

**Софийски университет „Св. Климент Охридски”
Философски факултет
Катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика“**

Светослава Милчева Тончева

**ВЪТРЕШНИ КОМУНИКАТИВНИ ПРОЦЕСИ
В РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ – ИЗСЛЕДВАНЕ НА
ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ АСПЕКТИ**

ДИСЕРТАЦИЯ

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“

Докторска програма „Книгознание, библиотекознание, библиография“

**Професионално направление 3. 5. „Обществени комуникации
и информационни науки“**

Научен ръководител доц. д-р Илко Пенелов

София, 2018

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД.....	4
ПЪРВА ГЛАВА	
Състояние на изследвания проблем и използвана терминология.....	11
I. 1. Обзор на изследванията по темата на дисертацията.....	11
I. 2. Използвана терминология.....	25
ВТОРА ГЛАВА	
Регионалните библиотеки в България – кратка история и структура.....	47
II. 1. История на регионалните библиотеки в България – възникване, развитие, статут.....	47
II. 2. Структури на регионалните библиотеки в България.....	65
ТРЕТА ГЛАВА	
Комуникативни процеси в регионалните библиотеки – анализ на резултатите от анкетното проуване.....	86
III. 1 Вертикални и хоризонтални нива на комуникация в регионалните библиотеки.....	89
III. 2 Канали на вътрешнобиблиотечната комуникация.....	103
III. 3 Структура на регионалните библиотеки и комуникация при организационно-структурни промени.....	111
III. 4 Комуникация и неформални групи в регионалните библиотеки.....	120
III. 5 Оценка на <i>важност</i> и <i>удовлетвореност</i> от вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки.....	126
III. 6 Състояние на вътрешнобиблиотечната комуникация. Влияние на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси върху цялостната работа на библиотеката.....	147
ЧЕТВЪРТА ГЛАВА	
Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България.....	161
IV. 1 Комуникацията като процес.....	161

IV. 2 Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникации – микрониво.....	165
IV. 2.1. Добър контакт и отношения между ръководители и ръководени..	165
IV. 2.2. Ефективна употреба на каналите за комуникация.....	173
IV. 2.3. Мотивираност и ангажираност на всички работещи в библиотеката към организацията и нейните каузи.....	176
IV. 2.4. Разбиране на изпратените съобщения.....	177
IV. 2.5. Ролята на ръководителите.....	181
IV. 2.6. Управление на процеса на общуване.....	185
IV. 3 Влияние на вътрешната комуникация върху библиотечните процеси на макрониво.....	189
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	194
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА.....	202
ПРИЛОЖЕНИЕ – Резултати от анкетното проучване.....	223

УВОД

Проблемът, изследователски и в практиката, за комуникацията и протичащите комуникативни процеси е сред актуалните в стремежа и опитите за оптимизиране дейността на съвременните библиотеки, тъй като общуването/комуникацията между различните структурни (и управленски) нива има ключова роля за техните успехи и провали. Безспорно важен инструмент за управлението на организацията, за обезпечаването на организационното развитие и за формирането на елементите на организационната култура е добрата и ефективна вътрешна комуникация. В настоящото изложение съдържанието на термина вътрешна комуникация *обхваща само комуникацията между служителите вътре в рамките на организацията*¹ и се изключват несъмнено присъстващите, но изключително трудни за анализиране форми на автокомуникация, които също играят съществена роля при формирането и практикуването на определен мениджърски почерк.²

В този текст изведените в науката общи принципи ще бъдат приложени спрямо частния случай на регионалните библиотеки, поради тяхната значимост в общата (националната) библиотечно-информационна инфраструктура. В немалка степен на местно равнище тъкмо тези библиотеки са интелектуални средища, които имат своята мисия и в които протича съществена част от културния живот на града или областта. Регионалните библиотеки в нашата страна изпълняват своите функции не само с пряката си работа по издирване, съхраняване, опазване и осигуряване на достъп до всички видове издания (печатни и електронни), но и като разработват и реализират програми и проекти за подобряване на библиотечно-информационното обслужване, за усъвършенстване на социалните услуги и за интеграция чрез преодоляване на информационното неравенство и разширяване на достъпа до

¹ **Cornelissen**, Joep. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. 3rd ed. London: Sage Publication, 2011, pp. 3–13.

² За ефектите на автокомуникацията вж. напр. **Лотман**, Ю. М. За двата модела на комуникация в системата на културата. В: *Култура и информация* / Прев. от рус. Л. Терзийска. София: Наука и изкуство, 1992, с. 74–93.

информация.³ Едновременно с това регионалните библиотеки активно организират културни събития, разнообразни образователни и популяризаторски инициативи, летни училища, представяния на книги, концерти и други, които привличат различни публики и по този начин превръщат себе си в разпознаваемо място за култура. В този смисъл за позитивния им „образ“ (както е било през целия ХХ в., така и в близко бъдеще) като институции е от решаващо значение наличието на добра микросреда и работен климат, в решаваща степен зависещи от протичащите вътрешноорганизационни комуникации.

Това е основанието за *избора на настоящата тема*. Постоянно възпроизвеждащата се актуалност на дисертационния проблем се обуславя от ключовата роля на общуването/комуникацията между различните структурни (и управленски) нива, а оттам и от значимостта му/й за успешната работа на регионалните библиотеки. Като изхожда от разбирането, че вътрешноорганизационните отношения и комуникации са важно условие за съществуването и дейността на всяка институция, изследването се фокусира върху корелацията между намирането на оптималния модел за протичане на вътрешните комуникативни процеси и осигуряването на устойчиво бъдеще за най-големите обществени библиотеки в нашата страна.

Обект на изследването са регионалните библиотеки в Република България, които съгласно Постановления на Министерски съвет № 153/2000 г. и № 80/2006 г. са 27 (в областните центрове). Статистиката сочи, че към 2017 г. регионалните библиотеки притежават фондове с 11 819 000 тома библиотечни материали, имат 134 000 читатели и раздават годишно 3 584 000 тома библиотечни документи.⁴

³ Вж. например дейността на РБ „Беню Цонев“ – Ловеч: **Иванова**, Марияна. Регионалната библиотека като естествен и удобен посредник за създаване на културно многообразие и гражданско участие. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Седма нац. науч. конф., посветена на 100 години от обявяването на Независимостта на България, Велико Търново – 21-22 ноември 2008. Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2009, с. 265–269.

⁴ По данни на Националния статистически институт за 2017 г. Достъпно на: <http://www.nsi.bg/bg/content/3607/библиотеки-по-вид>

Предмет на изследването са комуникативните процеси в регионалните библиотеки в структурно-организационен план. Макар, че обществените библиотеки (ако приемем, че те наистина са такива) имат принципал в лицето на кмета, те все пак са институции, които задават по своя преценка определена субординация при прокарването на различни видове решения. Следователно те са натоварени с отговорността сами да определят поведението си спрямо всички свои реални и потенциални партньори и потребители. Ако не успеят да достигнат желаните или прогнозираните показатели, причината за това може да се крие в комплекс от фактори, елемент от който са вътрешните, оставащи скрити за потребителите, комуникации в рамките на библиотечния екип.

Целта, която си поставя настоящият дисертационен труд е да се изследват съвременните⁵ специфични вътрешни комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България. Особено важно е да се установи в кои случаи те се използват пълноценно при взимането на нови решения, въвеждането на нови практики, услуги и др. и кога, поради консервативизъм в работата или по други причини, вътрешните за библиотеката комуникации закърняват и не могат да бъдат ефективна съставна част от библиотечната конструкция и от полза за функционирането и за поддържането на адекватен външен образ на регионалните библиотеки. Цел на дисертацията също е и върху реалната ситуация в страната да се насложат теоретичните възгледи по въпроса за поддържането на подходящи за една обществена организация (институция) вътрешни комуникации с оглед нейното адаптиране спрямо променящата се външна среда.

Задачите, съпътстващи постигането на целите, са следните:

Да се идентифицират теоретични постановки относно спецификата и значимостта на вътрешната комуникация, имащи отношение към спецификата на регионалните библиотеки.

Да се изследва състоянието на вътрешната комуникация в българските регионални библиотеки.

⁵ Нивото на изследване е синхронно, не се търси диахрония – вътрешните комуникативни процеси са присъщи на библиотеките и в миналото, но дисертационният текст се фокусира върху „картината“ към момента на изследването.

Да се анализират вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки и да се идентифицират проблемните области.

Да се дефинират оптималните характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси, тъй като успешната комуникация „отвътре“ рефлектира и върху ефективната и успешна комуникация „навън“, т.е. с читателите (потребителите) на библиотеката (микрониво; макрониво).

В началото на настоящото изследване се полагат *хипотезите*, че:

- българските регионални библиотеки се стремят да постигнат широко покритие на населението откъм ресурси и услуги по места (като общ брой регистрирани потребители и като процент от населението на съответната област), като върху този процес неизбежно влияят проблемите във вътрешните комуникации и в начините, по които се планира бъдещото им развитие;

- най-успешните български регионални библиотеки успяват да поддържат и да се възползват от добрия си вътрешнокомуникативен климат, защото регламентирането на комуникативните процеси силно повлиява върху тяхната ефективност (има се предвид измерване чрез скала – слабо/силно влияние).

В съществуващата литература обикновено, когато се говори за комуникация във връзка с библиотеката, става дума за общуването и отношенията между читателите, потребителите, общността и библиотеката,⁶ и по-често се наблюдава това, което те излъчват към потребителите си и обществото – ролята им, имиджа им, публичният им образ. Този текст е насочен към навътре, към протичащите комуникативни процеси, които правят работеща библиотеката.

Методологията на изследването включва следните подходи:

Водещ е *културологичният подход* – особено при изясняване на традициите, създадени от регионалните библиотеки в различен социокултурен

⁶ Повече за комуникацията и внедряването на иновации в библиотеката вж. у **Русинова**, Евгения. Избор и внедряване на иновации – организационни и комуникационни аспекти. В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*, Доклади от XXII Нац. конф. на ББИА, София, 7–8 юни 2012, София: ББИА, 2012, с. 72–75.

контекст в миналото и в съвременността. Изходната позиция тук е, че историческите обстоятелства, при които възникват бившите окръжни библиотеки, са причина за оформянето на стереотипи в работата и в мисленето, които се изменят сравнително трудно и бавно.

За да бъдат по-динамично ситуирани комуникативните процеси в съвременните български регионални библиотеки, паралелно се използва *функционален подход*. Вътрешнокомуникативните процеси се разглеждат с оглед базовата роля на медиатор, която играят обществените библиотеки в комуникативната верига от създателите до потребителите на информация.

Сравнителният подход се налага в процеса на извличане (идентифициране) на най-гъвкавите и удобни модели за комуникация в регионалните библиотеки чрез съпоставка на приложимостта им в практиката.

В дисертационния труд се използват и *общонаучни методи*:

Анализ на данни, получени в резултат от проведено анкетно проучване – анализират се и сведения, публикувани от самите библиотеки, за да се отразят спецификите в конкретните ситуации. Най-вече това са количествените показатели на библиотеките, които макар и косвено имат отношение към организационната структура на библиотеките;

Наблюдение – основен метод за набавяне на емпирични данни за поведението на регионалните библиотеки през последните няколко години (след 2014 г.);

Чрез *контент-анализ* се определя честотата на повтарящи се информационни единици при въпроси с открит отговор;

Статистически методи се използват за обработване на набраните количествени данни и проверка на техните теоретични зависимости;

Графичните методи служат за нагледно изобразяване на получените резултати.

Конструиращи методи – вариант, генеративен и приспособяващ, се използват при разработването на предложения за нови насоки за оптимизиране на комуникативните процеси в библиотеките.

Текстът на дисертационния труд е структуриран в три глави и заключение. В първата глава е направен обзор на български и чужди изследвания по темата на дисертацията и се изяснява съдържанието на основните понятия и термини, с които се борава в текста – *структура на библиотеката, организация, организационно развитие и организационна култура, комуникация, комуниканти и комуникативни процеси*.

Във втората глава се проследява накратко историята и промените в статута на регионалните библиотеки, от които е видно различното им начало, различните им, но все по-успоредяващи се траектории на развитие, за да се стигне до днешния им статут и форма на съществуване. В тази глава се разглеждат и структурите на библиотеките като организации с оглед на протичащите вертикални комуникации между различните йерархични нива, които от своя страна са разгледани в глава трета.

В третата глава, чрез избраната методика, на базата на емпиричния материал от осъществените анкети се анализират комуникативните процеси в българските регионални библиотеки. Засягат се определени аспекти от вътрешнобиблиотечната комуникация: Вертикалните и хоризонтални нива на комуникация в регионалните библиотеки; Каналите на комуникация; Структурата на регионалните библиотеки и комуникацията при организационно-структурни промени; Комуникацията и неформалните групи в регионалните библиотеки; Оценката на „важност“ и „удовлетвореност“ от вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки; Състоянието на вътрешнобиблиотечната комуникация и влиянието на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси върху цялостната работа на библиотеката.

Централна, в смисъл на приносна, за дисертацията е четвъртата глава, в която теоретичното осмисляне на анализираните в преди това данни се превръща в база за дефинирането и описването на *оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в българските регионални библиотеки* на микро и макро ниво, като крайният резултат от извършената работа придобива и практическа стойност.

Заклучението обобщава всички направени наблюдения и изводи в четирите глави на текста с акцент, синтезирайки най-важните приноси на дисертационния труд. Приложението съдържа резултатите от анкетното проучване и е структурирано в 3 части: Част I – Библиотечна структура, Част II – Комуникативни процеси в библиотеката и Част III – Данни за анкетирания.

ПЪРВА ГЛАВА

СЪСТОЯНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНИЯ ПРОБЛЕМ И ИЗПОЛЗВАНА ТЕРМИНОЛОГИЯ

I. 1. Обзор на изследванията по темата на дисертацията

Историята, структурата и организацията в регионалните библиотеки в България са попадали в ползрението на различни автори и редица такива изследвания служат като опора в текста на дисертационното изследване. Библиотечните комуникации също са изследвани, но преди всичко в посока навън – как библиотеката общува със своите потребители, какъв е нейният образ в обществото и сред общностите именно чрез комуникативните механизми, с които борави при представянето си и в диалога с външната среда. Проблемът за функционирането, качеството и значението на вътрешните комуникации в библиотеките обаче, не е достатъчно изследван и публикациите по темата не са многобройни.

Натрупаната литература може да се раздели в няколко корпуса, като още в началото е необходимо да се направи уточнението, че, най-общо казано, една част от източниците са посветени на различни аспекти от библиотечната проблематика, без да засягат комуникацията и комуникативните процеси, а в друга част проблемите на комуникацията са проучвани както теоретично, така и приложно, но в съвсем друг вид структури, фирми, корпорации и пр. „Срещата“ на тези две изследователски сфери в настоящия текст цели да запълни съществуващата празнота в проучването на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси.

В периода преди 1989 г. тогавашните окръжните библиотеки (днес регионални) са обект на изследвания, свързани с различни аспекти от съществуването и развитието им, но въпросът за комуникациите е слабо засяган. Във фокуса на публикациите попадат например опитите окръжните библиотеки да се (само)дефинират като конкретен вид с ясен институционален

и потребителски профил;⁷ очертаването на методическите функции, с които са натоварени⁸ и задачите, които са им възлагани в един определен социокултурен контекст,⁹ в който се реализира и информационната им роля в обществото.¹⁰

Ключов момент в историята на окръжните библиотеки е Постановление на №2 на Министерски съвет от 1970 г., в което на този вид библиотеки е отредено определено място в проектирания модел на единна библиотечна система в Народна република България. Този документ и постановките, свързани с него, са обект на анализи, коментари и оценки в редица публикации,¹¹ а също и водят до актуализиране на правилника на окръжните библиотеки, който към онзи момент е общ и валиден за всички тях документ.¹² Контекстът на държавно-политическия режим неизбежно оставя своя отпечатък и върху функционирането на библиотеките, както и върху идеологическия дискурс в публикациите за тях – например библиотеките и събитийния календар на ЦК на БКП и др.¹³

⁷ **Сиромахов**, Димитър. Развитие на окръжните библиотеки като централни масови библиотеки с научен уклон. Доклад. В: *Библиотекар*, 1963, № 6, с. 2–15; **същият**. За характера и дейността на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1983, № 7, с. 5–10; **Станчев**, Михаил. Типова структура за отраслово съдържание на фондовете на окръжните библиотеки. В: *Изв. на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1980, т. XV (XXI), с. 229–276.

⁸ **Аврамова**, Щилияна. Окръжната библиотека като методически център. В: *Библиотекар*, 1978, №11/12, с. 22–24; **Хаджихристов**, Христо. Методическото ръководство на библиотеките в Единната библиотечна система на НРБ. В: *Библиотекар*, 1989, № 1, с. 4–8.

⁹ **Кралев**, Стефан. Мисли за окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1971, №2, с. 8–12; **Ангелова**, Зара. За задачите на окръжните библиотеки. Отговор на статията на Ст. Кралев „Мисли за окръжните библиотеки“. В: *Библиотекар*, 1971, № 7-8, с. 57–60.

¹⁰ **Митусева**, Виктория. Състояние и проблеми на информационната работа на окръжните библиотеки. В: *Изв. на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1980, т. XV (XXI), с. 575–604.

¹¹ **Основни положения** за организиране на Единна библиотечна система в НРБ. В: *Библиотекар*, 1970, № 2, с. 2–5; **Инджев**, Стоян. За най-доброто приложение на Постановление №2. В: *Библиотекар*, 1970, № 4, с. 17–19; **Калайджиева**, К. На работа за организиране на Единната библиотечна система. В: *Библиотекар*, 1971, № 1, с. 13–20; **Христов**, Христо. Постановление №2 и окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1970, № 6, с. 12–16; **За резултатите** от работата по организиране на Единната библиотечна система на територията на окръга. В: *Библиотекар*, 1973, № 7-8, с. 28–33.

¹² **Правилник** на Окръжната библиотека (утвърден на 13 март 1971 г.). В: *Библиотекар*, 1971, № 9, с. 48–51.

¹³ **Сиромахов**, Димитър. Проблеми и перспективи на развитието на окръжните библиотеки [Под знака на решенията на Юлския пленум на ЦК на БКП]. В: *Библиотекар*, 1969, № 3, с. 12–19; **същият**. Окръжните библиотеки в предконгресната 1975 година. В: *Библиотекар*, 1975, № 2, с. 1–6.

Изследванията върху организацията и организационната култура в последните десетилетия станаха особено актуални, но такива с фокус върху библиотеките съществуват и преди 1989 г.¹⁴ В духа на „перестройката“ в края на 80-те години на XX в. въпросът за преустройството и библиотеките вълнува и техните изследователи.¹⁵

Една от малкото статии, в които е засегнат въпросът за вътрешнобиблиотечните комуникации (без да е използван точно този термин, тъй като към онзи момент той все още не е в научна употреба) е „Проблеми на съвременната организация на библиотечния труд“ на А. Бухтев. Той разглежда отношението на ръководството към „библиотечните работници“ и дисциплината и самодисциплината от тяхна страна като важни фактори в организирането на библиотечната работа.¹⁶

Авторът очертава принципни положения, чието спазване, според него, е наложително. Той изтъква важното значение на доверието, което ръководството на библиотеката оказва на своите сътрудници-библиотекари и тогава резултатите от използваната по подходящ начин свобода биха били: увереност в себе си, самостоятелност и чувство за отговорност; инициатива, самодисциплина, приветлива атмосфера и взаимно уважение; доброволно сътрудничество и в резултат на всичко това – повишаване и на производителността на труда. Бухтев прави уговорката, че тази постановка съвсем не означава, че ръководството на библиотеката няма да държи на реда и дисциплината, а тъкмо обратното. Като ефект от подобен подход ръководството би имало общ поглед върху трудовия процес, би се постигнала хармоничност в усилията и редовност в работата; стабилност в резултатите на основата на действен контрол, доверие и сигурност в подчинените.¹⁷

Характерен за позицията на автора е следния цитат: „От практиката добре знаем, че когато ръководството е деспотично и педантично, а кадрите

¹⁴ Бухтев, Александър. Проблеми на съвременната организация на библиотечния труд. В: *Библиотекар*, 1970, № 10, с. 20–24.

¹⁵ Напр. Радев, Васил. Преустройството и библиотеките. В: *Библиотекар*, 1988, № 3, с. 30–34.

¹⁶ Бухтев, А. Цит. съч., с. 20–24.

¹⁷ Пак там, с. 21.

недисциплинирани и инертни, тогава съществува: безпорядък и нехайство, непостоянство, разпуснатост и злоупотреба с доверия; оспорване, противопоставяне, конфликти, липса на сътрудничество и взаимопомощ, липса на развитие у личността, поради което неминуемо и производителността намалява. Ако искаме да подобрим работата в библиотеките, безусловно трябва да се стараем да прилагаме принципа: свобода в реда и дисциплината, ред в дисциплината и свободата¹⁸. Тези заключения, разбираемо, са допълнени със задължителния идеологически призив – „и занапред най-строго да се прилагат ленинските принципи на работа с кадрите, решително да се отстранява субективизмът при оценяване на тяхната дейност и поведение, да им се гласува пълно доверие и заедно с това да се засили вискателността към тях.“¹⁸

Ако се абстрахираме от контекста на времето, възможна интерпретация на тази гледна точка я свързва с властовата позиция на ръководството и с евентуалната „злоупотреба“ с нея. Според автора изискванията за компетентност в условията на „съвременната научно-техническа революция“ срещат две спънки: „Първо, стремежът на някои от ръководствата на библиотеките да решават абсолютно всичко, да регламентират до дреболиите работата на библиотечните работници, да се намесват във въпроси, които много по-просто, по-бързо и с по-голяма полза могат да се решат от последните веднага, на самото място. Тук все още си казва думата силата на традицията и инерцията, наследени от миналото.“¹⁹

От другата страна стои активността, желанието за работа и продуктивността на самите библиотекарите: „Второ, стремежът на някои библиотечни работници, по места да избягват отговорност, да се прикриват зад мнението на високостоящите органи. Тук все още са решаващи навикът и страхът от отговорност, и неумението, а понякога и нежеланието да се пристъпи към решаване на въпроса творчески, с познаване на работата. (...) Осигуряването на оптималното функциониране на библиотеките е неразривно

¹⁸ Авторът цитира Резолюция на IX конгрес на БКП, С., 1966.

¹⁹ Бухтев, А., Цит. съч., с 21.

свързано с култивирането във всички, без изключение, библиотекари – деловитост, умение и навик за максимална дееспособност. (...) За съжаление, микробът на пилеене на времето е проникнал твърде широко в библиотечната работа.²⁰ Част от комуникацията между ръководството и библиотекарите е и култивирането на отговорност и максимална дееспособност у работещите.

По темата за вътрешните комуникации в българските библиотеки и по-конкретно в регионалните библиотеки – обект на изследване в този текст – почти не е писано. Като база и опора в него са използвани публикации на съвременни български автори, посветени по-общо на библиотеките у нас в ХХІ в., които засягат различни теми, близки или свързани с темата за комуникациите. Някои от тях разглеждат съвременното състояние и ефективността на библиотеките в България и проблемите, които стоят пред тях.²¹ Други обръщат внимание на конструирането на съвременната им институционална идентичност,²² начертават се насоките и стратегиите за развитието им с оглед случващите се обществени промени²³ и във връзка с налагащото се информационно общество.²⁴ В някои случаи статутът на

²⁰ Пак там, с. 22.

