колективом**. 47 респондентів визначилися з думкою про рівень комунікації свого керівника під час війни. 25 (53,2 %) відповіли, що керівник обережно обирав теми та канали комунікації. 7 (14,9 %) респондентів зазначили, що керівник вів комунікацію наче нічого не сталося задля збереження спокою. 5 (10,6 %) – відповіли, що управлінець не комунікував. Цікавими були наступні відповіді: *«Не замовчувала воєнну тему, але й не нагнітала обстановку»*, *«Наше керівництво взагалі не має проблем з комунікацією, ми завжди в курсі всіх справ»*, *«Так як належить справжньому громадянину і патріоту своєї країни під час війни»*, *«Обговорював спільні теми, робочі процеси. Слухав, цікавився життям співробітника, що важливо»*.



Загалом виділяють три магістральні процеси у колективі – комунікація, координація для виконання завдань та співпраця. Проблеми з комунікацією виникають навіть у мирний час, під час війни цей важливий напрям подекуди зазнає великих проблем. Із відповідей можна виокреслити ще одну важливу деталь, а саме, керівник має намагатися своєю комунікацією знижувати негативний вплив зовнішнього середовища на свою команду, ділитися позитивними новинами, проговорювати цілі та плани на майбутнє.

Одне з основних завдань для керівників полягає у прояві емпатії та знаходженні індивідуального підходу до кожного працівника. До переліку питань опитувальника було додано запитання **«Чи доцільний індивідуальний підхід керівника до**

*кожного працівника під час війни?»*. 42 (84%) опитаних зазначили, що індивідуальний підхід важливий, адже кожен член колективу – це індивідуальність, яка по-різному сприймає ситуацію. 5 (10%) працівників вважають, що для єдності команди ставлення до всіх має бути однаковим. Були й інші цікаві розгорнуті відповіді: *«Війна, на жаль, триває не один день, кожен новий день ставить нові завдання, треба діяти по ситуації», «Індивідуальний підхід доцільний, але це зовсім не легко зробити», «Якщо в сім'ї сталася трагедія внаслідок війни, то можна на деякий час зробити поблажку (дозволити кілька днів не виходити на роботу, перевести на легшу ділянку роботи, відсторонити від деяких процесів). В іншому випадку – всіх торкнулася війна і всі на рівних»*.



Всі зрозуміли, що будувати ефективне робоче середовище під час війни важко. У цій справі допоміжними інструментами може виступити побудова конструктивного зворотного зв'язку. В загальному всі на рівних, але по-своєму переживають масову психологічну травму, яка стосується абсолютно кожної людини. Тому найкращими порадами для керівника будуть:

- підтримка почуття безпеки. Для багатьох робота стала місцем збереження стабільності, яке живить відчуття безпеки;
- говорити про роботу людини, а не про її особистість. Варто скористатися схемою AID:
  - Action (дія). Доцільно описати ситуацію, про яку хочете поговорити, фразою на кшталт: «Я помітила, що ти протермінував здачу робочих матеріалів учора»;

- Impact (вплив). Зазначте наслідки попереднього пункту, уточніть до чого це призвело: «Через це ми не змогли вчасно передати матеріали в деканат»;
- Desired (бажана поведінка). Запропонуйте конкретні дії, які варто робити в майбутньому: «Мені б хотілося, щоб ти краще розподіляв свій робочий час та дотримувався дедлайнів. Якщо не встигаєш – попереджай заздалегідь, що робота затримується. Тоді ми могли б змінити терміни виконання або переглянути твоє навантаження» [7].

Якщо ситуація повторюється часто, варто шукати глибші причини та пропонувати конкретні рішення.

Актуальним є питання **«На Вашу думку, чи доцільно, що під час війни керівник має стати вимогливішим, намагатись посилити контроль та тримати працівників у рамках?»**. Думку 33 (66%) респондентів виражено в такій відповіді: *«Ні, важливо думати про емоційний стан працівників, враховувати їх ресурсну можливість працювати та виконувати завдання»*. 11 (34%) працівників відповіли ствердно, зокрема, *«Так, складна ситуація потребує постійної дисципліни та виконань усіх робочих наказів в колективі»*. Цікавими є також інші думки: *«Важливо думати про емоційний стан працівника... Можливо, деякі потребують більш твердого керівництва, щоб вийти зі стану розгубленості і тривоги. Я – за індивідуальний підхід»*, *«Працівник сам повинен знати, що треба бути відповідальним у такий важкий час для країни»*, *«Я не можу розділити дисципліну із турботою про колектив. Має бути і те, і інше»*, *«Важливим є і виконання завдань, і підтримка здорового мікроклімату у колективі»*.



Доцільним є спілкування віч-на-віч. Не варто робити зауваження та критикувати працівника в присутності інших членів колективу. Хвалити можна публічно, так не лише покрититься його професійна самооцінка, а й вплине на майбутні позитивні результати.

Важливо, щоб зворотний зв'язок був своєчасним, поки ситуація на свіжій пам'яті в обох сторін. Варто доносити свої думки виважено та без зайвих емоцій. Фахівці радять робити паузи, говорити спокійно, щоб людина могла обдумати сказане. Навіть похвала важко сприймається, коли співрозмовник роздратований.

Для ефективного зворотного зв'язку між керівником та колегами є ряд успішних рекомендацій:

- озвучувати зворотний зв'язок відповідно до ситуації. У випадку критики з перших хвилин попередити людину про це. Коли погіршення працездатності пов'язане з війною та складними ситуаціями, запитати чи людина налаштована на таку розмову. Для прикладу: «Мені важливо поділитися своїми думками щодо нашої спільної роботи. Чи можемо зараз з Вами це обговорити?».

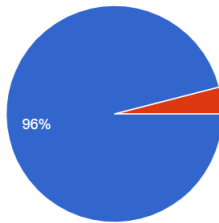
- важливо говорити з позиції «дорослий дорослому». Комунікувати доцільно без настанов. Спіратися на власний досвід взаємодії з людиною, говорити про те, що відчули чи помітили, не оцінюючи при цьому навичок людини.

Війна вплинула на роботу колективів, змінила звичний устрій, тому доцільним є питання **«Як Ви вважаєте, чи важливо, щоб керівник розповідав колективу про плани роботи організації під час війни?»** 48 (96%) осіб відповіли позитивно, вважаючи, що кожен член колективу повинен розуміти як працювати надалі. 2 (4%) – заперчили, оскільки у важких ситуаціях керівник має дотримуватися власного плану розвитку організації та не надавати команді всю інформацію, щоб обмежити джерела виникнення невдоволення та конфліктів.

19. Як Ви вважаєте, чи важливо, щоб керівник розповідав колективу про плани роботи організації під час війни?

 Копіювати

50 відповідей



- Так, адже кожен член колективу буде мати розуміння, як він надалі буде працювати, що буде із заробітною платою та ін.
- Ні, у важких ситуаціях керівник має притримуватись власного плану розвитку організації та не надавати команді усю інформацію, щоб обмежити джерела виникнення невдоволення та конфліктів

Дійсно важливим елементом роботи керівника у складних умовах є планування та демонстрація майбутнього своїй команді. У результаті це дозволить позбутися стресу та страху через невизначеність. У співробітників, які матимуть чітке розуміння того, що буде з їх роботою, робочими місцями, заробітною платою, повернеться відчуття контролю за власним життям.

Управлінець має озвучити своїй команді про зміну цілей та завдань, на які вплинула війна. Доцільно поговорити про нові плани та пріоритети в роботі. Якщо говорити про стратегічні цілі, то в таких складних та непередбачуваних обставинах такий план неможливий, доцільно планувати роботу на найближчий час. Також важливо проявляти віру в майбутнє, мріяти про те, якою буде робота після війни, надихати команду надією та вірою в перемогу. Такий напрям діяльності закладе фундамент для відновлення після важких обставин [1].