²¹ **Димчев**, Александър, Александра **Дипчикова**. Състояние и проблеми на библиотечната система в страната. В: *Библиотеките пред новото хилядолетие – свободен и равен достъп до информация*: Докл. от ІХ нац. науч. конф. [СБИР] с международно участие. София, 1999, с. 10–17; **Ефективността на библиотеките** и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще: Докл. от ХХІІІ Нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София, 2014, 134 с.

²² **Толева**, Петя. Конструиране на съвременната институционална идентичност на българските обществени библиотеки. В: *Библиотека*, 2013, № 2–3, с. 116–123.

²³ **Димчев**, Александър. Стратегии за развитие на библиотеките. Коопериране на библиотеките. – Библиотека, 2005, № 3–4, с. 15–19; **Дончева**, Анета, **Грашкина-Минчева**, Ваня, **Димчев**, Александър. Насоки за развитие на обществената библиотека. Ръководство за библиотечни мениджъри. София: Университетско издателство „Св. Кл. Охридски“, 2009, 126 с.; **Дипчикова**, Александра. Национални и професионални отговорности при изграждането на библиотечната система В: *Библиотечната система в България: Х национална научна конференция на СБИР*. София: СБИР, 2000, с. 18–23. **Капитанова**, Мария, **Димчев**, Александър. Обществените промени и българските библиотеки. – В: *Национална програма за опазване на библиотечните фондове (проект)*. София: СБИР, Фондация „Отворено общество“, 1997, с.6–11; **Людсканова**, Виолета. Библиотечната система – координация, стандартизация, кооперация – вчера днес и утре. В: Библиотечната система в България: Х национална научна конференция на СБИР. София: СБИР, 2000, с. 34–40.

²⁴ **Харизанова**, Оля. Българските библиотеки и информационното общество. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007, 180 с.; **Потребностите на информационното общество** и библиотеките. Хармония или конфликт: Докл. от ХХІ Нац. конф. на ББИА, Благоевград, 9–10 юни 2011 г. София: ББИА, 2012, 176 с.; **Попова**, Ели. Кариерно развитие на

библиотеките е обект на изследвания и чрез нормативните документи, които го уреждат, но и с опит да се очертаят параметрите на модела „библиотека“.²⁵

Българските изследователи обръщат внимание и върху отношението между библиотечните стратегии и държавните политики,²⁶ както и на ролята на библиотеките в контекста на динамично променящата се глобалната информационна среда.²⁷ Конкретно внимание на мястото и ролята на регионалните библиотеки в националния библиотечен фонд обръща в своя публикация Р. Колева.²⁸

Процесите на трансформация на библиотеките и тенденциите към промени от различни гледни точки са разгледани в редица публикации, някои от които съставляват цели сборници от конференции и други научни форуми.²⁹ Организационните структурни промени нерядко се дължат на променящата се външна среда, на променящия се социокултурен контекст,³⁰ но те са резултат

библиотечния персонал в контекста на информационното общество. Част 1. Проучвания 2012–2015. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2016, 245 с.

²⁵ **Дончева**, Анета, **Димчев**, Александър (съст.) Библиотечното дело в България: Сб. от нормативни документи (1878-2012). София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2012, 247 с.; **Регионалните библиотеки** в България: Мнение на СБИР относно състоянието и промените в статута им. В: *Библиотека*, 2000, № 5, с. 22–32; **Харизанова**, Оля. Моделът „Библиотека“ в България. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 56–70.

²⁶ **Гергова**, Ани. Държавна политика и библиотечна стратегия. В: Стефанов, Валери, Христова, Боряна, Дончева, Анета състав. *Книга, четене, библиотека*: Сб. докл. от три кръгли маси, посветени на проблемите на книжния сектор и библиотечното дело в България, организирани от Министерство на културата. София: НБ „Св. св. Кирил и Методий“, 2008, с. 71–77; **същата**. Държавна политика и библиотечна стратегия. В: *Библиотека*, 2008, № 2, с. 5–11; **Dimchev**, Alexander. To Libraries, with Love. The Library-Information Policy of Bulgaria 1989–2013 (A Collection of Papers, Projects and Articles). Sofia: Univ. Press “St. Kliment Ohridski”, 288 с.

²⁷ **Димчев**, Александър. Глобална информационна инфраструктура. Роля и мисия на библиотеките в променящия се свят. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014, 479 с.

²⁸ **Колева**, Радка. Мястото и ролята на регионалните библиотеки в националния библиотечен фонд. В: *Изв. на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1993, т. XXI (XXVII), с. 79–83.

²⁹ **Библиотеки в трансформация**: проблеми, предизвикателства, нови възможности: Сб. с докл. от XXIV Нац. конф. на ББИА, София, 5–6 юни 2014 г. София: ББИА, 2014, 91 с.; **Толева**, Петя. Организационни трансформации в българските обществени библиотеки във връзка със стратегия „Европа 2020“. В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*: Докл. от XXII нац. конф. на ББИА, София, 7–8 юни 2012 г. София, ББИА, 2012, 11–22.

³⁰ **Митевска-Енчева**, Майяна. Организационните структури и комуникациите им с променящата се външна среда. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Шеста нац. науч. конф., посветена на 180 години от рождението на Петко Р. Славейков, Велико Търново – 15 – 16 ноември 2007 г. София: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2008, с. 334–345.

и от избора и внедряването на различни иновации, а това неизбежно се отразява и на комуникациите.³¹ Нанси Болт в свой текст дефинира седем важни тенденции, на които са подвластни обществените библиотеки.³²

Една от близките изследователски сфери до комуникацията и комуникативните процеси е свързана с изучаването на организацията и организационната култура в библиотеките. Частични проучвания по темата прави А. Дончева,³³ а също и О. Харизанова,³⁴ но сред водещите специалисти в тази област е Цв. Давидков. Той изяснява същността и основните характеристики, както и измерителите на организационната култура, и полага тези свои наблюдения и върху библиотечната организация.³⁵

Организационната култура е в пряко отношение с управлението на човешките ресурси, което от своя страна също кореспондира с груповите и индивидуалните комуникативни процеси в библиотеката. Двама автори – Р. Минковски и Е. Попова, разглеждат тази своеобразна „реципрочна“ свързаност и зависимост между управлението на човешкия потенциал в библиотеката и успешното функциониране на организациите.³⁶ На успешните практики и иновациите в управлението на обществената библиотека е

³¹ **Русинова**, Евгения. Избор и внедряване на иновации – организационни и комуникационни аспекти. В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*: Докл. от XXII Нац. конф. на ББИА, София, 7–8 юни 2012, София: ББИА, 2012, с. 72–75.

³² **Болт**, Нанси. Седем значими тенденции, пред които са изправени обществените библиотеки. В: *ББИА онлайн*, 2013, № 6. с. 48–56.

³³ **Дончева**, Анета. Библиотечната организация – познат или нов проблем в българската библиотечна теория и практика. В: *Библиотекознание, библиография, книгознание*, т. 3, 1993, с. 21–25.

³⁴ **Харизанова**, Оля. Някои аспекти на организационната култура в българските регионални библиотеки. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, Философски факултет, кн. Библиотечно-информационни науки, т. 7, 2015, 137–199; достъпно и на адрес: <https://research.uni-sofia.bg/handle/123456789/1289>.

³⁵ **Давидков**, Цветан. **Давидков**, Цветан. Измерители на организационната култура (според методиката на G. Hofstede) Предварителни резултати от емпиричното социол. изследване „Култура на организациите в България 2000 – 2001“. София: Стопански факултет – СУ „Св. Кл. Охридски“, 2002, 80 с.; **същият**. Национална и организационни култури. София: „Парадигма“, 2010, 222 с.; **същият**. Управление на организациите. София: Стопански факултет – СУ „Св. Кл. Охридски“, 2012, 141 с.; **същият**. Организационна култура – същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 5–18.

³⁶ **Минковски**, Румен. Влияние на организационната култура върху управлението на човешките ресурси. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 27–38; **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 71–82.

посветено дисертационното изследване на К. Александрова, публикувано като монография.³⁷

Като цяло проблематиката около мениджмънта на библиотеки и ролята на ръководителя като мениджър е сравнително слабо проучван у нас.³⁸ Това е причината в настоящия текст да се използват общи публикации по мениджмънт, с опит да се приложат съответните модели и постановки върху спецификата на библиотеката.

Сред чуждите изследвания, в които се откриват идеи за комуникациите в библиотеките, е монографията на М. Горман, посветена на библиотеките в XXI в. В опит да дефинира „идеалната“ организация той посочва определени изисквания: отделните звена в библиотеката трябва да имат ясно определена мисия и подробно дефинирани и разграничени отговорности; всяко звено трябва да се състои от достатъчен брой служители със съответното ниво на подготовка; организационната структура трябва да бъде достатъчно гъвкава и да позволява създаването на временни работни групи във връзка с конкретни проекти и временни затруднения; организационната структура трябва да позволява и насърчава запознаването с работата на други звена, което води до гъвкаво разпределение на човешките ресурси и др.³⁹

Отбелязаната вече оскъдност на литературата, посветена на вътрешните библиотечни комуникации отчита съществуването на някои ценни приноси по темата. Наблюденията на Е. Попова върху библиотечния персонал,⁴⁰ както и върху атестацията на библиотечните служители като знак за качество и ефективност, засягат частично и темата за комуникацията. Във връзка с атестационния процес в библиотеките авторката счита, че целите, които си

³⁷ **Александрова**, Красимира. Управление на обществена библиотека в съвременна информационна среда: успешни практики и перспективи в България. София: За буквите – О писменех, 2013, 209 с.

³⁸ Вж. напр. **Георгиева**, Елена. Библиотечният мениджър – съвременни изисквания. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Нац. науч. конф., посветена на 60-годишнината на доц. д-р Стефан Коларов, Велико Търново, 20–21 ноември 2003 г., Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2004, с. 132–141.

³⁹ **Горман**, Майкъл. Нашите непреходни ценности. Библиотеките през XXI век. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 160–161.

⁴⁰ **Попова**, Ели. Библиотечният персонал в контекста на модерното общество. В: *Библиотека*, 2012, № 2, с. 5–11.

поставя библиотечният мениджмънт са многопосочни и са постижими и чрез оценяването на редица показатели, сред които е и подобряването на работните взаимоотношения. А то има своето въздействие върху общата ефективност на функционирането на библиотеката.⁴¹ И по-конкретно, „успешният мениджмънт и ефективното изпълнение на трудовите дейности зависят в много голяма степен от тази начална и текуща яснота на комуникацията и отношенията между управлението и изпълнителите на различните нива: определяне на изискванията, стандартите, моделите за изпълнение на всяка дейност.“⁴²

Особено полезна и свързана с целите на изследването е публикацията на А. Дончева, чийто обект са формалните и неформалните отношения в организационната култура на библиотеката, а тъкмо те стоят в основата на вътрешнобиблиотечната комуникация. От една страна са институционално санкционираните и рационални формализирани взаимоотношения, а от друга – неформалните, възникналите спонтанно в определени групи на основа на различни видове връзки, негласна договореност и др. подобни. Авторката изтъква спецификата на неформалните отношения, като в същото време установява, че те оказват значително влияние на управлението във всяка една организация, в много случаи дори се оказват определящ инструмент при решаването на различни задачи, при формирането на моралния и психологически климат в колектива или екипа. В този контекст изследването на неформалните отношения е особено важно и винаги актуално от гледна точка на всяко управленско решение.⁴³

Възможен аспект при изследването на комуникациите е мотивационният климат в библиотеката. М. Зафирова откроява някои от факторите, които провокират неудовлетворение в това отношение. Сред тях тя

⁴¹ **Попова**, Ели. Атестацията на библиотечните служители – знак за качество и ефективност. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*. Докл. от XXIII Нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014, с. 97.

⁴² Пак там, с. 99.

⁴³ **Дончева**, Анета. Наблюдения върху формалните и неформалните отношения в организационната култура на библиотеката. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 19–20.

посочва „капсулиране на екипите“ („в по-големите библиотеки множеството съществуващи отдели създават предпоставки за сложни междуличностни и междугрупови отношения...“) и „нарушена вътрешна комуникация“ (както хоризонтална, така и вертикална, което „води до нарушена обща атмосфера на доверие, трудности при постигане на съгласие при поставяне на задачи и цели и при тяхното изпълнение, придаване на несвойствена важност на неформалните канали за информация (слухове, клюки), които водят до деформация в поведението на сътрудниците; проблеми с даването на обратна връзка.“)⁴⁴

По-различна е изследователската посока на М. Младенова – тя е ориентирана към професионалната и библиотечната етика и етичните взаимоотношения в библиотеката, но тяхното функциониране е дълбоко свързано с работната среда и протичащите комуникации. Според нея взаимоотношенията „библиотекар – колеги/учреждение“ са особено важни, тъй като всеки един служител винаги работи в обкръжението на колеги вътре в библиотеката. Тези взаимоотношения са свързани с корпоративната и професионалната етика, които често се смесват, но по същество са с различно съдържание. „Корпоративната етика е система от морални принципи, оказващи регулиращо въздействие на отношенията вътре в една институционална група, организация или учреждение (например вътре в конкретната библиотека). Корпоративната етика регулира взаимоотношенията между представителите на различните професии, обединени от общността на трудовия колектив, работещи в една организация (университет, фирма, фондация и др.).“⁴⁵

От друга страна, изтъква авторката, „професионалната етика е система от морални признаци, норми и правила за поведение на специалистите вътре в една професионална група (например „Етичен кодекс на библиотекарите в

⁴⁴ **Зафирова**, Мария. Мотивация на персонала и резултати. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*. Докл. от XXIII нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014, с. 106.

⁴⁵ **Младенова**, Мария. Дискурс за етиката, етичните кодекси, етичните взаимоотношения, професионалната и библиотечната етика. В: *ББИА онлайн*, II, 2012, № 5, с. 19.

Република България“). Професионалната етика конкретизира общите морални изисквания, приложени своеобразно в съответната професия (учители, архивисти, музейни работници и др.)⁴⁶

В основата на корпоративната етика са заложиени изискванията за доброжелателно отношение към колегите, сътрудничество и защита на професионалната чест и авторитета на институцията, които са застъпени и в библиотечната етика.⁴⁷ При спазване на нейните основни принципи колективът подкрепя своите колеги, за които от голямо значение са положителният имидж на професията и авторитетът на тяхната библиотека, защото само чрез добри взаимоотношения, опиращи се на коректна и пълноценна комуникация, може да се осъществи високо качество на изпълнението на професионалните задачи.

Въпросът за комуникациите в библиотеката е разглеждан и от някои чужди автори, например М. Кишиловска. Тя дефинира ролята на комуникатор (подател) и комуникант/реципиент (приемащ) или субект и обект на комуникативната връзка. Решаващо въздействие върху качеството и резултата от предаването на информация имат каналът на комуникация и обратната информация. Комуникаторът е автор на съобщението и това винаги оставя субективен отпечатък. Реципиентът е автор на вторично съобщение, възникващо след приемането и декодирането на съобщението от предаващия. Авторството отново се състои в субективното възприемане и декодиране.

Съобщението е третият задължителен елемент в комуникативния процес.⁴⁸ Слушането е важна дейност в комуникацията, тъй като ефективното слушане води до ефективно разбиране. Кишиловска говори за „вербалната комуникация в колегиалната среда“ и твърди, че това е тема с неограничен обхват. „Когато библиотекарите общуват по професионални въпроси, използват богат, специализиран професионален речник.“⁴⁹ Авторката обръща

⁴⁶ Пак там, с. 19–20.

⁴⁷ Пак там, с. 20.

⁴⁸ **Кишиловска**, Малгожата. Комуникации в библиотеката. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 14–16.

⁴⁹ Пак там, с. 44.

внимание и на невербалната комуникация и нейните параметри, но отбелязва, че е необходим холистичен подход – едновременното интерпретиране на думите, интонацията и цялото поведение на даден човек.

Както вече бе отбелязано, като теоретична опора в текста са използвани редица основополагащи български и чужди изследвания в областта на управлението, мениджмънта и организацията.⁵⁰ Сред тях особено се откроява името на П. Дракър, чиито книги и публикации върху мениджмънта са базисни и служат за отправна точка както в теоретична, така и в практическа посока.⁵¹

Управлението на човешките ресурси в немалка степен зависи и от комуникацията между ръководители и ръководени.⁵² Въпросите за организацията, управлението ѝ и отношението към нея, организационната култура и поведение са още по-тясно свързани с комуникативните процеси.⁵³

⁵⁰ **Ангелов**, Ангел. Основи на мениджмънта. София: Тракия–М, 1998, 351 с.; **Захариев**, Емил. Фирмен мениджмънт. Велико Търново: Абагар, 1999; **Донъли**, Д. мл., Гибсън, Д., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта. София: Отворено общество, 1997, 664 с.; **Питърс**, Томас, Робърт **Уотърман-младши**. Към съвършенство във фирменото управление. София: Наука и изкуство, 1988, 452 с.; **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика (поредица), №1. Мотивация; №3. Групите; №4. Ефективността; №11-12. Средата. Целите; №14-15. Персоналът. Комуникациите, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически университет – Варна, Информационно-издателско бюро, 1991-1992; **Mullins**, L. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publ., 1993, 860 с.

⁵¹ **Дракър**, Питър. Управление на организации с идеална цел: Принципи и практики. София: Фондация „София“, Съюз на българските фондации и сдружения, Национален център за развитие – информация, обучение и анализи на нестопанските организации, 1997, 223 с.; **същият**. Мениджмънт предизвикателствата през XXI век. София: Класика и стил, 2000, 199 с.; **същият**. Ефективният ръководител. София: Класика и стил, 2003, 189 с.; **същият**. Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003, 643 с.

⁵² По този въпрос – **Ведър**, Олимпия. Управление на човешките ресурси. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014, 344 с.; **Армстронг**, Майкъл. Наръчник за управление на човешките ресурси. Бургас: „Делфин прес“, 1993, 269 с.; **Йегерс** Пийт, **Александров**, Александър, Веселин **Кънчев**. Ефективно управление на персонала. София: Информа-Интеллект, 1996, 112 с.; **Chopra**, Rakesh K. Management of human resources. Bareilly: V. K. Publ. House, 1989, 256 p.

⁵³ **Бънкова**, Анастасия. Управление на организациите и организационните мрежи. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2013, 440 с.; **Илиева**, Снежана. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, 332 с.; **същата**. Организационно развитие. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, 270 с.; **същата**. Привързаност към организацията – психологическа природа и механизми на формиране. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“* – Философски факултет, т. 83, 1991, с. 39–54; **същата**. Привързаност към организацията: Психологически анализ. София: Албатрос, 1998, 232 с.; **Куртева**, Галина. Организационно поведение. София: Екс-Прес, 2015, 296 с.; **Паунов**, Марин. Организационна култура. София: Унив. изд. Стопанство, 2005, 195 с.; **същият**. Организационно поведение. София: Сиела, 2006, 288 с.; **Сотирова**, Даниела, **Георгиева**, Ирина. Организационно поведение. София: Технически университет, 2013, 182 с.; **Сотирова**, Даниела. Организационно поведение и

Българските изследвания на междуличностните и груповите комуникации маркират различни аспекти: общи познания за комуникативна култура в различните контексти, в които тя се поражда и съществува, организационна и фирмена комуникация, характер, ефективност и етика на комуникациите и др.⁵⁴ Подобни проблеми се засягат и в редица чужди публикации, като освен общите въпроси за характеристиките и теорията на комуникациите,⁵⁵ се засягат и редица по-частни и конкретни аспекти: вербална и невербална комуникация,⁵⁶ корпоративна и организационна комуникация,⁵⁷

култура. Велико Търново: Фабер, 2007, 292 с.; **Камерън**, Ким С., Робърт Е. **Куин**. Диагностика и промяна на организационната култура (съобразно рамката на конкуриращи се ценности). София: Класика и стил, 2012, 272 с.; **Хофстеде**, Херт. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001, 374 с.; **Хофстеде**, Херт Ян, **Пидърсън**, Пол, **Хофстеде**, Херт. Изследване на културата: упражнения, истории и синтетични култури. София: Класика и стил, 2003, 270 с.; **Aiken**, M., Bacharach, S. B. Culture and Organizational Structure and Process.– In: *Organizations Alike and Unalike*. eds. Cornelius Lammers and David J. Hickson. London: Routledge & Kegan Paul, 1979, 123–176; **French**, Wendell, Cecil **Bell**. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. 2001, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 343 p.; **Tosi**, Henry, **Rizzo**, John, **Carroll**, Stephen. Managing organizational behavior. 2. ed. New York, Harper & Row, 1990, 805 p.

⁵⁴ **Илиев**, Владимир, Милка Бакърджиева. Комуникативна култура. Плевен: Леге Артис, 2006, 337 с.; **Маринов**, Руси. Комуникационни стратегии. София: Издателство на НБУ, 2004, 160 с.; **Попова**, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: Печ. база на Русенския унив., 2005, 101 с.; **Стойков**, Любомир. Фирмена култура и комуникация, София: Унив. изд. „Стопанство“, 1995, 208 с.; **Тодорова**, Ива. Етика и ефективност на вътрешноорганизационните комуникации. В: *Мениджър*, 2002, № 8, с. 36–39.

⁵⁵ **Буркарт**, Роланд. Наука за комуникацията. Основи и проблемни полета. Контури на една интердисциплинарна социална наука. Велико Търново: Пик, 2000, 495 с.; **Ласуел**, Харолд. Структура и функция на комуникацията в обществото. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 9–21; **Робъртс**, Доналд. Характер на комуникационните ефекти. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 85–117; **Флор**, Мелвин де. Елементарна характеристика на комуникативния акт. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 66–84; **Шрам**, Уилбър. Характер на комуникацията между хората. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 22–65; **Borden**, George A., John D. **Stone**. Human Communication: The Process of Relating. Menlo Park, CA: Cummings Publishing Co., 1976, 268 p.; **Fiske**, John. Introduction to communication studies. 2nd ed. London, New York: Routledge, 1990, 203 p.; **Miller**, Katherine. Communication theories: Perspectives, processes and contexts. New York: McGraw Hill, 2005, 341 p.; **Lasswell**, Harold, **Bryson**, L., ed. The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas. New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948, 323 p.

⁵⁶ **Ekman**, Paul. Studies in communication through non-verbal behavior. A source information about an interpersonal relationship. In: *Affect, Cognition and Personality* / Ed. by Silvan S. Timkins and Carroll E. Izard. New York: Springer Publishing Co. Inc., pp. 390–442.

⁵⁷ **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: Sage Publication, 2011 (3rd Ed.), 310 p.; **Berger**, **Bruce** Employee/Organizational Communications. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (посетено на 10 април 2016); **същият**. READ MY LIPS: Leaders, supervisors, and culture are the foundations of strategic employee communications. Достъпно на

комуникация и метакомуникация,⁵⁸ междуличностна и вътрешна комуникация,⁵⁹ включително и в библиотеката⁶⁰ и др.

Като източник по темата на дисертацията са използвани и наблюденията и изведените модели на комуникация, мениджмънт и организационна култура в конкретни видове структури, различни от библиотеките – предприятия, фирми, корпорации и др. – както и по-общо други сфери, различни от информационната.⁶¹ Трансферът на тези наблюдения и модели във всички случаи не е механичен, а се съобразява със ситуацията в нашата страна и с историческите натрупвания в българската библиотечно-информационна среда.

Не на последно място изследването на комуникативните процеси се свързва с изследванията върху общуването, психологията на разговора и психологията на комуникацията.⁶² Могат да бъдат използвани дори и натрупаните занаяти върху различни типове психология като индустриалната

<http://www.instituteforpr.org/read-lips-leaders-supervisors-culture-foundations-strategic-employee-communications/> (посетено на 3 април 2016).

⁵⁸ **Branco**, Angela, Jaan **Valsiner**. Communication and metacommunication in human development. Greenwich, Conn: Information Age Pub., 2004, 318 p.;

⁵⁹ **Haney**, William V. Communication and interpersonal relations: text and cases, Homewood, IL: Irwin, 1992, 622 p.; **Hofstede**, Geert. Cultural's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001, pp. 1–40; **McIntosh**, Perry, **Davis**, Jeffery H., Richard **Luecke**. Interpersonal Communication Skills in the Workplace. [онлайн]. 2. ed. New York, American Management Association, 2008, 155 p.; **Marcus**, Bruce W. New dimensions in internal communications. Information Management And The Internal Communications Process. – In: *Professional Services Marketing 3.0*. Достъпно на <https://store.cpatrendlines.com/shop/professional-services-marketing-3-0-by-bruce-w-marcus/> (посетено на 24 март 2016).

⁶⁰ **Levy**, Phillipa, Bob **Usherwood**. People skills: interpersonal skills training for library and information work. London: British Library Board, 1992, 180 с.

⁶¹ **Александров**, Крум. Мениджмънт на организации и предприятия, София: ЛИА, 1995, 424 с.; **Борисова**, Светлана. Междуличностните комуникации в трудовите отношения. София: Авангард Прима, 2017, 92 с.; **Емилова**, Ирена. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. В: *Диалог*, 2012, № 1, с. 110–144; **Петев**, Тодор, **Сотирова**, Даниела, **Панайотов**, Христо. Комуникации и етика в публичната администрация. София: ИПАЕИ, 2001, 120 с.; **Христова**, Евелина. Комуникациите и организацията в XXI век. София: РОЙ Комюникейшън, 2012, 318 с.

⁶² **Парижкова**, Любомира. Общуване vs. Комуникация, София: За буквите – О писменехъ, 2013, 184 с.; **Илиев**, Владимир. Общуването. Същност, динамика и развитие. София: Лега артис, 2003, 168 с.; **Илиев**, Владимир. Психология на разговора. Плевен: Лега артис, 2002, 172 с.; **Йорданов**, Николай. Психология на комуникацията: И мълчанието говори... София: Военно издателство, 2006, 112 с.; **Miller**, George, A. The psychology of communication; seven essays. New York: Basic Books, 1967, 207 p.

или социалната,⁶³ които също маркират определени аспекти в проучването на комуникацията.

Макар че голяма част от посочената литература е свързана конкретно и само с библиотечната проблематика (с минимално засягане на въпросите за комуникацията вътре в библиотеката), а друга е посветена само на комуникацията, организацията и мениджмънта, но в общ план (също с единични примери, засягащи библиотеката), настоящият текст се опитва да вплете резултатите и знанията на учени с различна дисциплинарна принадлежност по един функционален начин, така че да се получи изложение с приложни приноси. В този смисъл наслагването на общокомуникативните модели от различни социални сфери върху вътрешнобиблиотечните комуникации и анализирането на последните с инструментариума на първите с намерението да изтъкне значението им за добрата работа на библиотечната институция, се схваща като една допълнителна задача пред дисертацията.

I. 2. Използвана терминология

Основните понятия, с които този текст борави, са: *структура на библиотеката, организация, организационно развитие и организационна култура, комуникация, комуниканти и комуникативни процеси*, и тяхното съдържание следва да бъде изяснено в тази част от първа глава.

Библиотека според съвременния тълковен речник на българския език е „учреждение, където се събират, обработват и пазят книги и други видове печатни издания за обществено ползване.“⁶⁴ Както се вижда това определение е до голяма степен анахронично и валидността му се отнася към периода от втората половина на XVII до средата на XX в. В опит да се преодолее ограничеността на горната дефиниция се появяват тези от типа на дадената

⁶³ **Ригно**, Роналд Е. Въведение в индустриалната/организационната психология, София: Дилок, 2006, 551 с.; **Нешев**, Петър. Социална психология. Варна: Унив. изд. на Варненски свободен унив. „Черноризец Храбър“, 2012, 108 с.

⁶⁴ Съвременен тълковен речник на българския език. А – Я. Велико Търново: Gaberoff, 1999/2000, с. 94.

например в ODLIS:⁶⁵ „От лат. дума *liber*, означаваща „книга“. В гръцки език и в романските съответстващия термин е „библиотека“. Колекция или група от колекции от книги и/или други печатни и непечатни материали, организирани и поддържани с оглед тяхното използване (четене, консултиране, изучаване, изследване и др.). Институционализираните библиотеки, организирани, така че да улесняват (подпомагат) достъпа на определена група потребители („клиентела“ в американската дефиниция), са кадрово осигурени от библиотекарски и друг персонал, подготвен да предоставя услуги, за да посрещне потребителските нужди. В допълнение, означава помещение, сграда или съоръжение, в което е поместена подобна колекция и което обикновено, но не задължително е построено за тази цел.“⁶⁶ Тук вече се включва онзи организационен аспект, присъщ на институцията, върху който се разполага цялото дисертационно изследване. Още тази базова терминологична единица показва един сериозен проблем – понятийната нестабилност в библиотекознанието – пред която се изправя всеки научен текст в това изследователско поле.

Структурата на различните видове библиотеки се осъществява чрез взаимосвързаност на определени елементи – ръководство, обособени звена, служители – които се намират в различни по тип зависимости – вертикални, хоризонтални, функционални, косвени, формални и неформални. Това рефлектира в многообразие на срещаните в практиката структури, по-често решавани на местно ниво и повлияни от субективни фактори. Според наблюденията на О. Харизанова (2005–2006 г.) организацията на българските библиотеки на административно и методическо ниво не е зададена от координиращ и контролиращ орган според вида и статута на библиотеката, а зависи от ръководството ѝ.⁶⁷

⁶⁵ Online Dictionary of Library and Information Science.

⁶⁶ https://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_1.aspx

⁶⁷ Харизанова, Оля. Българските библиотеки и информационното общество. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007, 180 с.

Теоретично са изведени няколко типа структури⁶⁸ в зависимост от отношенията, връзките и субординацията между отделните звена на библиотеката. *Йерархичната* структура има вертикален характер, като при нея съществува строго разделение на труда и често ѝ липсва гъвкавост. *Функционална* и *линейна* структура – тези типове, взети поотделно, или комбинацията от тях могат да компенсират дефицитите наблюдавани в йерархичната структура. Предимствата им са свързани с групиране на персонала по основни библиотечни дейности, което води до специализация на управлението, качество на решенията и компетентен обхват на всички сфери на управление. Всеки ръководител отговаря „линейно“ за задачите на своето звено, а функционалният ръководител – за основните библиотечни функции.

Една от най-разпространените структури е *функционално-технологичната* – в основата ѝ са няколко базови технологични цикъла от работата в библиотеката: комплектуване, обработка и съхраняване на документите, организация на библиотечното, справочното и информационното обслужване и др. За немалка част от библиотеките типична е *линейно-йерархичната управленска структура* – нивата при нея са следните:

1. ръководител на библиотеката (директор, главен библиотекар, отговорник библиотекари);
2. подчинени на него/нея ръководители на структурни звена – главни библиотекари, ръководители на отдели или библиотекари, които отговарят за подчинени на тях структурни звена.

Такава структура вмениява висока отговорност на ръководителя. Според М. Горман йерархията, която съответства на мисията на библиотеката, трябва да съдържа минимален брой стъпала, а броят на подчинените на едно лице да е съобразен с практическите възможности. Отделните звена в библиотеката следва да имат ясно определена мисия и детайлно дефинирани и разграничени

⁶⁸ Тази типология е направена в учебно помагало и нейните цели са: образователна в сферата на общото библиотекознание и библиотечния мениджмънт, и практическа за ръководство в сферата на организацията и управлението на библиотеките. Вж. **Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Георгиева, Елена.** Общо библиотекознание. Библиотечен мениджмънт. София: ББИА, 2014, с. 126–129.

отговорности. Всяко звено трябва да се състои от достатъчен брой служители със съответното ниво на подготовка, а организационната структура да позволява и насърчава запознаването с работата на други звена. Това би довело до балансирано разпределение на човешките ресурси.⁶⁹

Последният дефиниран тип структура у нас не е много популярен – *проектната*. Тя е свързана с проектни задачи или по-общо дейност на библиотеката, изградена на проектен принцип. Такава структура се отличава с мобилност – изисква достатъчна гъвкавост, която да позволява създаването на временни работни групи във връзка с изпълнението на конкретни проекти.

Практически изброените типове структури не функционират в чист вид – в действащите управленски и организационни модели в библиотеките у нас присъстват елементи от всички посочени по-горе. Това може да бъде интерпретирано като стремеж към по-ефективно съчетаване на хоризонталните структури и протичащите в тях процеси (работа в екип и лидерство, организационни умения, гъвкавост за идентифициране на промени и прилагането им в практиката; въображение, визия за бъдещето и отвореност към нови идеи и практики; готовност за промяна на методите на работа в съответствие с нови ситуации; познания за информационните и комуникационните технологии и за промените в тях) с вертикалните структури, което би довело до по-ефективна комуникация и обратна връзка между управляващите и персонала.

Когато говорим за *организационна култура*, разбираме „организационна“ като качествена характеристика, произлизаща от „организация“. В управлението е прието „организацията да се разглежда като съвкупност от хора, дейността на които съзнателно се координира или направлява за постигане на общата цел или цели.“⁷⁰ И. Емилова обобщава различните смислови значения на понятието „организация“ в три групи: *атрибутивен аспект* – организацията се разглежда като степен на

⁶⁹ **Горман**, Майкъл. Нашите непреходни ценности. Библиотеките през XXI век. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 160–161.

⁷⁰ **Александров**, Крум. Цит. съч., с. 145; **Ангелов**, Ангел. Основи на мениджмънта, София: Тракия – М, 1998, с. 13.

организираност, означава качество на една система, в смисъл на степен на подреденост; *предметен аспект* – организацията се разглежда като система със свои строеж и функции; *функционален аспект* – изясняват се механизмите на функциониране и развитие на обекта на управление.⁷¹

В практиката такова явление като единствена или правилна организация не съществува. Според П. Дракър „съществуват само организационни форми, всяка от които притежава отличителни предимства, отличителни ограничения и конкретни приложения. Ясно е, че организацията не е абсолютна величина. Тя е средство за извличане на полза от съвместната дейност на хората. Като такава структурата на дадена организация съответства на конкретни задачи, конкретни условия и конкретно време...“⁷²

И още едно приложимо определение за организация, предложено от М. Златева (по Игнацкая) – „организацията е социална общност (структура), която се движи към определена цел и която се характеризира с ясно структурирана система на дейност, имаща явно изразени граници“. Според нея всяка организация се състои от група хора, които имат своите определени ролеви статуси, ориентирани към постигането на определени цели.⁷³ По-точно казано, изискването към служителите е да си сътрудничат при постигането на целите на компанията.⁷⁴ Практически е необходимо постигането на баланс между двата вида потребности – на организацията и на служителите – което формира съотношението между организационната идентификация и личностната идентичност. Тази констатация би могла да бъде отнесена и към библиотеките – „индивидуалното поведение на членовете на персонала на библиотеката

⁷¹ **Емилова**, Ирена. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. – Диалог, №1, 2012, с. 112.

⁷² **Дракър**, Питър. Мениджмънт предизвикателствата през 21 век, София: „Класика и стил“ ООД, 2000, с. 20.

⁷³ **Златева**, Минка. Мостове към консенсуса. Пъблик рилейшън, журналистика и медии: проблемни области и конфликтни зони. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2008, с. 66.

⁷⁴ **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 3rd Ed. London: Sage Publication, 2011, p. 198.

трябва да бъде насочено към идентифицирането им със стратегическите цели на организацията“.⁷⁵

Терминът *организационно развитие* се въвежда през 60-те години на ХХ в. и обозначава специфична област на изследване, практика и експертиза. Най-често цитираната пълна дефиниция за организационно развитие е тази на У. Френч и С. Бел, според които в науките за поведението идеалният смисъл на термина е следният: „Организационното развитие е поддържано от топ-управлението продължително усилие за подобряване на процесите на решаване на проблеми и обновяване на организацията чрез ефективна и съвместна диагноза и управление на организационната култура със специално ударение върху формалната трудова група, временните екипи и междугруповата култура, което се осъществява с помощта на консултант-фасилитатор и се основава върху теория и технология на приложните науки за поведението, включително проучване на дейността.“⁷⁶ Този термин се налага, тъй като се опитва да разграничи спецификата на организационното развитие от другите свойства на организацията и да се подчертае динамичния и системния му характер.⁷⁷

Елементи от организационното развитие са процесите на планирана организационна промяна и актуализиране на подходите за организационно подобряване.⁷⁸ Стабилността на тези елементи в библиотеките би намалила риска от изпадане в неблагоприятно положение, което е резултат от настъпили отвън промени. А в българските регионални библиотеки много често промените отвън са свързани с местната власт, която се опитва да преодолява дистанцията между себе си и населението, като използва библиотеките. Затова се препоръчва анализирането на управленската и организационната структура на обществената библиотека и да се насочват усилия тя да повишава своята

⁷⁵ **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 77.

⁷⁶ **French**, Wendell, Cecil **Bell**. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. 1984, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., p. 17, цит. по **Ильева**, Снежана. Организационно развитие. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 61.

⁷⁷ **Ильева**, Снежана. Цит. съч., с. 92.

⁷⁸ Пак там, с. 62.

гъвкавост.⁷⁹ Не на последно място вътрешната организация на библиотеките е сред индикаторите, които се използват като практически инструмент за оценяване ефективността и измерване на качеството в библиотеките.⁸⁰

Според О. Харизанова, цитирана от Е. Попова, в теорията за организацията е постигнат консенсус относно дефинирането на *организационната култура*. Последната се определя като своеобразен „шаблон“ в начина на мислене, усещанията и реакциите, присъщи на организацията; като „система от общи действия, ценности и убеждения, които се развиват и споделят в организацията и чрез които членовете на организацията се ръководят в своето поведение... Споделените общи отношения, модели на мислене, поведение, ценности, вявания, норми и обичаи...“ се възприемат като „онова, което свързва хората в дадена организация, но и различава членовете в една организация от друга“. Или казано по-накратко от Е. Попова, „организационната култура – това е система от общи ценности, правила и норми на поведение, приети от членовете на организацията“.⁸¹

Терминът „организационна култура“ е употребен за първи път от Ендрю Петигрю през 1979 г. в статията му „За изследването на организационната култура“. Цитиран от С. Илиева, в този термин този автор влага следното значение: „система от публично и колективно приети значения, които са валидни за определена група през даден период от време. Системата от форми, категории и представи дава интерпретация на ситуацията, в която хората се намират“.⁸²

⁷⁹ Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Димчев, Александър. Цит. съч., с. 76.

⁸⁰ Под *вътрешна организация* авторите дават за пример бързината на комплектуване и производителността при обработка на носителите на информация, бързината на заемане (в т. ч. и междубиблиотечно), точността на справките, подреждането на фонда и др. (Пол, Розвита, Бьоркхорст, Петер де. Измерване на качеството на библиотеките. Оценяване на ефективността. София, ББИА, 2011, с. 188–233).

⁸¹ Позициите на различни автори са обобщени от Попова, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 73–74.

⁸² Цит. по Илиева, Снежана. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 15.

На базата на анализ на над 100 монографии, студии и статии по въпросите на антропологията, социологията и организационното поведение и въз основа на доминиращите дефиниции през 1989 г. трима автори – Дешпанде, Фърли и Уебстър – стигат до следната дефиниция за организационната култура: „...Образците на споделяните ценности и вярвания, които помагат на хората да разбират функциите на организацията и по този начин възприемат норми за поведение в организационната структура“.⁸³

Като основополагащо се приема определението на Х. Хофстеде, според когото „организационната култура“ е „колективно програмиране на ума, което разграничава членовете на една организация от тези на друга организация“. Организационната култура е холистична (отнася се към едно цяло, което е повече от сбора на частите си), исторически обусловена (отразява историята на организацията), свързана с обектите, които изучават антрополозите – като ритуали и символи, социално конструирана (създадена и поддържана от група хора, които формират организацията), мека (според Пийтърс и Уотърман е твърда), трудно променима (според различните автори степента на трудност е различна).⁸⁴

Според С. Илиева⁸⁵ организационната култура има 3-компонентна структура: *ценности, норми и символи*, като тези три елемента са в неразривна връзка помежду си. Ценностите, поставени в центъра на организационната култура, подчертават психологическия подход към нейното разбиране и изследване. Те са основен регулатор на поведението на личността. Нормите се проявяват в междуличностните и междугруповите взаимоотношения и внасят ред в организационния живот. Могат да се свързват обаче и с неформалните роли и начините на комуникация. Символите са част от митологията и

⁸³ **Deshpandé, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr.** Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. In: *Journal of marketing*, Vol. 57, January, 1993, p. 23.

⁸⁴ **Хофстеде**, Хеерт. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001, с. 251.

⁸⁵ **Илиева**, Снежана. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 49–50.

ритуалността на групата или групите и също имат идентифициращ организационната култура характер.

Някои автори⁸⁶ дефинират съставните елементи на фирмената култура така: отношение към промените; насочване на вниманието към основните цели; поддържане на висок стандарт; откритост при комуникирането; добра система за поощрения и наказания; позитивна ценностна схема, нужна на служителите.

По-разгърнато определение за елементите на организационната култура дава К. Бетинджър. Той отбелязва следните дванадесет елемента: склонност към промени; целенасоченост; показатели и ценности; ритуали, които стимулират ценностната система; загриженост за хората; поощрения и наказания; откритост, комуникация, контрол; разрешаване на конфликтни ситуации; ориентация към пазара и потребителя; ентузиазъм, гордост, солидарност; преданост към организационните цели; колективизъм.⁸⁷

Тромпенаарс и Хампдън-Търнър дефинират три аспекта на организационната култура, важни за корпоративната култура:

1. Общото взаимоотношение между служителите и тяхната организация;
2. Вертикалната или йерархична система на авторитета, дефинираща висшестоящите и подчинените;
3. Общото виждане на служителите за съдбата на организацията, нейната цел и задачи, както и тяхното място в нея.⁸⁸

В тези три аспекта особено ясно се очертава ролята на вътрешноорганизационната комуникация.

Според И. Емилова е по-удачно да се говори за характеристики, а не за елементи на организационната култура – тя посочва следните: отношение към промените; ценности; етичен стандарт; социални умения; лидерство. По-

⁸⁶ Захариев, Емил. Фирмен мениджмънт. Велико Търново: Абагар, 1999, с. 191.

⁸⁷ Цит. по Давидков, Цветан. Организационна култура – същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 8.

⁸⁸ Тромпенаарс, Алфонс, Чарлз Хемпдън-Търнър. Да се носиш по вълните на културата. Разбиране за културното разнообразие в бизнеса. София: Класика и стил, 2004, с. 216.

детайлно Цв. Давидков излага основните характеристики на организационната култура така:

„• Организационната култура е ценностното отношение на служителите и ръководителите към важните неща. Тя е резултат от усилията на всички служители и ръководители (днес) и на всички поколения преди.

- Организационната култура влияе върху функционирането и развитието на организацията предимно в дългосрочен план, защото определя устойчивите трудови ориентации на хората в организацията; тя регулира взаимоотношенията чрез система от писани и неписани закони, норми, правила.

- Организационната култура се възпроизвежда постоянно чрез всекидневната дейност на служителите и ръководителите, работните звена, управленските органи.

- Организационната култура функционира и се развива както чрез закрепването на определени ценности, правила, критерии, така и чрез тяхната промяна.

- Организационната култура се предава под формата на убеждения, модели на мислене и поведение, организационни истории и др. Овладява се чрез способността да се изградят символи“⁸⁹.

Безспорно организационната култура влияе върху мотивите, нагласите и поведението на отделната личност в работата, лидерството и груповата ефективност. Тя определя организационните процеси и се отразява на ефективността на организацията. Библиотеката е организация, насочена към определени потребителски групи и наличието или липсата на организационна култура се отразява върху нейния имидж и коефициент на полезно действие. Чрез създаването и спазването на определени норми на поведение, в нея се осигурява качествено и пълноценно изпълнение на отредените ѝ функции и задачи.

⁸⁹ Давидков, Цветан. Организационна култура – същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 7.

В търсенето на признание и изграждането на авторитет библиотеката се стреми да създаде оптималните стойности и характеристики на отделните си компоненти в един общ модел на професионално поведение и професионална организационна култура, която се състои от две основни части: *статична* – това са устойчиви и относително постоянни подходи, принципи, норми, разбирания, система от ценности, цели и приоритети и *динамична (променлива)*, изразена чрез степента на приобщеност на служителите. Те, от една страна, са обект, върху който съществуващата в библиотеката организационна култура оказва въздействие и формира част от тяхното поведение в трудовата им реализация. Служителите възприемат постепенно разработените и приети в организацията ценности, принципи и модели на поведение. В различна степен компонентите на организационната култура съответстват на индивидуалните им разбирания, нагласи и навици. В зависимост от съпадението между организационните ценности и личностните нагласи и посоката на динамика между тях (сближаване или раздалечаване) служителите се оказват подходящи или непригодни за библиотечната организация. От друга страна самите служители привнасят елементи от своята култура в общата атмосфера на организацията и видоизменят – обогатяват или ощетяват професионалното поведение с нюансите на своите индивидуални особености.⁹⁰

С развитието на организационните структури и на технологиите се създават предпоставки за възникване на конфликтни ситуации в комуникациите, а чрез организационната култура се създава атмосфера за разрешаване на конфликтите. В публикации през 80-те години на миналия век комуникациите в организацията се оценяват като „ключов елемент на организационния климат“ и „като свързваща сила, която позволява да се осъществява координация между хората и организация на тяхното поведение“.⁹¹

⁹⁰ **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 74–75.

⁹¹ Пак там, с. 76.

За библиотеките ИФЛА препоръчва „добра комуникация между персонала на всички нива. Ръководителите трябва редовно да извършват преглед на вътрешните комуникативни системи, за да е сигурно, че персоналят е добре информиран за политиките и процедурите, които се отнасят до библиотечното обслужване.“⁹² Препоръчително е и персоналят да участва в развитието на политиката и работните процедури, да се насърчават инициативите му, за да се използват по най-добрия възможен начин уменията и опитът му, включително и в процеса на вземане на решения.⁹³ Съвременните изследвания на комуникативните процеси посочват редица принципи и механизми за успешно вписване на служителите в съществуващата организационна култура. Добрата и ефективна комуникация е важен лост на управлението за формиране на елементите на организационната култура.⁹⁴

Науката за *комуникацията* е сравнително млада. Това е изследователско направление, което използва емпиричния и теоретичния инструментариум на други дисциплини – социология, психология, антропология, философия, културология, политология и др. К. Милър формулира седем „традиции“ в изследването на комуникацията, които взаимно си влияят: риторична (изкуство и практически умения за изразяване и убеждаване); семиотична (знаци и знакови ситуации, чрез които се опосредства общуването); феноменологична (изследване на другостта и създаване на диалогичност); кибернетична (механично пренасяне на информация); социопсихологична (изразяване, взаимодействие и влияние); критична (аналитична рефлексия) и социокултурна (възпроизводство на социалния ред).⁹⁵

⁹² **Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 99.