Важливо розуміти, що керівник як лідер колективу, зіткнувшись вперше з кризовою надзвичайною ситуацією, може вагатись в правильності прийняття рішень і відчувати розгубленість. В наступному питанні **«На вашу думку, чи може лідер вагатися та просити поради у складних ситуаціях?»** 45 (91,8 %) респондентів дали ствердні чіткі та розгорнуті відповіді: *«Так! Лідер теж людина, яка може сумніватися, вагатися у прийнятті важливих кардинальних рішень, особливо коли вони стосуються колективу. Що може бути складніше за роботу в умовах воєнного стану? Але наш лідер завжди був готов вислухати слушну пораду», «Насправді ідеальних людей не буває, і*



лідери – не виняток. Оскільки робота в колективі завжди залежить не лише від керівника, а й від усіх членів колективу, думаю, може просити поради у складних ситуаціях», «Якщо лідер не авторитарний, а демократичний і людяний, то, звісно, може просити поради і це в очах людей не зменшить, а збільшить авторитет і повагу до керівника. Хоча це моя особиста думка», «Так, може просити дати пораду або спільно вирішити справу, бо ситуація складна, вона виникла в нашому житті вперше, тож і рішення у певних ситуаціях приймати важко, інколи краще порадитись», «Вважаю, що може. Кожна людина може вагатися, робити помилки. Тому можна порадитися, вислухати думки інших і вже потім вирішити, що робити», «Так, звичайно може. Адже лідер працює з досвідченими людьми, і думка кожного члену колективу може стати дуже корисною», «Так. Ситуація дуже нестандартна, абсолютно непередбачувана і важко відразу правильно зорієнтуватися в правильних діях» та ін. 3 (6,1 %) респонденти вважають, що лідер має приймати рішення самостійно.

20. На вашу думку, чи може лідер вагатися та просити поради у складних ситуаціях? Якщо так чи ні напишіть чому

49 відповідей

лідер може вагатися і зобов'язаний дослухатися до інших

Вважаю, що може. Кожна людина може вагатися, робити помилки. Тому можна порадитися, вислухати думки інших і вже потім вирішити, що робити.

Так. Ми всі вперше опинилися у стані війни.

Скоріш за все, що так..може лідер вагатися та просити поради

Так! Лідер теж людина, яка може сумніватися, вагатися у прийнятті важливих кардинальних рішень, особливо коли вони стосуються колективу. Що може бути складніше за роботу в умовах воєнного стану? Але наш лідер завжди був готов вислухати слушну пораду.

Отже, більшість учасників анкетування погодилися з тим, що лідер – така сама людина, як і всі. Якщо колектив покладає всю надію на лідера, то починає втрачати ініціативу. Тоді основне завдання керівника полягає в поверненні колективу до стану «робочої групи».

Фахівці визначають сучасну концепцію лідерства – децентралізоване лідерство, яке базується не на адміністративному ресурсі, а на побудові робочих відносин. В такій схемі керівнику не притаманне відчуття всемогутності, він може вагатися у прийнятті правильного рішення. Тому лише порадившись з командою, можна дійти спільної думки та намітити план дій. Коли лідер презентує себе авторитарно, група робиться пасивною, кожен учасник команди перестає відчувати свій внесок у спільну справу і його робота втрачає для нього сенс. Отже, керівнику важливо не втратити авторитет.