⁹³ В насоките на ИФЛА за обществената библиотека се споменава дори терминът *позитивна дискриминация*, чиито принципи могат да се прилагат с цел ефективно включване на персонала в библиотечната политика (с. 99–100).

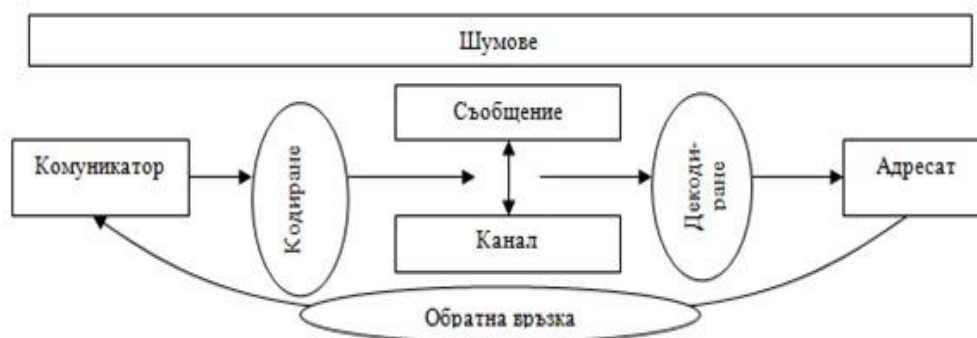
⁹⁴ **Попова**, Ели. Цит. съч., с. 77.

⁹⁵ **Miller**, Katherine. Communication theories: Perspectives, processes and contexts. New York: McGraw Hill, 2005, p. 13.

През 1948 г. социологът Харолд Ласуел извежда формулата на „5-те К“ (в англ. вариант – „the 5 W“) – кой комуникира, какво казва, на кого го казва, по кой канал и с какъв ефект. Тази формула се утвърждава като една от класическите концепции за комуникация, дефинираща участниците и процесите: *източникът, съобщението, каналът, реципиентът и последствията*.⁹⁶

Друга влиятелна схема на общата комуникационна система, направена също в края на 40-те години на ХХ в., е тази на К. Шанън.⁹⁷ От Модел на Шанън по-късно той се доразвива в модел на Шанън и Уивър. В него има шест елемента – източник, съобщение, канал, приемник, шум, обратна връзка (последната е въведена от „бащата на кибернетиката“ Норберт Винер) и два процеса – кодиране и декодиране.⁹⁸

Фигура 1



Винер „отделя специално внимание на факта, че разбирането на информацията може да бъде оценено само тогава, когато изпращащият съобщението получава обратна връзка като измерител на смисловото схващане на съобщението от страна на получателя“.⁹⁹ Според Уивър не бива да се бърка информацията със смисъла – две съобщения, едното от които е напълно

⁹⁶ Lasswell, Harold, Bryson, L., ed. The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas. New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948, p. 37.

⁹⁷ Shannon, Claude E. A Mathematical Theory of Communication. Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://worrydream.com/refs/Shannon - A Mathematical Theory of Communication.pdf>

⁹⁸ Тази схема ползва и Кишиловска, Малгожата. Комуникации в библиотеката. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 14.

⁹⁹ Стоицова, Толя. Лице в лице с медиите. София: Просвета, 2004, с. 63.

безсмислено, представляват всяко по отделно определено количество информация.¹⁰⁰

При У. Шрам комуникацията се интерпретира по-социологически, по-широко и по-универсално. Според него комуникативният процес в основата си се състои от преработването на информация, организирана около обща ориентация по отношение на определени знаци.¹⁰¹

Фигура 2



Според Р. Ригио основните понятия, с които се борава в комуникацията, са изпращач (авторът на комуникацията), получател (реципиентът), кодиране (кодът като обличане на информацията във форма) и канал (средството на предаване). Следват декодиране и обратна връзка, като трябва да се има предвид и ролята на жаргона или езика, който се развива в трудовата среда. Всички те са инструменти, чрез които могат да се изследват комуникативните процеси в регионалните библиотеки, като трябва да се вземат предвид и факторите, влияещи върху ефективността на тези процеси – например факторите на източника (характеристики на изпращачия), на канала, на аудиторията (характеристики на получателя), където невербалната комуникация също играе важна роля.¹⁰²

¹⁰⁰ Weaver, Warren. Recent Contributions to Mathematical Theory of Communication. August 1949. [Прегледан 20.05.2016]. Достъпно на: <http://www.ffzg.unizg.hr/fonet/kolegij/tinfo/weaver.pdf>

¹⁰¹ Шрам, Уилбър. Характер на комуникацията между хората. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 39.

¹⁰² Ригио, Роналд. Въведение в индустриалната/организационната психология, София: Дилок, 2006, с. 294–301.

*Комуникацията на работното място или вътрешната комуникация*¹⁰³ е сред ключовите процеси, разглеждани в трудовата, индустриалната или организационната психология. Различни автори изтъкват важността ѝ и определят значението ѝ като равнопоставено на това на външните комуникации. Вътрешноорганизационната комуникация е съвкупност от съобщенията, излъчени по вътрешните комуникативни канали, произведени от работата на управленския екип на организацията и от работата на отделите за личен състав.¹⁰⁴

Вътрешните комуникации имат за цел:

- Да предават факти (знание);
- Да съобщават информация за същината на организацията (самопознание);
- Да внедряват мотивация (съвместни цели);
- Да формират чувството за принадлежност (да си важен и високо оценен);
- Да вдъхновяват нововъведенията и подобряването на работата (екипна работа, екипен дух).¹⁰⁵

Вътрешните комуникации предоставят на работещите важна информация за тяхната дейност, за организацията, за обкръжаващата ги среда и за самите тях. Комуникацията подпомага мотивирането, изграждането на доверие, създаването на обща идентичност и укрепва чувството за отговорност. Комуникативните процеси също така формират среда за изразяване на емоции, за споделяне на надежди и амбиции, за отбелязване на постижения. Комуникацията представлява основата, която позволява на

¹⁰³ Вътрешната комуникация е термин, чието съдържание обхваща комуникация между служители вътре в рамките на организацията. **Cornelissen**, Joer. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. 3rd Ed. London: Sage Publication, 2011, p. 199.

¹⁰⁴ **Murgolo-Poore**, Marie, **Leyland Pitt**. Intranets and employee communication: PR behind the firewall. In: *Journal of Communication Management*, Vol. 5, Issue 3, 2001, pp. 231–242.

¹⁰⁵ **Христова**, Евелина. *Комуникациите и организацията в XXI век*. София: РОЙ Комюникейшън. 2012, с. 96.

индивидите и групите да разберат своята организация, каква е тя всъщност, какво означава.¹⁰⁶

Кътлип, Сентър и Бруум посочват седем условия, на които е необходимо да отговарят взаимоотношенията в една организация, за да се смятат за ефективни:

1. Доверие и вяра между служители и работодатели;
2. Открита информация, която се движи свободно нагоре, надолу и в страни;
3. Задоволителен статус и участие на всеки човек;
4. Продължителна работа без конфликти и спорове;
5. Здравословно обкръжение;
6. Успех в инициативите;
7. Оптимизъм в бъдещето.¹⁰⁷

Разглеждането на вътрешната комуникация обикновено протича чрез разделяне на работещите в библиотеката на управляващи и персонал и възникващата между тях вертикална, но и съществуващата вътре във всяка от категориите хоризонтална *трудова комуникация*. Хоризонталните потоци на комуникация в библиотеката имат основно координираща функция, тъй като много от процесите преминават през различни отдели до получаването на готовия продукт – обработена книга, реализирана справка и т. н. Тази координация може да се извършва на ниво ръководители на съответните структури. В много от случаите тя протича между самите изпълнители или в рамките на общуване между ръководители на един отдел с изпълнители от друг (т. нар. диагонална комуникация).¹⁰⁸

Вертикалните потоци на комуникация в библиотеката протичат във „възходяща“ и в „низходяща“ посока. Според Е. Христова „низходящата комуникация се основава на електронни и вербални методи за информиране на

¹⁰⁶ **Berger, Bruce Employee/Organizational Communications.** Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (Прегледан 10.04.2016)

¹⁰⁷ **Кътлип, Скот, Алън Сентър, Глен Бруум.** Ефективен PR. София: Рой Комюникейшън, 2007, с. 252.

¹⁰⁸ **Попова, Ели.** Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 76.

служителите по въпроси, свързани с тяхната фирма по достъпен начин. Този тип комуникация се състои от информация, започваща от най-високото ниво в длъжностната йерархия на фирмата и осведомява служителите какво е значимо за компанията (мисии) и какви са целите на компанията (политики).

Възходящата комуникация пренася информацията от служителите към мениджърите. Тя често включва информация за даден служител, за сътрудници, организационни практики и политики и за това какво трябва да се направи и как може да се направи. Важно е служителите да имат възможност да генерират възходяща комуникация, защото техните идеи и критики към плановете и идеите на мениджърите могат да бъдат полезни при намиране на решения за цялостно подобряване на постиженията и доходността на организацията. Успешната възходяща комуникация зависи от междуличностната среда на мениджърската комуникация. Мениджърите могат да насърчават подчинените си да изказват гласно възраженията си срещу практики, процедури и нови организационни промени.¹⁰⁹

Корнелисен въвежда понятията „отзиви, мълчание и участие на служителите”.¹¹⁰ Те се отнасят до степента, в която служителите изказват мнението си, изслушвани са и участват във вземането на решения. Участието на служителите налага създаването на организационни структури и процеси, които имат за цел да им помогнат да разберат целите на организацията.

„Координатната система“ от вертикалните и хоризонталните нива на протичане на *трудова комуникация* в библиотеката структурира микросредата и работния климат в библиотеката. За микросредата особено важна е съвкупността от груповите процеси в библиотеките (както са дефинирани в *трудова/организационната психология*¹¹¹) – конформизъм, групова сплотеност, сътрудничество и съревнование, конфликт (нива, източници на конфликт, резултати от конфликта и управление на конфликта)

¹⁰⁹ Христова, Евелина. Цит. съч., с. 50.

¹¹⁰ Cornelissen, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. London: Sage Publication, 2011, p. 199.

¹¹¹ Ригно, Роналд. Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок, 2006, с. 325–339.

и съответните доминанти в тези процеси. Тя влиза в контакт с външната среда и затова вътрешните комуникации се оценяват като дълбоко свързани с цялостните стратегически политики на организацията и съответните ѝ външни комуникации и представяне в обществото. Чрез „анализ на средата“¹¹² (SWOT анализ) могат да се установят слабите и силните страни на вътрешната организация, както и възможностите и опасностите, произлизащи от външната среда.¹¹³

Сред основните форми на вътрешна комуникация Бергер посочва друг тип нива, на които тя протича – междуличностна или лице в лице комуникации, между индивидите или групите; комуникация на групово ниво, която се осъществява в рамките на екипи, отдели и групи по интереси, сред работещите. Фокусът на това ниво е размяна на информация, разискване на възникнали въпроси, координация на задачите, разрешаване на проблеми и изграждане на консенсус. На най-високо ниво комуникациите в организацията като цяло са ориентирани към такива въпроси като визия, мисия, политики, нови инициативи, организационен капацитет и резултати. Тези формални комуникации често се реализират по такъв начин, че проблемите от едно ниво преливат в другите, като ръководителите на различните йерархични нива комуникират със своите подчинени, при което обществената (външната) среда също влияе върху комуникациите на това ниво.¹¹⁴

Вътрешната комуникация има и социален характер – тя е структурирано общуване между индивиди или групи хора, извършващи обща дейност в рамките на една организация и структура. Р. Буркарт разглежда това като социално поведение, социално действие, символно предавана социална интеракция и опосредстван процес. „Под социална интеракция трябва да бъде разбирано събитие, случващо се взаимно между две или повече живи същества, което започва с установяването на контакт (въз основа на/или е

¹¹² **Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.). Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 102.

¹¹³ **Маринов**, Руси. Комуникационни стратегии. София: Изд. на НБУ, 2004, с. 68.

¹¹⁴ **Berger**, Bruce **Employee/Organizational Communications**. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (Прегледан 10.04.2016).

свързано с взаимно възприятие) и води до (ре)акции на намиращите се в контакт живи същества.¹¹⁵ Като комуникативен следва да бъде определян само взаимно протичащият процес на предаване на значения.¹¹⁶ В изследването на масовите комуникации Т. Петев също разглежда комуникацията като вид социално поведение, представляващо съзнателен обмен на символи и знаци, които имат значение за участниците.¹¹⁷

Тук ще бъде направено едно кратко отклонение. В редица проучвания *общуване* и *комуникация* се употребяват като синоними (както това се прави и в този текст). Други автори обаче откриват разлика и построяват съжденията си върху тяхното разграничаване. В български език *общувам* означава „да се осъществява връзка с някого, да се провеждат срещи, разговори и контакти, свързани с взаимна размяна на сведения, на мнения, на емоционални и душевни преживявания.“¹¹⁸ Етимологията на думата *комуникация* е свързана с латинския глагол *communicare* – да направя нещо заедно, да споделя, да съобщя, да оставя някого да вземе участие или да взема участие.¹¹⁹

Л. Парижкова например маркира разлика между понятията *общуване* и *комуникация*. Според нея *общуването* е взаимодействието, насочеността към съгласуване и разбиране, докато *комуникацията* е социализиране на условията и средствата на *общуване*.¹²⁰ *Общуването* е създаването на поле за духовно споделяне, полага се като субект-субектно отношение, а *комуникацията* в хода на историческото развитие на латинския термин е утвърдила съдържание на „съобщение, свързка“ или „съобщение, предаване на информационно известие“.¹²¹ Л. Стойков също отбелязва, че *комуникация* има по-технотронно тежнение, а *общуване* съдържа по-хуманитарен нюанс.¹²²

¹¹⁵ Буркарт, Роланд. Наука за комуникацията. Велико Търново: Пик, 2000, с. 21–22.

¹¹⁶ Пак там, с. 24.

¹¹⁷ Вж. Петев, Тодор. Теории за масовата комуникация. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2004, 200 с.

¹¹⁸ Речник на българския език. т. 7. София, 1993, с. 325.

¹¹⁹ Речник на българския език. т. 11. София, 1993, с. 550.

¹²⁰ Парижкова, Любомира. *Общуване vs. Комуникация*, София: За буквите – О писменехъ, 2013, с. 16

¹²¹ Пак там, с. 19, 25.

¹²² Стойков, Любомир. *Фирмена култура и комуникация*, София: Унив. изд. „Стопанство“, 1995, с. 98.

Обобщението на Парижкова е, че „комуникацията“ е полисемантично понятие, което е обект на интерес от страна на социолози, икономисти, математици, журналисти, лингвисти, психолози, информационни работници и пр. и те предлагат различни негови интерпретации. Съвременните изследователи насочват вниманието си към съчетаване на психологическия и социалния модел в процеса на комуникация. В дефинициите за *комуникация* винаги присъства идеята за процесуалност, за действие в рамките на контакта.

Немският философ Ю. Хабермас извежда понятието *комуникативно действие* – то се изразява във взаимодействието на езика и действията на субектите, които поддържат междуличностни отношения. „Теорията на комуникативното действие трябва да освободи рационалния потенциал, заложен в самата комуникативна практика на всекидневието“.¹²³

При функционирането на различните нива на контакт важна е и *комуникативната компетентност*, която се отнася до взаимодействието при директното общуване (в библиотеката например). Комуникативната компетентност включва съвкупността от конкретни знания, умения, нагласи, възможности, интуиция, рефлексивни възможности и възможности за управление на контакта на съответните структурни звена помежду им, както и с управляващите.

Техническите параметри, т.е. *каналите на комуникация* (телефон, лице в лице, срещи, докладна записка, формален доклад, телеконференция, електронна поща, друг уеб-базиран канал и др.)¹²⁴ безспорно са важни за качеството ѝ, но не по-маловажен е *стилът за комуникация*, който се определя като „...далеч по-сложен социален процес, който дава живот на организационната структура и определя особеностите на индивидуалното и груповото поведение в организациите“.¹²⁵

¹²³ Хабермас, Юрген. Структурни изменения на публичността. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1995, с. 31.

¹²⁴ Ригио, Роналд. Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок, 2006, с. 293.

¹²⁵ Попова, Ели. Цит. съч., с. 76. Тя цитира Попова, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: печ. база на Русенския унив., 2005, с. 6.

Изводи: Може да се каже, че на различни нива взаимосвързаност, взаимно обуславяне и зависимост между *структура, организация* и *комуникация* съществува. В частния случай на обекта на настоящата дисертация, структурата е скелетът на библиотеката, който задава схемата и отношенията между различните нива, тяхната субординация и функционирането им като цялостен организъм. Това от своя страна отпраща към директна връзка с организацията, организационното развитие и организационната култура като система от споделени общи действия, правила и норми, ценности и убеждения, приети от библиотекарите и определящи тяхното поведение. Важен лост за управлението на организацията, за обезпечаване на организационното развитие и за формиране на елементите на организационната култура е добрата и ефективна комуникация. Комуникативните процеси в библиотеката структурират микросредата и работния климат, което е особено важно за ефективността ѝ като институция.

Теоретичният профил на разглежданите понятия обаче се нуждае от емпирична плътност, която да потвърди или отхвърли тези връзки на практическо ниво. В хода на настоящото изследване на регионалните библиотеки в България тези теоретични постановки се верифицират – някои от тях се оказват работещи, други са отхвърлени като неприложими към библиотеката като организация и нерелевантни към зададения обхват на изследването (Вж. Трета и Четвърта глава).

ВТОРА ГЛАВА

РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ – КРАТКА ИСТОРИЯ И СТРУКТУРА

II. 1. История на регионалните библиотеки в България – възникване, развитие, статут

В настоящата част от изследването ще бъде направен кратък исторически обзор на статута на регионалните библиотеки в България, от който е видно различното им начало, различните им, но през втората половина на XX век все по-успоредяващи се траектории на развитие, за да се стигне до днешния им статут и форма на съществуване като важни културни институции в регионален контекст и като „опорни точки и гръбнак на териториалната библиотечна структура“.¹²⁶ Установява се, че въпреки законово вменените им унифицирани функции и роля, този вид обществени библиотеки представлява една нехомогенна група. Исторически сложилите се различия несъмнено могат и трябва да оказват влияние върху изгражданата организационна структура, а тя от своя страна рефлектира върху комуникациите в библиотеката.

Днес регионалните библиотеки в България са 27 – във всички областни центрове и в София. До началото на 50-те години на XX в. техните предшественици – окръжните библиотеки – функционират като книжовни и културни средища в съответните градове (които са и административни центрове по отношение на близкостоящите територии) *без да имат единен регламентиран статут*. След административната реорганизация в НРБ през 1950 г. са създадени 12 окръга и в 7 от тях фактически не са съществували големи библиотеки. Тази констатация на Х. Хаджихристов завършва със заключението: „като изхождаше от потребностите на страната, през 1953 г. Министерството на културата създаде окръжните библиотеки“.¹²⁷

¹²⁶ СБИР. Регионалните библиотеки в България: мнение на СБИР относно състоянието и промените в статута им / [представено от] Анета Дончева, Александър Димчев, Александра Дипчикова. В: *Библиотека*, 2000, № 5, с. 23.

¹²⁷ Хаджихристов, Христо. Равносметка – гарантираща нови успехи. [25 години окръжни библиотеки]. В: *Библиотекар*, 1978, № 11–12, с. 4.

Според същия автор¹²⁸ в зависимост от административните промени в страната, в периода 1953–1959 г. в България се конституират 12 окръжни библиотеки.¹²⁹ Това маркира първи етап в процеса на промяна на статута им. Седем от тях се създават на основата на съществуващите народни и/или държавни библиотеки¹³⁰:

1) В **Бургас** (днес РБ „Пейо К. Яворов“) това е създадената през 1888 г библиотека. С историята ѝ са свързани учителят Христо В. Димитров, писателите Константин Петканов и Стефан Станчев, книжарят Коста Екзархов и други обществени дейци, които я изграждат като културно средище. През 1932 г. съвместно с читалище „Пробуда“ се създава Народен университет, който осъществява разнообразна културна и просветна дейност. Изнасят се сказки от изтъкнати български учени и писатели като: Александър Балабанов, Стилиян Чилингиров, Асен Златаров, Елисавета Багряна, Константин Петканов и др., организират се изложби, утра, срещи с писатели и т.н. През 1945 г. Общинската градска библиотека става Държавна народна библиотека и е включена в системата на законовия депозит. През 1978 г., когато се чества 100-годишния юбилей на поета П. К. Яворов, библиотеката получава за патронно неговото име;

2) Във **Варна** (днес РБ „Пенчо Славейков“) това е създадената през 1883 г. от „Варненската книжевна дружина“ с щедрите дарения на видни общественици и родолюбци от града библиотека, която от 1945 г. е депозитна за българската национална книжнина;¹³¹

¹²⁸ **Хаджихристов**, Христо. Място, задачи и проблеми на окръжните библиотеки. В: *Известия на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1970, т. X (XVI), с. 45–63.

¹²⁹ Повече за окръжните библиотеки виж у **Станчев**, Михаил. Типова структура за отраслово съдържание на фондовете на окръжните библиотеки. В: *Известия на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1980, т. XV (XXI), с. 229–276; **Колева**, Радка. Мястото и ролята на регионалните библиотеки в националния библиотечен фонд. В: *Известия на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1993, т. XXI (XXVII), с. 79–83; **Митусева**, Виктория. Състояние и проблеми на информационната работа на окръжните библиотеки. В: *Известия на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1980, т. XV (XXI), с. 575–604 и др.

¹³⁰ Изключение прави Русенската библиотека, която никога не е била народна или държавна библиотека.

¹³¹ За нея виж: **Василев**, Добрин. Кратък исторически очерк на варненската градска общинска библиотека. Варна: печ. „Войников“. 56 с.; *Библиотеката в новото хилядолетие. 125 години*

3) Във **Велико Търново** (днес НБ „Петко Р. Славейков”)¹³² основа е създадената през 1889 г. първа публична библиотека със свой устав и правилник. Превръща се в трето книгохранилище за страната (след народните библиотеки в София и Пловдив), чието основно ядро на книжовния фонд са книгите от великотърновската община и мъжката гимназия „Св. Кирил“. След узаконяването на библиотеката на 11 юли 1920 г. тя започва да получава по един безплатен депозитен екземпляр от цялата българска печатна продукция. Официалното ѝ откриване става на 15 август 1922 г. в зданието на ефорията „Ангел Попов“;

4) В **Пловдив** (днес НБ „Иван Вазов“) окръжната библиотека е наследник на създадените през 1879 г. по личната инициатива и с усилията на Йоаким Груев (тогавашен директор на Народното просвещение) Областна библиотека и музей на Източна Румелия. Според Закона за свободата на печата от 1881 г. библиотеката получава по един екземпляр от всички публикации, издадени на територията на Източна Румелия, с което става първата депозитна библиотека в страната и на Балканите. След Съединението нормативните документи регламентират равни права и задължения за двете народни библиотеки – в София и Пловдив. За организацията, устройството и развитието в първите ѝ години важен принос имат значими личности като Петко Каравелов, Константин Величков, Иван Вазов, Захари Стоянов, Христо Г. Данов, Илия Йовчев и др.;

5) В **Русе** (днес РБ „Любен Каравелов“)¹³³ основа е библиотеката, създадена през 1888 г. от русенски културни дейци, членове на просветното

Регионална библиотека „Пенчо Славейков“ – Варна 1883–2008. Варна: Регионална библ. Пенчо Славейков, Славена, 2008, с. 45–49.

¹³² За нея виж: **Александров**, Иван. Култура и памет: 120 г. от създаването на Народна библиотека „П. Р. Славейков“ В. Търново: Нар. библ. „П. Р. Славейков“, 2010, 84 с.; **Иванова**, Калина. История и съвременност на великотърновската народна библиотека „П. Р. Славейков“. В. Търново: Нар. библ. „П. Р. Славейков“, 2014, 320 с.; **същата**. От първите стъпки до днес: Хроника на Народна библиотека „П. Р. Славейков“ – Велико Търново. В. Търново: Нар. библ. „П. Р. Славейков“, 2013, 240 с.

¹³³ За нея виж: **Джурова**, Галина. 120 години Библиотека „Любен Каравелов“: Юбилейно библиографско издание. Русе: Регионална библ. „Любен Каравелов“, Gaiana book and art studio, 2008, 96 с.; **Евтимова**, Теодора. Регионална библиотека „Любен Каравелов“ в Русе празнува юбилейни 125 години. В: *Българско Възраждане – идеи, личности, събития*.

дружество „Дунав” (основано през 1887 г.), с материалната подкрепа на Градската община. Комисията по официалното откриване на Русенската библиотека прераства в постоянно действащ орган – Библиотечен комитет, изпълняващ обществени функции, свързани със съдействие и контрол на библиотеката (просъществувал до 1926 г.);

6) Библиотеката в **Шумен** (днес РБ „Стилиян Чилингиров“)¹³⁴ е наследник на създадената през 1922 г. по инициатива на самия Чилингиров, четвърта депозитна библиотека в България. Тя възниква по силата на Закона за учредяване на достъпни народни библиотеки от 1920 г. През 1997 г. библиотеката получава за свой патрон името на Стилиян Чилингиров;

7) Като седма в тази група Х. Хаджихристов посочва библиотеката в **София град** (Столична библиотека),¹³⁵ но исторически погледнато тя не произхожда от народна по статут библиотека и има своя специфична история. Създаването ѝ през 1924 г. се основава на уведомителна разпоредба на тогавашния кмет Владимир Вазов и тя е част от общински музей с три отдела: музей, библиотека и архив. Фактическото откриване става през лятото на 1929 г. От 1995 г. библиотеката е юридически самостоятелна организация към Столична община. Статутът ѝ на регионален културен институт (от 1 юли 2000 г.) ѝ вменява правата и задълженията да оказва помощ на всички библиотеки от София област на методическо и организационно ниво.

Останалите пет окръжни библиотеки са открити в бързо развиващи се през 50-те години на XX век градове:¹³⁶

1) **Благоевград** – (днес РБ „Димитър Талев“) е основана през 1953 г. Тя е голяма и добре развита. От 1954 г. е депозитна библиотека;

2) **Враца** – (днес РБ „Христо Ботев“) е открита през 1954 г. като Окръжна методическа библиотека, а през 1955 г. получава статут на депозитна,

Годишник на Общобългарски комитет и Фондация „Васил Левски”, том 7, София: Общобълг. к-т „Васил Левски”, В. Търново: ИК Златен змей, 2005, с. 11–17.

¹³⁴ За нея виж: **Вътова**, Татяна. Традиции и модерност в летописната история на Регионална библиотека „Стилиян Чилингиров”. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. В. Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2013, с. 141–148

¹³⁵ За нея виж: *Адрес: Столична библиотека. Книга за историята на Столичната библиотека, за улиците и площадите на София*. София: ОКИ Столична библиотека, 2015.

¹³⁶ **Хаджихристов**, Христо. Цит. съч., с. 46.

като дели задължителния екземпляр с библиотеката на ДНА – София. През 1965 г. библиотеката получава името на своя патрон – Христо Ботев;

3) **Плевен** – (днес РБ „Христо Смирненски“) е основана през 1954 г. като Окръжна народна библиотека. През 1958 г. библиотеката получава името на Христо Смирненски;

4) **Стара Загора** – (днес РБ „Захарий Княжески“) е открита през 1954 г. Библиотеката избира за свой патрон възрожденския книжовник Захарий Княжески през 1967 г.;

5) **Хасково** – (днес РБ „Христо Смирненски“) е основана през 1953 г. Библиотеката е основното книгохранилище на региона, архив на краеведската литература и на местния печат, център за цялостно библиотечно обслужване на читателите, за библиотечно-библиографска информация и библиографии по краезнание.

Разбираемо, тези пет библиотеки отстъпват значително по всички основни количествени показатели на първите седем. Налага се някои от тях да се съобразяват и със съществуването на значително по-стари читалищни библиотеки, които имат висок авторитет сред населението.

Според Х. Хаджихристов жизнеността и необходимостта от окръжните библиотеки се потвърждава през следващите години, когато в страната се установява ново териториално-административно деление.¹³⁷ След преминаването от тристепенна към двустепенна организация на административното управление на страната окръзите от 12 стават 28 и се създават *нови 15 окръжни библиотеки*. Оказва се, че от 28-те окръжни библиотеки 19 имат зад себе си продължителен живот, значителни по обем фондове и натрупан професионален опит, а 8 са новосъздадени.¹³⁸

Това практически е *втори етап* от постепенното административно изравняване на статута на днешните регионални библиотеки и обхваща

¹³⁷ Новото административно-териториално деление на страната се извършва с Указ 29 на Президиума на Народното събрание от 22.01.1959 г. (Обнародван в ДВ, бр. 7 от 23.01.1959 г.). Основните административни единици са общини и окръзи – старите окръзи се закриват и на тяхно място се създават нови.

¹³⁸ **Хаджихристов**, Христо. Равносметка – гарантираща нови успехи. [25 години окръжни библиотеки]. В: *Библиотекар*, 1978, № 11-12, с. 5.

годините след 1959. Три от новосъздадените 15 библиотека са трансформирани градски държавни библиотеки – в **Перник** (днес РБ „Светослав Минков“, получила името си през 1983 г.),¹³⁹ **Сливен** (днес РБ „Сава Доброплодни“), получила за патрон името на бележития възрожденец през 1992 г.¹⁴⁰ и **Толбухин (Добрич)** (днес РБ „Дора Габев“), получила името на поетесата през 1998 г.

Останалите дванадесет окръжни библиотеки се създават на основата на читалищни библиотеки в съответните градове:

1) Във **Видин** (днес РБ „Михалаки Георгиев“)¹⁴¹ това е библиотеката към читалище „Цвят“, основана през 1869 г. от учениците на Костаки Търновски. Макар, че дейността на читалищната библиотека се датира от 1870 г., първи сведения за нея се откриват в сп. „Българска пчела“ още през 1863 г.;

2) В **Габрово** (днес РБ „Априлов-Палаузов“)¹⁴² за основа служи първата българска обществена библиотека, създадена при Габровското училище. Първи сведения за нея датират още от 1836 г. От фонда ѝ и от личната библиотека на Васил Априлов през 1861 г. се полагат основите на градската читалищна библиотека. До 1959 г. библиотеката остава в структурата на читалището;

3) В **Кърджали** (днес РБ „Никола Вапцаров“)¹⁴³ е използван фонда на читалищната библиотека „Авицена“. През 1983 г. получава името на своя патрон;

¹³⁹ За нея виж: **Методиева**, Ангелина. 60 години Регионална библиотека „Светослав Минков“ Перник: библиографски указател: юбилейно издание. Перник: Дворец на културата, Джули експрес, 2015, 124 с.

¹⁴⁰ За нея виж: **Дунчева**, Денка. 50 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни“ – Сливен. В: *Библиотека*, 2000, № 3–4, с. 26–33; **Правдомирова**, Донка. 50 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни“ – Сливен. В: *Библиотека*, №2, с. 31–33; 60 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни“: летопис. Сливен: Регион. библ. „Сава Доброплодни“, ИК Жажда, 2015, 203 с.

¹⁴¹ За нея виж: 145 години Регионална библиотека „Михалаки Георгиев“ – град Видин: летопис. Видин: Регион. библ. „Михалаки Георгиев“, Видин: Мах Creative, 2015, 135 с.

¹⁴² За нея виж: Чети, брате, чети ... 150 години библиотека „Априлов-Палаузов“ – Габрово. Габрово: Екс-Прес, 2011, 156 с.

¹⁴³ За нея виж: 55 години традиция и съвременност. 55 години Регионална библиотека „Никола Й. Вапцаров“ – Кърджали. София: Светулка 44 Атений, Булгед, 2014, 48 с.

4) В **Кюстендил** (днес РБ „Емануил Попдимитров“) е наследена библиотеката при читалище „Братство“, създадено през 1869 г. Към 1959 г. то има статут като Образцово народно читалище „Васил Коларов“.

5) В **Ловеч** (днес РБ „Проф. Беню Цонев“) основа става библиотеката към създаденото през 1870 г. читалище „Наука“. Тогава е направено и първото дарение от домашните библиотеки на будни граждани на Ловеч с книги на български, руски, сръбски и гръцки език. От 1889 г. библиотеката започва да работи като читалня, а през 1902 г. е организирана по образец на парижката книжарница „Жорж Борже“. През 1990 г. приема името на проф. Беню Цонев;¹⁴⁴

6) В **Монтана** (днес РБ „Гео Милев“) окръжната библиотека става наследник на създадената през 1894 г. библиотека при читалище „Разум“ в Голяма Кутловица (основано през 1883 г.);

7) В **Пазарджик** (днес РБ „Никола Фурнаджиев“)¹⁴⁵ библиотеката е създадена на основата на книжната сбирка на читалище „Виделина“, дарена от Стефан Захариев. За развитието на читалищната библиотека принос имат и едни от най-будните културни и просветни дейци в Пазарджик – Константин Величков, Богдан Величков, Люба Войводова, Иван Сестримски и др. От 1983 г. библиотеката носи името на поета Никола Фурнаджиев;

8) В **Разград** (днес РБ „Проф. Боян Пенев“) библиотеката наследява фонда, сформирани през 1870 г. към читалището, основано през 1869 г. под название „Съгласие“, а по-късно преименувано на „Развитие“. Дълги години тя функционира като читалищна библиотека и попълва своите библиотечни колекции с дарения на видни разградчани, както и със средства, отпускани от читалищното настоятелство. От 1992 г. библиотеката носи името на проф. Боян Пенев;

9) В **Силистра** (днес РБ „Партений Павлович“) основа става читалнята и библиотеката при читалище „Доростол“ (изменяло през годините няколко

¹⁴⁴ За нея: Библиотека „Проф. Беню Цонев“. Летописна книга: 135 години библиотека в Ловеч 1870 – 2005 / Състав. Албена Йончева и др. Ловеч: InfoVision, 2005. 80 с.

¹⁴⁵ За нея: 50 години Регионална библиотека „Никола Фурнаджиев“ – Пазарджик: Юбилейно библиографско издание. Пазарджик: Беллопринт, 2009, 128 с.

пъти името си – „Надежда“, „Трендафил“, „Родолюбие“ и отново „Доростол“), създадено през 1870 г. по инициатива на Сава Доброплодни. През 1981 г. библиотеката получава името Партений Павлович – първият възрожденски светски писател, роден в Силистра;

10) В **Смолян** (днес РБ „Николай Вранчев“) са използвани фондовете на читалищна библиотека „Христо Ботев“. Името „Николай Вранчев“ (известен родопевед, писател, преводач и издател) библиотеката получава през 1985 г.

11) В **Търговище** (днес РБ „Петър Стъпов“) библиотеката е приемник на книжния фонд на ескиджумайското читалище „Св. св. Кирил и Методий“, основано през 1864 г. (днес „Напредък – 1864“). През 1999 г. библиотеката получава името на родения в Търговище писател и общественик Петър Стъпов;

12) В **Ямбол** (днес РБ „Георги Раковски“) основа е библиотеката на ямболското читалище „Съгласие“, основано през 1862 г. На своята 25-годишнина, през 1984 г., Окръжна библиотека – Ямбол получава името „Георги Раковски“.

До 1963 г. окръжните библиотеки нямат все още ясно определен профил и изискванията към тях не се различават съществено от изискванията към общообразователните библиотеки.¹⁴⁶ Както отбелязва в свой доклад от 1963 г. Д. Сироматов, „голям дял в работата на окръжните библиотеки все още заема раздаването на художествена литература на домакини, пенсионери, учащи се и др., което може да се извършва, преди всичко, от читалищните и другите масови библиотеки.“¹⁴⁷

По същото време Х. Хаджихристов също поставя въпроса за характера на окръжните библиотеки – дали те са и ще останат масови или са масови, но ще прераснат в масови с научен профил и по-късно в научни библиотеки. Прогнозата на този автор е, че границата между научна и масова библиотека все повече ще се заличава, тъй като търсещите и използващите науката няма

¹⁴⁶ **Хаджихристов**, Христо. Място, задачи и проблеми на окръжните библиотеки. В: *Известия на Народната библиотека „Кирил и Методий“*, 1970, т. X (XVI), с. 47.

¹⁴⁷ **Сироматов**, Димитър. Развитие на окръжните библиотеки като централни масови библиотеки с научен уклон. Доклад. В: *Библиотека*, 1963, № 6, с. 3.

да бъдат избрани, а почти всички.¹⁴⁸ Този въпрос е пряко свързан и с целевата категория читатели на окръжните библиотеки. Хаджихристов счита, че това трябва да са преди всичко специалисти, а учащите се и част от масовите читатели – домакини, пенсионери, служители, постепенно да се прехвърлят във филиалите на окръжните библиотеки, читалищните, профсъюзните и училищните библиотеки.¹⁴⁹

Действително постепенно по своята функция и задачи този вид библиотеки надрастват общообразователното ниво и започват да комплектуват и специализирана литература. Затова и в следващите години последователно всички окръжни библиотеки придобиват статут и на универсални научни. Като типология Х. Хаджихристов ги сравнява с областните библиотеки в Съветския съюз, с воеводските библиотеки в Полша, с окръжните в ГДР и Унгария и с уездните в Румъния, „защото много от задачите им са общи, но същевременно с това те се и отличават поради спецификата на нашето библиотечно дело и някои наши виждания във връзка с тяхното развитие.“¹⁵⁰

Д. Сироматов установява, че „окръжните библиотеки се създадоха като основни общодостъпни библиотеки и методически центрове на библиотечното дело в окръзите в условията на неукрепнали общообразователни и неразвити специални научни библиотеки. Това обстоятелство не позволи тяхната дейност да се постави и развие въз основа на предварително изяснена и последователно осъществявана концепция.“¹⁵¹ Авторът очертава и разликите в развитието на окръжните библиотеки, в зависимост от тяхната история и локализиране и дори смята, че подобна нееднотипност е препоръчителна: „Въпреки, че окръжните библиотеки имат общи задачи и цели, те по своето значение, в зависимост от големината, нуждите и особеностите на окръжните градове и окръзите, специфичните им задачи и традиции, географското им разположение

¹⁴⁸ Хаджихристов, Христо. По някои проблеми на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1963, № 2, с. 10–11.

¹⁴⁹ Пак там, с. 12–13.

¹⁵⁰ Пак там, с. 17.

¹⁵¹ Сироматов, Димитър. Проблеми и перспективи на развитието на окръжните библиотеки [Под знака на решенията на Юлския пленум на ЦК на БКП]. В: *Библиотекар*, 1969, № 3, с. 13.

и др. не следва да развиват напълно еднотипно и в еднакви размери своята дейност. В зависимост от тези фактори те трябва да се разграничат, групират и поемат съответни функции.¹⁵²

Подобна е позицията и на Х. Хаджихристов: „Не можем и не бива да мерим работата и задачите на всички окръжни библиотеки с един аршин. Развитието на много от тях, условията и задачите им са били различни и затова сега искат или не искат, те заемат разнo място в общата категория – „окръжна библиотека“. Равни по положение и права, те не са равни по възможности. Трудно могат да се сравнят окръжните библиотеки в Стара Загора и Смолян, Търново и Търговище, Русе и Видин, Варна и Толбухин, а даже и Народната библиотека „Иван Вазов“ – Пловдив и Градската библиотека – София.“¹⁵³

Тъкмо поради разликите между окръжните библиотеки, в „Насоките за перспективното развитие на окръжните библиотеки в периода 1968 – 1970 г. вкл.“¹⁵⁴ е предложено и одобрено тяхното групиране, като за всяка група е посочена посоката, в която следва да се развива слез 1970 г.: Библиотеки I група – Бургас, Велико Търново, Плевен, Стара Загора, Хасково и Шумен, е необходимо да организират своята дейност с цел да се утвърдят примерно в следващите 6-7 години като универсални научни библиотеки; Библиотеки II група – в Благоевград, Враца, Габрово, Кърджали, Пазарджик, Перник, Сливен, Толбухин, Ямбол, ще се развиват през този примерен период като универсални общодостъпни библиотеки с научен характер (с перспектива и те да станат в бъдеще универсални научни библиотеки); Библиотеки III група – Видин, Кюстендил, Ловеч, Михайловград, Разград, Силистра, Смолян и Търговище, трябва да се стремят към универсални общодостъпни библиотеки с научен характер. Столичната библиотека не попада в нито една от тези групи, тъй като е от друг вид – „градска библиотека“.¹⁵⁵

¹⁵² Сироманов, Димитър. Цит. съч., с. 14.

¹⁵³ Хаджихристов, Христо. По някои проблеми на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1963, № 2, с. 13.

¹⁵⁴ Цит. по Сироманов, Димитър. Цит. съч., с. 14–17.

¹⁵⁵ Сироманов, Димитър. Цит. съч., с. 14–17.

Освен препоръките за развитие на библиотеките след 1970 г., отделно в документа са посочени библиотеките – регионални книгохранилища и съответните райони, които спадат към тях: Народната библиотека в Пловдив с район Пловдивски, Пазарджишки, Смолянски, Хасковски, Кърджалийски и Старозагорски окръг; Окръжната библиотека във Варна с район Варненски, Бургарски, Толбухински, Шуменски, Сливенски и Ямболски окръг; Окръжната библиотека Русе с район Русенски, Силистренски, Разградски, Търговищки, Великотърновски, Габровски, Плевенски и Ловешки окръг. Като библиотека – регионално книгохранилище Софийски, Благоевградски, Кюстендилски, Пернишки, Врачански, Михайловградски и Видински окръг ползват Народната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“.¹⁵⁶

В периода до 1970 г. се засилват методическите, координационните и контролните функции на окръжните библиотеки, с които те са натоварени още по силата на ПМС № 167/15. 7. 1957 г., а тези функции в голяма степен зависят от вътрешноорганизационната култура в библиотеката. Ето как отразява тези тенденции Д. Сироматов през 1963 г.: „Придаването научен характер на работата, решителното подобряване на качеството ѝ, зависят и от решаването на редица въпроси в самата окръжна библиотека. (...) Преустройствата в работата предполагат преди всичко подобряване на организационното ръководство в самите окръжни библиотеки и нарастване на ролята на директорите, както при изпълнения на оперативната работа, така и за утвърждаване на библиотеките като културно-просветни учреждения от окръжен мащаб.“¹⁵⁷ Освен от повишаването на нивото на подготовка на кадрите, въпросът за задълбочаване на научния характер на работата зависи от „правилното им разпределение, съобразно задачите и характера на окръжните библиотеки.“¹⁵⁸

¹⁵⁶ Няколко години по-рано Х. Хаджихристов говори за „зонални библиотеки“, които са окръжни, но със зонално значение. Вж. Хаджихристов, Христо. По някои проблеми на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1963, № 2, с. 13.

¹⁵⁷ Сироматов, Димитър. Цит. съч., с. 5.

¹⁵⁸ Пак там., с. 7.

Първият нормативен акт, който по-определено и ясно фиксира статута и задачите на окръжните библиотеки е ПМС № 2/20. 1. 1970 г. Чрез него се определя мястото им в проектирания модел на единна библиотечна система в НРБ.¹⁵⁹ „В Постановлението ясно се сочи, че два са основните принципа, върху които се гради единната библиотечна система – териториалният и отрасловият. Изграждането на териториалната библиотечна система е немислимо без окръжната библиотека. Тя е основното ѝ звено.“¹⁶⁰

Ангажиментите на окръжните библиотеки са дефинирани съобразно възприетия териториален принцип при организирането на тази система. Според Постановлението „окръжната библиотека ръководи методично общообразователните библиотеки и подпомага специалните библиотеки. Окръжната библиотека е център на справочно-библиографската дейност и на библиографията за родния край. Тя съгласува комплектуването, справочно-библиографската работа и информационната дейност на научните и специалните библиотеки в окръга с цел да се избегне ненужното дублиране.“¹⁶¹

За да изпълнят вменените им задачи окръжните библиотеки трябва „значително да повишат равнището на вътрешната си организация, да избистрят структурата си (налага се час по-скоро да бъде утвърден типовия им правилник), конкретното ръководство от страна на директорите им. Особено важно е много сериозно да се подеме въпросът за системното повишаване равнището на квалификацията на библиотекарите от различните ѝ подразделения.“¹⁶²

Постановление № 2 от ПМС от 1970 г. функционира малко повече от 20 години и според А. Дипчикова се „превръща в традиция“: „Няколко поколения библиотекари бяха обучавани и практикуваха в тази среда и затова я приемаха

¹⁵⁹ **Дончева, Анета, Димчев, Александър** (съст.) Библиотечното дело в България. Сборник от нормативни документи (1878–2012). София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2012, с. 147–154.

¹⁶⁰ **Христов, Христо**. Постановление №2 и окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1970, № 6, с. 12.

¹⁶¹ **Дончева, Анета, Димчев, Александър** (съст.). Цит съч., с. 150.

¹⁶² **Христов, Христо**. Цит. съч., с. 16.

като естествена даденост“.¹⁶³ Като позитивни резултати от регламентираната с постановлението структура на единната библиотечна система (и паралелно с нея съществуващата „Национална система за научно-техническа информация“) се оценява ясното формулиране на йерархията на отделните видове и типове библиотеки, тяхната област на действие, взаимодействието помежду им¹⁶⁴, както и стандартизацията на библиотечните процеси, която е важна предпоставка за по-лесното им автоматизиране.¹⁶⁵

Практическото налагане на взаимозависимост и съподчиненост на библиотеките обаче създава една силна централизация със съсредоточаването на цялата отговорност в една институция (Народната библиотека),¹⁶⁶ което поражда неефективно действащ модел на библиотечно и информационно осигуряване.¹⁶⁷ Включването на библиотеките, в т. ч. и окръжните, в „общонационалното обслужване“ развива междубиблиотечното заемане, но процесът е едностранен – главно от Народната библиотека към останалите библиотеки в страната. Такава е и формулировката в Постановлението: „Окръжните, централните градски читалищни и общинските селски библиотеки могат да доставят от Народната библиотека, както и от останалите научни библиотеки за временно ползване литература, необходима на специалистите от съответната територия“.