На запитання **«Чи задоволені Ви діями керівної ланки (дирекції, керівників структурних підрозділів) під час війни?»** 26 (53,1 %) опитаних відповіли, що задоволені. 3 (2 %) респонденти не задоволені, основна причина полягає у тому, що деякі колеги пішли на простій. Решта працівників надали розгорнуті відповіді й так описують ситуацію: *«До дирекції у мене претензій немає», «Так. На 90%», «Так. Розгубленості та паніки ніхто не демонстрував, керівництво завжди було присутнє на роботі, скеровувало дії колективу стосовно основної роботи, ініціювало і організувало наших співробітників на допомогу волонтерам міста», «Так. У діях дирекції в пріоритеті гарне відношення до кожного члена колективу», «На мій погляд, всі працюють на своїх місцях і посадах», «Так задоволена діями керівництва»* та ін.

21. Чи задоволені Ви діями керівної ланки (дирекції, керівників структурних підрозділів) під час війни?

49 відповідей

Так. На 90%)

Так. У нас нормальна робоча атмосфера в колективі.

Загалом так.

так, професійно, тактовно

Задоволена.

Так. Розгубленості та паніки ніхто не демонстрував, керівництво завжди було присутнє на роботі, скеровувало дії колективу стосовно основної роботи, ініціювало і організувало наших співробітників на допомогу волонтерам міста...

## ВИСНОВКИ

Анкетування «Колектив бібліотеки у кризовій ситуації» дало змогу подивитися на працівників та керівників у контексті війни. Кожна людина проживає цей період індивідуально. Складність для керівника полягає у тому, що йому потрібно організувати не лише себе та опанувати власні емоції, а й підтримати й організувати колектив та свою команду.

Турбуючись про колектив, керівник повинен спілкуватися з колегами. Це дасть йому змогу краще зрозуміти та проаналізувати ситуацію, сформувавши свою позицію та прийняти правильні рішення.

Для ефективної та злагодженої роботи керівнику потрібно зважати на психоемоційний стан працівників та робити все для того, щоб організувати стабільні робочі умови.

Керівникам доцільно намагатися мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища. Проговорювати зі своєю командою ситуацію для кращого її розуміння та осмислення, спілкуватися, ділитися хорошими новинами та планами на майбутнє.

Зараз – час дій. Керівники повинні підтримати своїх працівників, щоб кожен був залученим і корисним для бібліотеки, міста, країни.

Управлінець повинен донести до членів команди основні цілі та важливі завдання, над яким вони продовжать працювати. Відповідно до ситуації доцільно бути мобільним, щоб сформувавши нові цілі та скоординувати роботу.

Основний сенс дій керівника є запорукою злагодженої роботи, яка дозволяє організувати спільні дії та працювати у складні часи.

## Список використаних джерел

1. Грицик Т. Апелюйте до дорослої відповідальності: як лідерам і командам адаптуватися до воєнних реалій [Електронний ресурс] / Т. Грицик // ain : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3RWnjcG> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 22.04.2022.
2. Мельник В. Здається, що ти на межі? Що робити з хронічною втомою та апатією [Електронний ресурс] / В. Мельник // Вікна : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3qWHDiq> (дата звернення: 02.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 06.09.2022.
3. Здобудемо. Як зберегти віру в перемогу [Електронний ресурс] // НВ life : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3ВОуууу> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 14.09.2022.
4. Свеженцева І. Тривожність під час війни. Що допоможе заспокоїтися [Електронний ресурс] / І. Свеженцева // Суспільне Новини : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3qTNpcw> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 28.02.2022.
5. Беловешкін А. Тут і зараз. 10 швидких способів упоратися зі стресом [Електронний ресурс] / А. Беловешкін // НВ life : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3dq1T8Y> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 14.03.2022.
6. Як впоратись з тривогою під час війни: поради спеціалістів [Електронний ресурс] // t1.ua : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3UnjwXy> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана. – Опис заснов. на версії, датов.: 05.03.2022.
7. Ямненко К. Як правильно надавати зворотний зв'язок під час війни [Електронний ресурс] / К. Ямненко // Work.ua : [вебсайт]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://bit.ly/3ВОрY2I> (дата звернення: 19.09.2022.), вільний. – Назва з екрана.