След 1989 г. статутът на окръжните библиотеки се променя. Както отбелязва А. Гергова, през 90-те години на XX век държавната политика осъществява решителен обрат. Нейните усилия се съсредоточават към преобразуване на управлението и към трансформации на икономиката, призвана да се подчини на пазарните принципи. Обществото, партийно-

¹⁶³ **Дипчикова**, Александра. Национални и професионални отговорности при изграждането на библиотечната система. В: *Библиотечната система в България: X национална научна конференция на СБИР*. София: СБИР, 2000, с. 16.

¹⁶⁴ **Дипчикова**, Александра. Цит. съч., с. 16.

¹⁶⁵ **Людсканова**, Виолета. Библиотечната система – координация, стандартизация, кооперация – вчера днес и утре. В: *Библиотечната система в България: X национална научна конференция на СБИР*. София: СБИР, 2000, с. 32.

¹⁶⁶ **Дончева**, Анета, **Димчев**, Александър (съст.). Цит. съч., 2012, с. 151.

¹⁶⁷ Вж. **Капитанова**, Мария, **Димчев**, Александър. Обществените промени и българските библиотеки. – В: *Национална програма за опазване на библиотечните фондове (проект)*. София: СБИР, Фондация „Отворено общество“, 1997, с. 8–9.

политически разсредоточено, охладнява в интереса си към книжнината. Дейностите на библиотеките също се променят. „От йерархизирана и централизирано управлявана система, организацията на библиотечното дело се преориентира към бърза и в известен смисъл хаотична децентрализация“.¹⁶⁸

Променя се и статутът на окръжните библиотеки в България. През 1996 г. с ПМС № 19 от 31 януари за приемане на Наредба за статута и дейността на библиотеките и за взаимоотношенията в националната библиотечна мрежа (в чл. 2) окръжните библиотеки се превръщат в регионални като юридически лица на бюджетна издръжка към Министерство на културата със съответно седалище (според Приложение към чл. 2): 1. Благоевград, 2. Бургас, 3. Варна, 4. Велико Търново, 5. Видин, 6. Враца, 7. Габрово, 8. Добрич, 9. Кюстендил, 10. Кърджали, 11. Ловеч, 12. Монтана, 13. Пазарджик, 14. Перник, 15. Плевен, 16. Пловдив, 17. Разград, 18. Русе, 19. Силистра, 20. Сливен, 21. Смолян, 22. Стара Загора, 23. Търговище, 24. Хасково, 25. Шумен, 26. Ямбол.¹⁶⁹ Няколко месеца след утвърждаването на този документ Министерският съвет го отменя, „с което практически освобождава държавата от ангажимент по отношение на библиотеките и ги обрича на несигурно финансиране“.¹⁷⁰

Поради отмяната на постановлението от 1996 г. само четири години по-късно, през 2000 г. въпросът за статута на регионалните библиотеки в България отново се поставя. С Постановление на Министерски съвет № 153 от 28 юли 2000 г. за преобразуване на културни институти в регионални библиотеки и музеи,¹⁷¹ библиотеките в Пловдив, София (Столична библиотека), Русе, Варна, Велико Търново, Бургас, Шумен, Благоевград, Смолян, Сливен и Видин се преобразуват в „регионални със седалище и територия, на която те осъществяват културна дейност“. В този документ са им вменени функции на основни библиотеки за общината, на чиято територия са седалищата им, като

¹⁶⁸ Гергова, Ани. Държавна политика и библиотечна стратегия. В: *Библиотека*, № 2, 2008, София: Народна библ. „Св. св. Кирил и Методий“, с. 5.

¹⁶⁹ Дончева, Анета, Димчев. Цит. съч., 2012, с. 150.

¹⁷⁰ Капитанова, Мария, Димчев, Александър. Цит. съч., с. 11.

¹⁷¹ Дончева, Анета, Димчев, Александър (съст.). Цит. съч., с. 186.

те трябва да събират, съхраняват, организират и предоставят за ползване библиотечно-информационните си ресурси.

Допълнителните дейности, които би следвало да извършват, са: да оказват съдействие на Министерството на културата при осъществяване на държавната политика в областта на библиотечно-информационното обслужване; да извършват библиотечно-информационно обслужване и междубиблиотечно заемане; да координират изграждането на регионалните автоматизирани библиотечни мрежи и да бъдат базови центрове на Националната автоматизирана библиотечно-информационна мрежа; да координират краеведската дейност и поддържането, съхраняването и предоставянето за ползване на архива на местната книжнина и печат; на територията, на която осъществяват културна дейност да извършват координационна, квалификационна и експертно-консултантска дейност за всички библиотеки независимо от тяхната ведомствена принадлежност; да разработват и участват в реализирането на програми и проекти свързани с продължаващото образование, културната интеграция и гражданското участие; да събират, обработват и предоставят информация за библиотеките от региона на органите на държавната и местната власт и да предлагат конкретни мерки за подобряване на тяхната дейност.

В мнението на СБИР от 2000 г. относно състоянието и промяната на статута на регионалните библиотеки се отбелязва, че тази система не е български феномен, а тя съществува във всички развити страни. Регионалните библиотеки „се явяват базови институции за развитие и функциониране на регионалните системи и за достъп на населението до информация. На тези библиотеки в Европейския съюз се възлагат задачи да провеждат държавната политика и да бъдат сред основните субекти за развитието на информационното общество.“¹⁷² Към 2000 г. се твърди, че регионалните библиотеки са утвърдени като „опорни точки и гръбнак на териториалната библиотечна инфраструктура“. Като основни техни функции са посочени:

¹⁷² **Регионалните библиотеки** в България: Мнение на СБИР относно състоянието и промените в статута им. В: *Библиотека*, 2000, № 5, с. 23.

социална, информационна, образователна, архивна, културна, рекреативна, на обществен защитнк,¹⁷³ а задачите им в обществото са да бъдат основни книгохранилища на територията на областта (региона) и архив на краеведската литература и местен печат; център за обслужване на населението и местното самоуправление, както и да оказват експертна и консултантска помощ на останалите библиотеки в областта.¹⁷⁴

Шест години по-късно с Постановление № 80 от 2006 г.¹⁷⁵ и останалите областни библиотеки – във Враца, Габрово, Добрич, Кюстендил, Кърджали, Ловеч, Монтана, Пазарджик, Перник, Плевен, Разград, Силистра, Стара Загора, Търговище, Хасково и Ямбол се променят в „регионални библиотеки със седалище и територия, на която осъществяват културна дейност.“ Към дейностите, които би следвало да извършват този вид библиотеки, се добавят следните: да бъдат център за внедряване на съвременните технологии и координирано изграждане на регионалните автоматизирани библиотечно-информационни мрежи като част от Националната автоматизирана библиотечно-информационна мрежа; да извършват координационна, експертно-консултантска и квалификационна дейност за всички обществени библиотеки.

Столична библиотека се различава по своя статут от останалите изброени библиотеки – от 1995 г. тя е юридически самостоятелна организация на Столична община, а статутът ѝ на общински културен институт (ОКИ) с регионални функции от 1 юли 2000 г. ѝ дава правата и задълженията да оказва помощ на методическо и организационно ниво на всички библиотеки от София област.

През 2009 г. е приет Закон за обществените библиотеки,¹⁷⁶ който обхваща и всички регионални библиотеки (вкл. Столична библиотека) – в него е запазена дефиницията от предходните документи, уреждащи статута на този вид библиотеки – те са „регионални културни институти, които осъществяват

¹⁷³ Пак там.

¹⁷⁴ Пак там, с. 27.

¹⁷⁵ Дончева, Анета, Димчев, Александър (съст.). Цит. съч., с. 191.

¹⁷⁶ Пак там, с. 209–210.

функции на основна обществена библиотека на територията, определена с акта за учредяване¹⁷⁷. Почти без съдържателна промяна са и функциите, които следва да изпълняват регионалните библиотеки и които са формулирани в двете предходни постановления на Министерски съвет (някои от формулировките са обновени и разширени).

По смисъла на дефиницията за обществена библиотека, дадена от ИФЛА, регионалните библиотеки в България са организации, създадени, подкрепяни и финансирани от обществото чрез местната или националната власт, или чрез някаква друга обществена организационна форма. Регионалните, както всички други обществени библиотеки, осигуряват достъп до знание, информация, разнообразие на ресурси и услуги и са общодостъпни за всички членове на обществото, независимо от техните раса, националност, възраст, пол, религия, език, специални потребности, икономически или трудов статус и образователно ниво.¹⁷⁸

Според изводите, които О. Харизанова¹⁷⁹ прави за състоянието на библиотеките в България за периода 2005–2006 г., регионалните библиотеки попадат в първата дефинирана от авторката група, съставена от *развиващи се библиотеки* (които са малък дял, 9-10% от всички български библиотеки). Те се намират предимно в големите градски центрове и са с утвърдена репутация. Стремят се да прилагат съвременни подходи в организацията на библиотечните дейности и предлаганите услуги. Днес регионалните библиотеки в България притежават фондове с над 200 000 библиотечни единици и над 11 млн. тома библиотечни материали.¹⁸⁰

От диахронния преглед на статута на регионалните библиотеки в България е видно, че прилаганите към тях административни актове целят уравниловка, която не е съобразявана с редица важни фактори, свързани с

¹⁷⁷ Пак там, с. 209.

¹⁷⁸ **Кунц, Кристи, Губин, Барбара** (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011, с. 1.

¹⁷⁹ **Харизанова, Оля.** Българските библиотеки и информационното общество. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007, с. 97.

¹⁸⁰ **Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Георгиева, Елена.** Общо библиотекознание. Библиотечен мениджмънт. София: ББИА, 2014, с. 100.

тяхната историческа традиция – възникване, функциониране и перспективи за развитие. Още през 2000 г. при подготвянето на ПМС № 153 УС на СБИР организира Национална работна среща на екип от специалисти, представители на министерства и ведомства и директорите на регионалните библиотеки в България, на която се формулират становища и препоръки. В подготовения впоследствие текст се обръща внимание именно на факторите, които е наложително да се вземат предвид при конституирането на регионалните библиотеки. Сред тях са *„исторически и географски фактори* – историческото развитие на библиотеката, специфичното географско положение и характеристика на региона, в който функционира библиотеката; *икономически и демографски фактори* – промени в териториалните структури, развитие на частния сектор, чуждестранни инвестиции в региона, промени в отрасловата икономическа структура, демографски критерии (прираст на населението, плътност, миграция, равнище на образование).“¹⁸¹

Тези фактори директно се отразяват върху *количествените* (библиотечния фонд, постъпления, отчисления, библиотечно обслужване, разходи, библиотечен персонал и др.) и *сравнителните показатели за библиотечната дейност* (процент на обслужваното население, процент на използваемост на фонда, брой на автоматизираните работни места в библиотеката, процент на средствата от бюджета за алтернативни източници, работното време на библиотеката и др.)¹⁸²

Вземането на посочените фактори предвид не отхвърля сходството между регионалните библиотеки по отношение на ангажиментите им към общностите и властите по места, а илюстрира несъстоятелността на уеднаквения им статут с оглед на съвременната нарастваща демографска неравномерност на регионите. Това изисква преосмисляне на регионалната библиотечна инфраструктура и пренасочване към диференциран подход при отчитането на дейността и съответно при финансирането на този тип

¹⁸¹ СБИР. Регионалните библиотеки в България: мнение на СБИР относно състоянието и промените в статута им / [представено от] Анета Дончева, Александър Димчев, Александра Дипчикова. В: *Библиотека*, 2000, № 5, с. 29.

¹⁸² Пак там, с. 30.

библиотеки. От своя страна, промяната на подхода и отчитането на конкретните регионални различия и специфики би се отразило върху структурата, организационната култура и комуникациите във всяка от тези библиотеки, което би довело до по-ефективното им функциониране.

II. 2. Структури на регионалните библиотеки в България

Направеният исторически преглед на промените в статута на разглежданите библиотеки се е отразил ясно в съществуващите днес техни структури. Тук накратко ще бъдат описани тези структури, със съответните им нива на йерархичност и субординация, в опит за сравнение и типологизиране и с оглед на различните структурни нива и комуникативните процеси, протичащи между тях.

Необходима е една първоначална уговорка. За събирането на данни за тази част от изследването първоначално се разчиташе на проведената анкета, за която ще се говори в трета глава на дисертацията. За съжаление при попълването на анкетните карти много малък процент от респондентите приложиха структурата на своите библиотеки,¹⁸³ поради което се наложи използването на информация от интернет-сайтовете на библиотеките, която обаче далеч не е с еднакво ниво на детайлност и изчерпателност.

Като общо се налага наблюдението, че структурите на регионалните библиотеки в България са сходни, но се решават на локално ниво и зависят в голяма степен от субективни фактори и от визията и решението на съответното ръководство. От друга страна, тези структури са и „наследствено предавани“, т. е. те възпроизвеждат модели, които десетилетия наред са функционирали и е налице и известна консервативност в опитите да бъдат променяни или реорганизирани. В настоящото изследване погледът към видовете структури се подчинява на намерението за идентифициране и оценяване на комуникативните процеси между различните хоризонтални и вертикални нива в библиотеката. Според сръбската авторка Я. Нинков като един от шестте

¹⁸³ Вж. Въпрос № 3 от Част I на анкетната карта в Приложението.

елемента за съвременното управление на обществените библиотеки може да се посочи именно „структурата на работещите.“¹⁸⁴

Що се отнася конкретно до структурата на регионалните библиотеки в България, исторически погледнато, в началото на 70-те години на XX в. в утвърден на 13 март 1971 г. Правилник на окръжната библиотека, в раздел II „Цели, характер и устройство на библиотеката“ е предложена типова структура, организирана в отдели и служби към отделите:

А. Ръководство на библиотеката

а) Служба „Административна, стопанска и техническа“

Б. Отдели и служби към отделите

1. Отдел „Комплектуване и регистрация на фондовете“

2. Отдел „Обработка на фондовете и каталози“

3. Отдел „Обслужване на читателите, организация и опазване на фондовете“

а) служба „Книгозаемане за дома“

б) служба „Читални“ (по преценка на ръководството може да се включи в Справочно-библиографския отдел)

в) служба „Вътрешно и международно междубиблиотечно заемане“

г) служба „Организация, опазване и прочистване на фондовете“

4. Детски отдел

5. Отдел „Справочно-библиографско и информационно обслужване и краезнание“

а) служба „Справочно-информационно обслужване“

б) служба „Препоръчителна библиография“

в) служба „Краезнание“

6. Отдел „Изкуство и музика“

а) служба „Музика“

7. Методически отдел

а) служба „Читалищни библиотеки“

¹⁸⁴ Нинков, Ясмина. Библиотеке XXI века. Београд: Чигоја штампа, с. 80–82.

б) служба „Училищни библиотеки“

в) служба „Профсъюзни библиотеки“

В. Самостоятелни служби

8. Служба „Фотолаборатория и репрография“

9. Служба „Полиграфическа база, книговезница и ремонт на книгите.“¹⁸⁵

В немалка степен „скелетът“ на тази структура съществува и днес, но трябва да се отбележи, че самостоятелността на всяка от регионалните библиотеки (самостоятелност на нивото на административната област) е причина за индивидуални решения на структурата, доказали се в практиката. Разбира се, някои от отделите и съответните им подразделения са трансформирани, други са отпаднали с времето и са редуцирани, поради причини от различен характер, но като цяло основните ядра са запазени.

В структурата от 1971 г. в Б. *Отдели и служби към отделите* са дефинирани 1. *Отдел „Комплектуване и регистрация на фондовете“* и 2. *Отдел „Обработка на фондовете и каталози“*. Тази базова за библиотеката дейност, вменена ѝ и в документите, указващи статута и функциите ѝ, и днес активно се развива, но структурно тези отдели в различните библиотеки са с различни наименования и са организирани по различен начин:

1. Отдел „Комплектуване и обработка“ в РБ – Бургас;
2. „Комплектуване, регистрация и обработка на библиотечните фондове“ в РБ – Варна;
3. Отдел „Комплектуване, обработка и каталогизация“ в РБ – Видин;
4. Направление „Организация на библиотечните фондове“, отдел „Комплектуване, обработка и каталогизация в РБ – Враца;
5. Отдел „Комплектуване и каталогизация“ в РБ – Габрово;

¹⁸⁵ Това се отнася за библиотеки с над 30 души персонал, за тези с персонал между 15 и 30, а също и за останалите – с под 15 души, има конкретни изисквания кои служби не се разкриват и кои с кои се обединяват. Тези с над 30 души могат да разкриват и други служби, освен посочените, с разрешение на Комитета за изкуство и култура.

6. „Библиотечни фондове и каталози“ – *Комплектуване, регистрация и организация на библиотечния фонд, Каталогизация и организация на информационно-търсещите системи* в РБ – Добрич;
7. Отдел „Комплектуване“ и отдел „Обработка и каталогизация“ в РБ – Кърджали;
8. Отдел „Комплектуване, обработка и каталози“ в РБ – Кюстендил;
9. „Организация на фондове“ (като *каталози се поддържат във всички отдели, съобразно спецификата на фонда: Азбучни каталози, Систематични каталози*) в РБ – Ловеч;
10. Специализиран отдел „Комплектуване, обработка и каталози“ в РБ – Монтана;
11. „Комплектуване и каталогизация“ в РБ – Пазарджик;
12. Отдел „Комплектуване, обработка и каталози“ в РБ – Перник;
13. Направление „Комплектуване, обработка, организация на фондовете и каталози“ – *Сектор Комплектуване, Сектор Обработка и каталози, Сектор Книгохранилища* в РБ – Плевен;
14. Отдел „Комплектуване, продължаващи издания и международен обмен“ и Отдел „Обработка и каталози“ в РБ – Пловдив;
15. Функционален отдел „Комплектуване, обработка и каталози“ в РБ – Разград;
16. Направление „Фондове и каталози“ – *Сектор „Комплектуване“, Сектор „Обработка и каталози“, Сектор „Периодика“* в РБ – Русе;
17. „Комплектуване и организация на фондовете“ в РБ – Силистра;
18. „Комплектуване и организация на библиотечните фондове – *Сектор „Комплектуване“, Сектор „Обработка и каталози“* в РБ – Смолян;
19. Направление „Библиотечни колекции“ и направление „Информационни ресурси. Дигитален център“ в Столична библиотека;
20. Направление „Библиотечни фондове и каталози“ – *Сектор „Комплектуване и регистрация“, Сектор „Обработка и каталогизация“, Сектор „Периодика“* в РБ – Стара Загора;
21. „Организация на библиотечните фондове и каталози“ в РБ – Търговище;

22. Сектор „Комплектуване и обработка на библиотечни фондове и каталози” в РБ – Хасково;
23. Направление „Фондове и каталози“ – *Отдел „Комплектуване и регистрация, Отдел „Обработка и каталози. Фондоопазване”* в РБ – Шумен;
24. „Обработка“ в РБ – Ямбол.

Ако категоризираме дейностите по комплектуване, регистрация, обработка, каталогизация и пр. на библиотечните фондове като вътрешни за библиотеката, то от своя страна отделите, свързани с обслужване на читателите могат да се дефинират като насочени навън – към потребителите на библиотеката. В структурно отношение тези отдели са единици от един и същи порядък, от едно ниво и с еднакъв статут и в условната вертикална йерархична структура техните ръководители заемат „средно“ ръководно ниво – в субординация с ръководството на библиотеката (директор, зам. директор).

В примерната структура от 1971 г. важно място заема раздел *„Обслужване на читателите, организация и опазване на фондовете“*, който съдържа служби: „Книгозаемане за дома“, „Читални“, „Вътрешно и международно междубиблиотечно заемане“, „Организация, опазване и прочистване на фондовете“. Това е втората базова за библиотеката дейност и тя и днес е свързана с висок процент от заетостта на работещите в нея, но във всяка от разглежданите регионални библиотеки тя има различни структурни проявления:

1. „Заемна за възрастни“ и „Читални“ в РБ – Благоевград;
2. Заемна служба, Читалня „Петя Дубарова“, Читалня за хуманитарни, точни и приложни науки „Владимир Василев“, Междубиблиотечна заемна служба, Читалня за текуща периодика в РБ – Бургас;
3. Отдел „Заемна за възрастни“, Отдел „Читални – хуманитарни науки, точни и приложни науки, периодика” – *Читалня „Хуманитарни науки”, Читалня „Точни и приложни науки”, Читалня „Периодика”*, Отдел „Чуждоезикова читалня” в РБ – Видин;
4. Направление „Обслужване на читатели“ в РБ – Враца;

5. Отдел „Заемна за възрастни“, Читалня „Д-р Петър Цончев“, Читалня „Природни и технически науки“ в РБ – Габрово;
6. Книгозаемане и Обща читалня в РБ – Добрич;
7. Отдел „Обслужване“ – Читалня „Обществени науки“, Читалня „Изкуство“, Читалня „Естествени и приложни науки“ в РБ – Кърджали;
8. Заемна, Технически науки, Специализирана читалня, Читалня „Периодика“ в РБ – Кюстендил;
9. Заемна за възрастни, Обща читалня, Читалня за чуждоезиково обучение в РБ – Ловеч;
10. Обслужващи звена – Езикова читалня, Заемна за възрастни, Читалня „Хуманитарни науки“, Читалня „Точни и приложни науки“, **Чуждоезикова читалня** – Отдел „Периодика“ в РБ – Монтана;
11. Заемна за възрастни, Читалня – хуманитарни науки, Читалня – точни и приложни науки в РБ – Пазарджик;
12. Заемна за възрастни, Обща читалня в РБ – Перник;
13. Отдел „Обслужване на потребители. Хранение. МЗС и ММЗС“ – Сектор „Обществени науки“, Сектор „Филологически науки“, Сектор „Естествени, точни и приложни науки“, Сектор „Изкуства“, Немска читалня, American space, Отдел „Специални сбирки“ в РБ – Пловдив;
14. Отдел „Читални“ и Отдел „Книгозаемане“ в РБ – Разград;
15. Направление „Обслужване на читателите“ – Сектор „Заемна за дома“, Сектор „Читалня“, Сектор „Литература за чуждоезиково обучение“, Сектор „Изкуство“, Сектор „Книгохранилище“ в РБ – Русе;
16. Книгозаемане, Обща читалня и справочно-информационен център в РБ – Силистра;
17. Читалня за обществени науки и литературознание, Специализирана читалня за естествени и приложни науки в РБ – Сливен;
18. Обслужване на читателите – Отдел „Заемна за възрастни“, Отдел „Читални“, *Комплексен отдел „Изкуство“* в РБ – Смолян;

19. Направление "Обслужване" – Сектор "Филологически науки. Художествена литература. Чуждоезикова литература", Сектор "Обществени, естествени и точни науки. Книгохранение", Сектор "Краезнание и книжовно наследство", Сектор "Детска литература", Сектор "Изкуство" в Столична библиотека;
20. Направление Обслужване на читатели – Сектор Регистрация и информация, Сектор Заемане за дома – *Отдел Заемна за възрастни, Отдел Изкуство*, Сектор Читални и междубиблиотечно заемане – *Читалня № 1 „Хуманитарни науки“, Читалня № 2 „Точни и приложни науки“, Ресурсен център за учебна литература по немски език* в РБ – Стара Загора;
21. Заемна за възрастни и Специализирани читални в РБ – Търговище;
22. Сектор „Обслужване на възрастни читатели” – *Книгозаемна за дома, Читалня № 1 – хуманитарни науки, Читалня № 2 – точни и приложни науки, Читалня „Изкуство”*, Сектор „Обслужване на читатели – деца” в РБ – Хасково;
23. Направление „Обслужване на читатели” – *Заемна възрастни – обслужва читатели над 14- годишна възраст, Обща читалня. Междубиблиотечно заемане, Чуждоезикова читалня, Отдел „Изкуство”* в РБ – Шумен;
24. Заемна за възрастни – *Читалня за обществена литература и текущ периодичен печат, Читалня по естествени и приложни науки, Читалня по литературознание и изкуство, Музикална читалня* в РБ – Ямбол.

Към читалните и заемните във всички регионални библиотеки съществува *сектор, отдел или служба за регистрация и информация.*

В близкото минало служба „Вътрешно и международно междубиблиотечно заемане“ е част от отдел „*Обслужване на читателите, организация и опазване на фондовете*“. В някои от регионалните библиотеки и днес е така, но в други – този отдел (сектор, служба) вече съществува самостоятелно (напр. в РБ – Габрово), заедно със Справочно-библиографска дейност (напр. РБ – Русе) или с читалните (напр. Сектор „Читални и

междубиблиотечно заемане“ в РБ – Стара Загора, „Обща читалня. Междубиблиотечно заемане“ в РБ – Шумен).

Детският отдел и *отдел „Изкуство“* (в някои случаи с подраздел *Музика*, но по-често комплексен отдел) в правилника за окръжните библиотеки от 1971 г. са самостоятелни и това и днес е така с много малки изключения. Например в Столична библиотека те са част от Направление „Обслужване“. Във всички регионални библиотеки структурната единица е „Детски отдел“, на определени места названието е по-различно и то маркира по-широки територии и повече функции – напр. „Детски и средношколски комплекс“ в РБ – Варна; Филиал „Славейче“ – Детски отдел, Средношколски отдел и Чуждоезиков център „Eagle“ в РБ – Велико Търново; отдел „Работа с деца“ в РБ – Добрич; Отдел за деца до 14 години в РБ – Разград; Сектор „Детски“ в РБ – Русе; Сектор „Детска литература“, част от направление „Обслужване на читатели“ в Столична библиотека.

В историята на регионалните библиотеки винаги е съществувал *Отдел „Справочно-библиографско и информационно обслужване и краезнание“*, като през 1971 г. в него се включват 3 служби: „Справочно-информационно обслужване“, „Препоръчителна библиография“ и „Краезнание“. Днес в някои случаи все още СБИО функционира с „Краезнание“ – в Бургас, Варна (където в названието се използва „регионална история“, а не краезнание), Кърджали, Силистра, Стара Загора (където *Отдел „Краезнание“* заедно с *Отдел Редки и ценни издания* е част от Сектор „Специални колекции и връзки с обществеността“ в Направление „Справочно-библиографско, информационно обслужване и читални“), Търговище, Хасково, Шумен, Ямбол.

В други библиотеки „Краезнание“ е самостоятелен отдел – напр. регионалните библиотеки в Благоевград, Видин, Враца, Габрово, Добрич, Кюстендил, Ловеч, Монтана (където отделът носи името на „Анастас Стоянов“), Пазарджик, Перник, Плевен, Пловдив, Разград, Русе (където секторът е „Местна история, краезнание, редакционна и издателска дейност“, а също и библиотеката поддържа самостоятелна рубрика „Местна история“ на

сайта си¹⁸⁶), Сливен, Смолян. В единични случаи е част от направление „Обслужване“ (сектор „Краезнание и книжовно наследство“ в Столична библиотека).

В предходната част на тази глава стана дума за методическите функции, с които са натоварени окръжните библиотеки по отношение на всички други (и по-малки) обществени библиотеки в съответния окръг. Десетилетия наред методическата дейност се развива от библиотечен отдел, в който през 70-те години на XX в. се включват 3 служби – „Читалищни библиотеки“, „Училищни библиотеки“ и „Профсъюзни библиотеки“. В чл. 27, ал. 1, т. 6 на действащия Закон за обществените библиотеки¹⁸⁷ ролята на регионалните библиотеки за методическото ръководство в съответната област има следната формулировка „Извършват координационна, експертно-консултантска и квалификационна дейност за библиотеките от региона“. В структурата на всички регионални библиотеки днес присъстват методични отдели (наследствено назовавани отдел „Методичен“, „Методическа дейност“ или с актуализирани названия – напр. Направление „Координационна, експертно-консултантска и квалификационна дейност“ в РБ – Враца, отдел „Експертно-консултантска и координационна дейност“ в РБ – Габрово, Експертно-консултантска дейност в РБ – Кюстендил, Методично-информационен център в РБ – Монтана, Координация на териториалната библиотечна система и връзки с обществеността в РБ – Смолян, направление „Координация и експертно-консултантска дейност“ в РБ – Стара Загора) или единични методисти и именно те оказват професионална помощ и съдействие на обществените (общински, читалищни) библиотеки в съответния регион.

Като *Самостоятелни служби* през 70-те и 80-те години на XX в. съществуват „Фотолaborатория и репрография“ и „Полиграфическа база, книговезница и ремонт на книгите“. Днес единствено в РБ – Пловдив и РБ-

¹⁸⁶ Местната Русенска история и краезнание са обект също и на различни занимания за учаци в Регионалния исторически музей – Русе, където предметът е наречен „Русезнание“.

¹⁸⁷ Обн., ДВ, бр. 42 от 5.06.2009 г., в сила от 6.07.2009 г., изм., бр. 74 от 15.09.2009 г., в сила от 15.09.2009 г., бр. 38 от 21.05.2010 г., бр. 15 от 15.02.2013 г., в сила от 1.01.2014 г., бр. 68 от 2.08.2013 г., в сила от 2.08.2013 г.

Русе функционира *Редакционно-издателски отдел*, а в РБ – Русе, Пловдив и др. и книговезница.

Своевременно в регионалните библиотеки се създават редица нови отдели, свързани с новите технологични изисквания и стремежът да се отговори на обществените очаквания. Сред нововъведените в последните десетилетия структурни единици е отдел „Автоматизация“ (с варианти в отделните структури: „Информационни технологии“, „Автоматизация на библиотечните дейности“, „Автоматизирани информационни ресурси и интернет“ и др.). Интегрираната система, осигуряваща комплексната автоматизация на библиотеките и обхващаща всички основни техни дейности – от комплектуване до междубиблиотечно заемане, а също и административно-стопанско управление, у нас е вече факт. Това осигурява възможности в сферата на обслужването, които в последните години еволюират и водят до успешно съчетаване на традиционните библиотечни фондове с бързо нарастващите електронни информационни ресурси.

Един от първите ефекти на автоматизацията в библиотеките засяга каталогизацията, която е от особено значение за ефективното функциониране на цялата система. Предимствата на електронните библиотечни каталози са свързани с ускоряване на процеса на производителност и разширяване на възможностите най-вече чрез подобро и разширено обслужване на читателите.¹⁸⁸ Както отбелязва още през 1996 г. К. Петков, с въвеждането на „online каталозите на свободен достъп се поставя началото на ново поколение системи за библиотечна автоматизация, които са предназначени за пряко ползване от читателите и предоставят редица нови услуги...“¹⁸⁹

Всички автоматизирани библиотечни каталози в регионалните библиотеки в България са проектирани да са с online достъп, което позволява ползването им в интерактивен режим, а практиката показва нарастване на компютъризирането както на работните места за служителите, така и при обслужване на читателите.

¹⁸⁸ **Петков**, Красимир. Съвременни информационни технологии. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1996, с. 114.

¹⁸⁹ Пак там, с. 108.

През 2007 г. О. Харизанова посочва системите за автоматизиране, с които работят библиотеките в България и които днес, повече от 10 години по-късно, са актуални: *АБ (Автоматизирана библиотека), E-Lib, ISIS, ALEPH и ALEPH 500, Acces и Excel*.¹⁹⁰ Към 2018 г. в 27-те регионални библиотеки основните въведени системи са *АБ (Автоматизирана библиотека) и E-Lib (i-Lib)*.¹⁹¹

Програмният пакет *АБ* е създаден през 1990 г. и представлява софтуер за цялостна автоматизация на библиотечните процеси. *АБ* се състои от няколко основни групи програми-модули,¹⁹² позволяващи да се автоматизират съответните библиотечни дейности. С този пакет работят регионалните библиотеки в Благоевград, Видин, Враца, Ловеч, Монтана, Пазарджик, Перник, Плевен, Русе, Силистра, Смолян, Стара Загора, Хасково, Шумен.

Е-ЛИБ v. 1.7 е последната версия на продукт за автоматизация на библиотеки и представлява нова разработка върху модерна платформа PHP/Access/SQL. Заедно с новите версии на online каталога *i-Lib v.2.1* и платформата за online обслужване *myLibrary v. 2.1*, тя осигурява всичко необходимо за автоматизация на съвременната библиотека от инвентариране на фонда, през online обслужване на читателите, до представяне на дигитално съдържание (е-книги) в Интернет. Различните функции се предоставят във вид на отделни модули за автоматизация.¹⁹³

Със системата *Е-ЛИБ* работят регионалните библиотеки в Бургас, Велико Търново, Габрово, Добрич, Кърджали, Кюстендил, Пловдив, Разград, Сливен, Столична библиотека, Търговище, Ямбол.

¹⁹⁰ Харизанова, Оля. Българските библиотеки и информационното общество. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007, с. 97.

¹⁹¹ Изключение прави единствено Регионална библиотека „Пенчо Славейков“ – Варна, която работи със свой собствен разработен библиотечен софтуер.

¹⁹² Неизменна част от системата е модул *Класификатори*, без който не могат да се ползват останалите. Вж. **Автоматизирана библиотека. Програмни модули**. В: *РС-ТМ Ltd – приложен софтуер, хардуер, локални мрежи, търговия с компютри, принтери и офис оборудване*. [онлайн]. [Прегледан 3.05.2015]. Достъпно от: www.pc-tm.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=148&Itemid=125

¹⁹³ **Продукти за автоматизация на библиотеки**. В: *Прима софт е-магазин* [онлайн]. [Прегледан 3.05.2015]. Достъпно от: <http://www.primasoft.bg/page/bg/produkti/bibliotечен-softuer.php>

Регионалните библиотеки в България развиват технологичните си възможности и в сферата на обслужването. Чрез модернизиране на техническото оборудване и развитие на информационния капацитет се повишава ефективността на справочните дейности, а оттам и функционалността на библиотеките.

Културната и образователната дейности на регионалните библиотеки се развиват от отдели като: „Културно-информационна и клубна дейност“ в РБ – Кърджали; сектор „Културни и проектни дейности“ в Столична библиотека и др., както и чрез активностите на чужди или чуждоезикови центрове, които са част от библиотечната структура – напр. Ресурсен център на Гьоте институт България в РБ – Бургас; Американски информационен кът в РБ – Монтана; Американски център, Корейски център, Руски център в Столична библиотека; Чуждоезиков център в РБ – Сливен; Френски културно-информационен център в РБ – Ямбол; а също и обучителни центрове – в РБ – Бургас (Обучителен център), РБ – Кърджали (Обучителен информационен център „Библионет“).

Библиотеките като институции не биха функционирали без отделите си за административна, финансово-счетоводна и стопанска дейности, които също са част от структурата и влизат в комуникативни отношения с всички останали звена.

И така, библиотечният колектив се „разполага“ в или „изпълва“ една определена структура, състояща се от направления, отдели, сектори и пр. единици, поставени във вертикални и хоризонтални съотношения. Структурата обикновено е консервативна и много често провежданите реформи и/или текущи промени, пораждат съпротива. Механизмите за преодоляването ѝ са информирани на засегнатите групи служители за целта, смисъла и значението на промените. Необходим компонент в реализирането им са разясняването, убеждаването, ефективното общуване.

Измененията в структурата обикновено се налагат от външната среда или по-генерално от социокултурния контекст на времето, в което библиотеката съществува и се развива. Промените са „отговарящи

своевременно на очакванията на обществото, водещи до разширяване кръга от задачи, решавани от директора и до повишаване на неговата отговорност за адекватна реакция на библиотеките към предизвикателствата на обкръжаващата среда. Това изисква интегрирани знания за различни аспекти от управлението: концепции, контекстни подходи, различни методи на управление, за да се решат слабо определени задачи и въпроси, излизаци извън границите на управлението.¹⁹⁴ Всяка структурна промяна рефлектира в променени (най-често повишени) изисквания към организационните и комуникативни умения на мениджърите на различни нива (високо, средно) и в употребите на съответните управленски инструменти във вертикалните отношения, но е проявима и в прегрупиранията, настъпващи на хоризонтално ниво, зададени от новата структура. Това от своя страна актуализира проблема за общуването на работното място и ефективността на груповите обсъждания.

В рамките на колектива съществуват групи, макар че колективът също може да се разглежда като група, която е постигнала по-високо ниво в развитието на вътрешногруповите си отношения. Всъщност всеки колектив е група, но не всяка група е колектив. Според дефиницията на Е. Силаги, „групата е съвкупност от двама или повече индивиди, които зависят един от друг и си взаимодействат в процеса на работата, за да постигнат обща цел“.¹⁹⁵

При разглеждане на структурата на една организация, каквато е библиотеката, безспорно трябва да се отчете съществуването на *формални* и *неформални* групи. От структурна и йерархична гледна точка в библиотеките по-важни са формалните групи, които често съвпадат с отделите, секторите, направленията и другите административни равнища и в техните рамки изпълняват конвенционалните си роли. От друга гледна точка, тази на спонтанните комуникативни процеси, протичащи в библиотеките, неформалните групи се отнасят и в не по-малка степен са „отговорни“ за

¹⁹⁴ **Георгиева**, Елена. Библиотечният мениджър – съвременни изисквания. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Нац. науч. конф., посветена на 60-годишнината на доц. д-р Стефан Коларов, Велико Търново – 20-21 ноември 2003 г. Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2004, с. 134.

¹⁹⁵ **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, №3. Групите. Варна: АЛ, 1991, с. 10.

вътрешния работен и комуникативен климат. Затова и те следва да бъдат анализирани, което наложи събирането на данни за тях в проведеното анкетно проучване, на което ще бъде посветена третата глава на настоящия текст.

Теоретично погледнато, „формалните групи се определят като официални, организирани групи, тъй като се създават специално за изпълнение на определена дейност. В такива групи основното са деловите отношения и положението на индивида в тях е свързано преди всичко с приноса му към общото дело. (...) Формалните групи в сферата на управлението се подчиняват на формални цели и задачи, произтичащи от цялостната дейност и управление на организацията. Те имат съответно организационно осигуряване, т.е. представляват компоненти на действащата организационна структура на управление. Подразделят се на функционални и проблемни.“¹⁹⁶

Структурно обусловени в библиотеката са именно функционалните групи – дирекциите, направленията, отделите, секторите и пр. Груповата им структура, според Т. Стойцова, може да се впише в четири основни измерения: 1. Големина на групата; 2. Състав по пол; 3. Роли на членовете на групата; 4. Способности на членовете на групата.¹⁹⁷

Проблемните групи, които също са част от съвременните динамични структури, имат статут на временни органи, „конструирани“ за изпълнението на конкретна задача, проект, програма, кампания и пр. В библиотечната работа нередко се сформят и такива групи, които в някои случаи могат да се окажат и комуникативно по-успешни, отколкото зададените институционално. В подкрепа на това твърдение е и моето наблюдение, че на практика формалната комуникация в библиотеката в някои случаи може да е ограничена от всяка структура – емпирично съществуват структурни единици, които никога не комуникират едни с други, поради естеството на работата им.

Съществуването на формални и неформални групи директно е свързано и с типа на практикуваната комуникация – формална и неформална, като

¹⁹⁶ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Комуникативна култура. Плевен: Лега Артис, 2006, с. 148.

¹⁹⁷ Стойцова, Толя. Живеем с другите: Социалнопсихологически проблеми. София: Изд. на НБУ, 1998, с. 119–123.

първата е предпоставена от структурата и звената, в които е разпределен библиотечния персонал. Формалната комуникация може да има умерено широки тематични рамки, но те са ограничени основно в сферата на професионалното и задължителните нормативни операции, протичащи всекидневно в библиотеката. Тя протича предимно на вербално ниво. Разбира се, комуникативният процес за координация и съгласуване на позиции, на оценки, на проучвания и форми за мотивация може успешно да се осъществява не само в пряко общуване, но и чрез съвременните опосредовани начини за комуникация.

Движението на информация във връзка с изпълнението на задачите зависи от нагласите на служителите към ръководещите ги от една страна, и от методите и лидерските подходи към управлението на организацията и на персонала – от друга. „Осъзнаването на смисъла на преките задължения в трудовия процес, добре изработената и приета с разбиране и съпричастност трудова характеристика допринасят за положителното отношение към справянето със задачите и за активен интерес от постигането на по-добри резултати.“¹⁹⁸

При изследването на междуличностните комуникации в трудовите отношения С. Борисова установява, че динамичността на организацията като отворена система предполага наличието на следните по-важни характеристики: *Динамично равновесие; Синергичен ефект; Вариативност на начините за постигане на крайните резултати; Взаимодействие с обкръжаващата среда.*

Тези характеристики могат да се отнесат и към библиотеките: *Динамичното равновесие* се постига чрез реализирането на необходимия за оцеляването на библиотеката вътрешен баланс. Това става посредством използването на ресурси от средата, в която организацията функционира. При *синергичния ефект* библиотеката, в своята цялост, постига по-голям ефект в работата си, отколкото общият сумарен ефект от функционирането на нейните

¹⁹⁸ **Попова**, Ели. Комуникацията и кариерното развитие на библиотечния персонал. – *Реторика и комуникации (електронно научно списание)*, бр. 5, септември 2012 г. Достъпно на: <http://rhetoric.bg/комуникацията-и-кариерното-развитие> (посетено на 19 април 2018).

съставни части – направления, отдели, служби и пр. В случаите, когато има обективна предпоставка за *вариативност на възможностите за достигане на успешни крайни резултати*, това може да бъде постигнато чрез прилагането на най-разнообразни ресурсни средства и методи. На основата на взаимодействие с обкръжаващата среда организацията получава необходимите за успешната работа ресурси в условията на въздействието от икономически, технически, културни и други фактори. От своя страна библиотеката осигурява резултатите от своята дейност под формата на услуги, идеи и др.¹⁹⁹

Разглеждането на библиотеката като организационна структура се свързва с комуникацията, защото както твърди Ю. Попова, последната е „далеч по-сложен социален процес, който дава живот на организационната структура и определя особеностите на индивидуалното и груповото поведение в организацията.“²⁰⁰ В публикации през 80-те години на миналия век комуникациите в организацията се определят като „ключов елемент на организационния климат“ и „като свързваща сила, която позволява да се осъществява координация между хората и организация на тяхното поведение“²⁰¹. Чрез комуникациите в организацията се дава разпоредителна информация отгоре надолу чрез заповеди, указания, разпореждания, препоръки и т.н., получава се обратна информация отдолу нагоре за изпълнение на задачите и се дава оценка за изпълнение на задачите от подчинените (отново потокът на информация е отгоре – надолу).²⁰²

В регионалните библиотеки, независимо с какъв състав са, като цяло реализирането на услуги и изготвянето на продукти в различните звена са взаимозависими, т.е. дейностите на всички звена са пряко или косвено свързани. Хоризонталният поток на комуникация в библиотеката има основно

¹⁹⁹ Вж. **Борисова**, Светлана. Междуличностните комуникации в трудовите отношения. София: Авангард Прима, 2017, с. 37–38.

²⁰⁰ **Попова**, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: Печ. база на Русенски унив., 2005, с. 2.

²⁰¹ Пак там.

²⁰² **Стоянов**, Валери. Общуване и комуникация. – Технологии и комуникации. Информационни системи и комуникации, мрежи и преносни среди, телекомуникации и информатика. Достъпно на: http://techs-mobile.blogspot.bg/2010/12/blog-post_22.html (посетено на 19 април 2018)

координационни функции, защото много от процесите започват в едно звено, преминават на следващ етап към друго звено и така до получаването на готовия продукт – обработена книга, направена справка, обслужен читател и т.н.

Тази координация може да се извършва на ниво ръководители на съответните структури и протича в много от случаите и примерите между самите изпълнители или в рамките на общуване между ръководители на един отдел с изпълнители от друг, а това е т.нар. „диагонална комуникация“. „Диагоналната комуникация е призвана да отговори на новите комуникационни предизвикателства, а именно прилагане на нови организационни форми – матрична организационна структура и проектно-базирана организация.“²⁰³

Както Е. Попова отбелязва, библиотеката, която в своето технологично обновяване върви и към модернизирание на структурата си, може да се посочи като организация с широко приложение на диагоналната комуникация. Тъй като фокусът на изследване на Е. Попова е кариерното развитие, тя констатира, че в оценяването на представянето на служителите съществена част от оценката е мнението на неговите колеги. Тази информация се превръща в част от професионалното общуване, влиза в съдържанието на формалните, но и на неформалните канали, защото там съобщенията са по-достъпни. Влиянието на оценката е сред мотивиращите фактори за трудовото представяне на специалистите и част от подкрепящата ги среда.²⁰⁴

Вътрешнобиблиотечните комуникации между персонала от различни структурни звена и нива са белязани от една неизбежна хетерогенност, дължаща се на динамичната релация от позиции, гледни точки, интереси и пр. Нейното овладяване е във функциите на ръководещите. Изобщо управлението на човешкия потенциал в голяма степен е проблем на библиотечния мениджмънт, който е отговорен за пълноценното ръководене и използване на библиотечния персонал, за постигането на целите на институцията.

²⁰³ Попова, Юлия. Цит. съч., с. 6.

²⁰⁴ Попова, Ели. Комуникацията и кариерното развитие на библиотечния персонал. – *Реторика и комуникации (електронно научно списание)*, бр. 5, септември 2012 г. Достъпно на: <http://rhetoric.bg/комуникацията-и-кариерното-развитие> (посетено на 19 април 2018)

Мениджмънтът на библиотеката като организация обаче се нуждае от нормативна база и от създаване на реални условия за кариерното развитие на персонала във връзка с неговата роля в постигането на стратегическите цели, за мотивирането на хората, за развитието на организацията, за реалното удовлетворения на библиотечните специалисти от реализацията им в трудовата дейност.²⁰⁵ И за това отговорността пада отново върху библиотечните ръководители, на които изследването ще отдели специално внимание. Те ще бъдат разглеждани като мениджъри, макар че последното понятие има по-широк спектър от значения, функции и вменени задължения и отговорности, в унисон със съвременните схващания и закони на бизнес управлението.

В дискурса за актуалните изисквания към библиотечния мениджър се посочват управленските инструменти, приложими към обществените библиотеки, в т. ч. и регионалните: анализ на средата; анализ на потребностите на общността; контрол и оценка; измерване на ефективността.²⁰⁶ Важно е да се отбележи, че интернационализацията и глобализацията изискват също знание на съвременни управленски теории – на лидерството, на конфликта, за удовлетворяване на потребностите на „заинтересованите страни.“²⁰⁷

Владят ли библиотечните ръководители – директорът и отговарящите за съответните направления, сектори, отдели и пр., тези инструменти? Защото в практиката „съществуват редица доказателства за това, че с увеличаването на властта на преките ръководители се увеличава удовлетворението и се подобрява представянето на изпълнителите“.²⁰⁸ В. Илиев и М. Владимирова дефинират три категории „власт“, с които ръководителят „разполага“ – съответно във функционалната, социалната и организационната сфера. Това

²⁰⁵ **Попова**, Ели. Библиотечният персонал в контекста на модерното общество. В: *Библиотека*, 2012, № 2, с. 10.

²⁰⁶ **Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека. София: ББИА, 2011, с. 101.

²⁰⁷ **Георгиева**, Елена. Библиотечният мениджър – съвременни изисквания. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Нац. науч. конф., посветена на 60-годишнината на доц. д-р Стефан Коларов, Велико Търново – 20-21 ноември 2003 г. Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2004, с. 134.

²⁰⁸ **Попова**, Юлия. Цит. съч, с. 5.

са: *експертната власт*, която той (ръководителят) обезпечаваша със знания и работа с оптимален капацитет; *референтната власт*, която владее чрез самия себе си, личността и качествата си; *властта на организационна основа*, която е свързана със социалния му статус и е придобита с поста, който заема.²⁰⁹

В изследването си върху съвременните изисквания към библиотечния мениджър Е. Георгиева достига до следната констатация: „Бързият ръст и темп на измененията прави времето най-дефицитен ресурс за библиотечния мениджър, който трябва да управлява и своето време. Натовареността на библиотечния мениджър нараства и води до стрес. Гъвкавата и ефективна система за поддръжка на библиотечния персонал, съчетана с другарска, личностноориентирана професионална среда е предпоставка за създаване на мотивиращ трудов климат.“²¹⁰

Въпреки различните модалности на комуникацията, тя е в основата на създаването на добрия трудов климат в библиотеката и ръководителят е този, който „трябва да вгради и да създаде афинитивни връзки между себе си и другите, да предразположи членовете на съответната група. Това ще доведе до намаляване на дистанцията и установяване на климат на сътрудничество. На езика на междуличностното и организационното комуникиране това означава постигане на сплотеност, на емоционално сцепление между ръководителя и членовете на групата.“²¹¹

Според един от утвърдените изследователи на мениджмънта в ХХ в. П. Дракър, ръководителите в една организация създават добри човешки отношения, не защото имат „талант за хора“, а защото се съсредоточават върху приноса в собствената си работа и върху връзките с околните. В резултат техните връзки стават производителни – и това е единствената валидна дефиниция за „добри“ човешки взаимоотношения.²¹² Авторът формулира три основни изисквания за ефективни човешки взаимоотношения в една

²⁰⁹ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Комуникативна култура. Плевен: Лега Артис, 2006, с. 150.

²¹⁰ Георгиева, Елена. Цит. съч., с. 134.

²¹¹ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 149.

²¹² Дракър, Питър. Ефективният ръководител. София: Класика и стил, 2003, с. 69.

организация: добра комуникация (междоличностни връзки), добра групова работа, успешно саморазвитие и успешно развитие на другите.²¹³

Ефективната комуникация между ръководителя на една библиотека и работещите съдържа най-малко четири процеса – предаване на информация, мотивиране, контрол и изразяване на отношение, като в зависимост от конкретните цели значимостта и съотношението между отделните процеси се променя. Пред ръководителя стои задачата да създаде единно цяло, което е повече от сумата на неговите части, т.е. да създаде цялостна система, превъзхождаща по своите качества не само нейните съставни части, но и простия им сбор. Решението на тази задача изисква от него умение да балансира трите основни функции на мениджмънта: управление на бизнеса, управление на мениджърите и управление на работниците и работата.

Преведени на „езика“ на библиотеката управленските функции на ръководителя са свързани с:

- планирането – определяне на целите, които библиотеката трябва да постигне, сроковете за тяхното постигане, подреждане по значение, определяне на стратегията и плана за действие и решения за постигане на целите;

- организирането – на комуникационни и информационни мрежи в библиотеката;

- мотивацията – стимулирането (материално, духовно, социално) на библиотечния персонал и отделната личност за постигане на целите на библиотеката;

- контролът – проверка на управленските решения, установяване на допуснатите грешки и причините, които са ги предизвикали, ръководителят прави окончателния избор, той е арбитър между различните възможности за преодоляване на възникнали проблеми.²¹⁴

²¹³ Пак там, с. 70.

²¹⁴ **Георгиева, Елена.** Библиотечният мениджър – съвременни изисквания. – В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Национална научна конференция, посветена на 60-годишнината на доц. д-р Стефан Коларов, Велико Търново – 20-21 ноември 2003 г., Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2004, с. 134–135.

Практически ръководителят трябва постоянно да си задава два взаимосвързани въпроса: Какво е необходимо да се подобри в работата на библиотеката като цяло и какви изменения за това трябва да се предприемат в една или друга дейност? Какво още може да се усъвършенства в едни или други видове дейности на библиотеката и как това ще повлияе на нейните общи показатели?²¹⁵ Ръководителят трябва да се стреми непрекъснато към усъвършенстване на управленската си ефективност – да повишава собствената си мотивация и тази на работещите, да подобрява подбора на кадри, да повишава уменията си за работа в сътрудничество и в екип, както и уменията си за управляване на конфликтите и промените. Според Е. Георгиева чувството за отговорност, дълбокото познаване на хората, трудовата етика, честност и справедливост са елементи от ценностната система на библиотечния мениджър.²¹⁶

Резултат от покриването на посочените изисквания към ръководителя би била и добрата психологическа и социална нагласа на управляваните – успешният модел съдържа прогресията от съгласяване (действие „защото трябва“), през идентификация (действие, „защото от мен го искат“) до възприемане (интернализация), основано на убеждението на подчинения, че това, което искат от него, е правилно и в съответствие с неговата ценностна система.²¹⁷ А това от своя страна би довело до по-висока ефективност на библиотечната работа.

Изводи: Добрият управленски опит на ръководителя, както и на мениджърите от средното ръководно ниво са много важни за комуникационния климат в библиотеката. Библиотечната структура също не е маловажен фактор в цялостната организация и е от значение за процеса на професионалното общуване между субординационните равнища и по хоризонтала в работните групи. Въпреки че е възможна множественост на субектните позиции, именно чрез добрите вътрешнобиблиотечни комуникации се постига интегриране на отделните индивиди и групите в

²¹⁵ Дракър, Питър. Цит. съч., с. 72.

²¹⁶ Георгиева, Елена. Цит. съч., с. 135.

²¹⁷ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 150.

колектива и целенасоченост на усилията за постигане на организационните цели.

Тази обща постановка на въпроса за мястото и значението на вътрешнокомуникативните процеси в една институция е и теоретичната рамка на проведеното емпирично изследване на тези процеси в българските регионални библиотеки. Резултатите от него дават добра моментна снимка на състоянието на тези библиотеки, във време когато промяната в изискванията към тях е безпрецедентно динамична.

ТРЕТА ГЛАВА

Комуникативни процеси в регионалните библиотеки – анализ на резултатите от анкетното проучване

Настоящата глава се фокусира изцяло върху протичащите комуникативни процеси в регионалните библиотеки, разглеждани през различни призми и в различни аспекти. Наблюденията, интерпретациите и изводите са осъществени въз основа на емпиричен материал, който включва основно данните от анкетно проучване, проведено в периода 2016-2017 г., и обхващащо 26 от 27-те регионални библиотеки в България²¹⁸. Към него са добавени и сведения, събирани от различни източници (публикации, сведения от колеги и др.), които трябваше да компенсират някои несъвършенства на попълнените анкетни карти.

При подготовката на анкетната карта беше взет предвид количествения профил на персонала в регионалните библиотеки. В 19,2 % от тях работят между 16 и 25 души; в 38,5 % – между 26 и 30 души; в 26,9 % – между 31 и 50 души. Едва 7,7 % от регионалните библиотеки разполагат с персонал над 50 служители. Това дава основание те да бъдат разглеждани и оценявани като „средни“ и „малки“ организации.

Създадената анкетна карта²¹⁹ е успешно попълнена от лица, представляващи трите дефинирани за целта на изследването йерархични равнища – *библиотекари*; *средно ръководно равнище* (обхваща *главни библиотекари* или *ръководители* и *началници* на структурни звена – отдели, направления и др.) и *ръководно равнище* – директори и заместник-директори.

Разпределението на респондентите по полов признак е показателно за силното феминизиране на професията: мъже са 11,5 % от респондентите библиотекари, 3,8 % от отговорилите представители на средното ръководно равнище и едва 2 % от ръководителите.

²¹⁸ Единствено от директорката на РБ „Сава Доброплодни“ – Сливен бе получен устно изразен отказ да се попълни анкета с подобно съдържание, като аргументът бе, че последната не съдържа потенциал за научно изследване.

²¹⁹ Вж. Приложението.

Възрастово анкетираният се разпределят по следния начин: от 20 до 25 години – 0 %; от 26 до 30 г. – 15,4 % (и то само от библиотекарите). В високите възрастови групи отговорилите са доста повече, например в диапазона 41-45 години библиотекарите са 19,2 %, средно ръководно ниво – 11,5 %, ръководно – 7,7 %. Най-голям брой отговорили са в групата 51-55 години: библиотекарите 7,7 %, средно ръководно ниво – 26,9 % и ръководно ниво – 30,8 %. Това е разбираемо с оглед спецификата на проведената анкета – тя изисква по-задълбочено познаване механизмите, чрез които се управляват дейностите в библиотеката и по-високото самочувствие на по-рутинираният служители.

Преобладаващият брой специалисти и от трите категории, които са отговорили, са с висше образование. С полувисше образование са 7,7 % от библиотекарите и 7,7 % от средното ръководно ниво, а със средно – само 3,8 % от библиотекарите. Това също потвърждава пряката връзка между високото образование и съгласието да се коментират въпроси от професионалното всекидневие.

По дефиниция персоналят на библиотеките се състои от квалифицирани библиотекарите – те са професионалисти, които са получили образование по библиотекознание и информационни технологии, завършено с бакалавърска, магистърска или докторска степен. Библиотекарят определя, планира, организира, въвежда в практиката, ръководи и дава оценка на библиотечните и информационните услуги и системи, за да бъдат удовлетворени потребностите на ползвателите в общността. Това включва и развитие на колекциите, организиране и ползване на информационните ресурси, предоставяне на съвети и съдействие на потребителите при намирането и ползването на необходимата им информация и разработване на системи за улесняване на достъпа до ресурсите на библиотеката.²²⁰ Важно за управлението на персонала на библиотеката е осигуряването на условия за обучение и кариерно развитие. Според международните препоръки за

²²⁰ Кунц, Кристи, Губин, Барбара (ред.) Кунц, Кристи, Губин, Барбара (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 83.

повишаване на квалификацията на библиотекарите се отделя задължително от 0,5 до 1 % от общия бюджет на библиотеката. При измерване на качеството и ефективността на библиотеките сред индикаторите е и „участие в обучителни курсове на глава от населението“.²²¹

Протичащото между работещите в библиотеките (разглеждани като ръководители и персонал) вътрешно общуване теоретично се дефинира като *трудова комуникация*. Тя, най-общо, съдържа в себе си отношението на ръководството към хората в организацията, взаимоотношенията между ръководители и техните подчинени, взаимоотношенията между равнопоставените в организацията, начините на вземане на решения, работната среда и др.

Вътрешните комуникации са сложна материя, която работи с множество разнообразни инструменти и в различните ситуации има нужда от индивидуален подход. Необходимо е изследователският инструментариум да бъде избран в съответствие с конкретната ситуация и организация – в случая, тази на регионалните библиотеки. Така че, за постигането на пълноценен анализ следва да се разчита, от една страна на приетите и изпробвани в международен контекст теории, и от друга – да се вземат предвид и специфичните национални и особено регионални характеристики на библиотеките.

Различните нива на комуникация и различните потоци на комуникационно-информационен обмен могат да се наблюдават, потвърждават или отхвърлят чрез изследване на вариативните възможности и качеството на протичане на комуникативните процеси. В конкретния случай на регионалните библиотеки в България това става чрез анализ на данните от проведената анкета. Основните изследователски и проблемни акценти, които определиха зададените на специалистите въпроси са следните:

- Вертикалните и хоризонтални нива на комуникацията и връзката им с работната среда – възходящите и низходящите взаимоотношения между

²²¹ Пак там, с. 100.

ръководители и ръководени, както и общуването между равните в организацията;

- Каналите на комуникацията, т.е. средствата на предаване на информацията;

- Комуникация по отношение на структурата и организационно-структурните промени;

- Комуникация при формиране на неформални групи в библиотеката;

- Важност и удовлетвореност от комуникативните процеси, протичащи между различните нива и в различни ситуации;

- Състояние на вътрешнобиблиотечната комуникация и влияние на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси за цялостната работа на библиотеката.

III. 1 Вертикални и хоризонтални нива на комуникация в регионалните библиотеки

В този дял на текста е избран един специфичен поглед към комуникациите в библиотеката, който би могъл да се дефинира като „пространствен“, тъй като маркира физическите посоки на „движение“ на комуникацията във вертикал и хоризонтал. Разбира се, това е форма на своеобразно предметяване на общуването между различни нива и тя служи само инструментално на изследването.

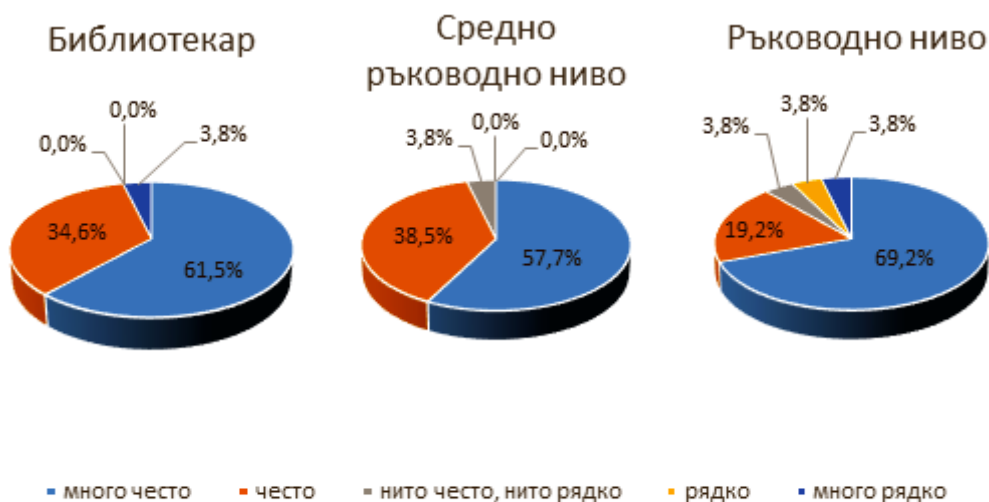
Разглеждането на хоризонталните и вертикалните комуникационни потоци всъщност не е в безкраен хоризонт, а изисква, макар и условно, някаква систематичност – приемаме, че те се пресичат и така поражда своеобразната „координатна система“ на протичане на трудовата комуникация в библиотеките. Тази система е фикционален конструкт, с който се прави опит да се опише едновременността на функциониране на комуникативните процеси между различните йерархични нива, както и в рамките на всяко едно от нивата. Изследователският подход към своеобразното „пресичане“ на протичащите в „координатна система“ комуникации не отменя а priori твърдението, заложено още в началото на този текст, че тяхната ефективност

подпомага мотивирането, изграждането на доверие, укрепва чувството за отговорност и създава обща идентичност на работещите в съответната библиотека.

Комуникативните потоци инструментално могат да се дефинират като *вертикални* – между различните в йерархично отношение категории и *хоризонтални* – в рамките на всяка от категориите. *Вертикалните потоци* на комуникация в библиотеката протичат във „възходяща“ и в „низходяща“ посока. Тяхното пресичане, съчетаване и взаимно допълване създава цялостната и единна „множественост“ на комуникативните процеси в регионалните библиотеки. Вертикалният модел предполага наблюдение върху посоките на „движение“ – възходящи или низходящи между ръководители и ръководени в йерархична субординация, докато при хоризонталните се залага на друг вид параметри в общуването между „равни“.

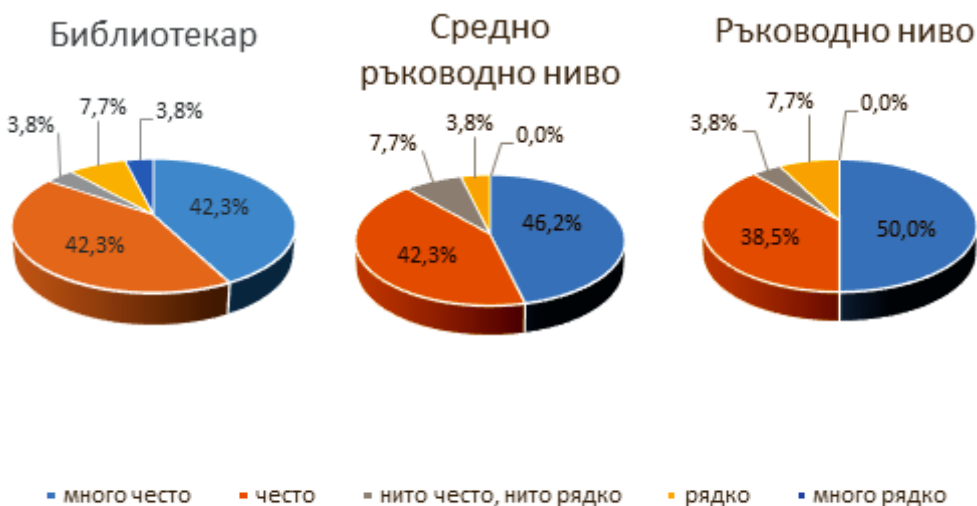
Според данните от анкетното проучване в регионалните библиотеки в България посоката на протичане на *вертикалната комуникация от горе надолу* за връзката между ръководството и средното ръководно ниво е определяна като „много честа“ с най-високи проценти в отговорите от всички категории – 61,5 % от библиотекарите, 57,7 % от средното ръководно ниво и 69,2 от ръководителите. (Фиг. 3 и 4) Това е очаквано и разбираемо, тъй като по този комуникативен канал преминават всички административни документи в библиотеката (в това число и заповедите), както и придвижването на редица интровертизирани външни комуникации (свързани с потребители, доставчици и др.).

Фигура 3



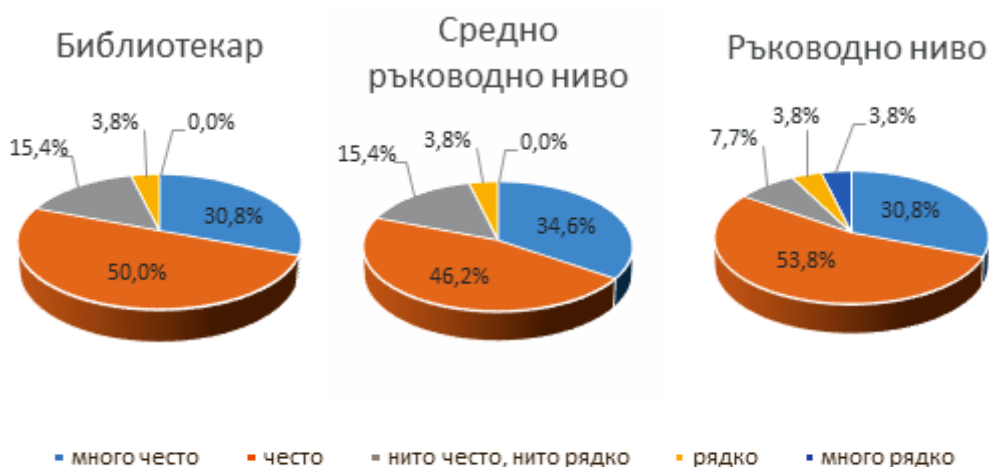
От средно ръководно ниво към библиотекарите/служители комуникацията е „много честа“ или „честа“ (с равни проценти – 42,3%) според библиотекарите, и „много честа“ – според средното ръководно ниво (46,2%) и ръководството (50%).

Фигура 4



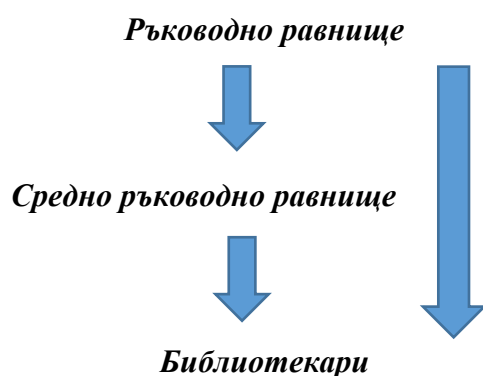
Комуникацията от ръководство към служители (т.е. без „посредничеството“ на средното ръководно ниво) най-високите проценти са дадени за отговор „често“ и от трите категории анкетирани (50% от библиотекарите, 46,2% от средното ръководно ниво и 53,8% от ръководството).

Фигура 5



Изложените резултати илюстрират активност в комуникирането между всички възможни йерархични нива в посоката от горе надолу.

Фигура 6



Конкретен важен аспект от комуникацията от горе надолу е свързан с *отношението към трудовите задачи в библиотеката* – с тяхното възлагане от ръководните нива и съответното им изпълняване от нивата, които са в субординационна позиция, т.е. не просто с мениджърско-управленския подход към работния процес и произтичаща от това комуникация, а с наличието и на „обратна връзка“.

На въпроса *Колко често във вашата библиотека без възражения се приемат възлаганите трудови задачи?* (Въпр. № 21) най-много отговори са дадени за „често“, и то отнасяйки се за всяко от по-високите нива към всяко от по-ниските: От ръководство към средно ръководно ниво – „често“ са посочили 46,2% от библиотекарите, 53,8% от средното ръководно ниво и 46,2% от

ръководството; От средно ръководно ниво към служители/библиотекари също – 65,4% от библиотекарите, 46,2% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководството; От ръководство към служители/библиотекари процентите за отговор „често“ са най-високи – 50% от библиотекарите, 53,8% от средното ръководно ниво, 57,7% от ръководството. Тези данни са показателни за успешното функциониране на комуникацията в посока от горе надолу.

Не по-маловажна е вертикалната комуникация от горе надолу по отношение на *организационните правила в библиотеката*. Обсъждат ли се правилниците на институцията и критериите за атестиране на служители, на какви нива и в каква посока между различните нива – това са опори в организационния организъм на институцията и тяхното дискутиране, особено иницирано от ръководещите, е сред приоритетните управленски решения в успешната организационна и комуникативна култура (Въпр. № 22).

В отговорите на този въпрос отново се откроява активното комуникиране между по-високите и по-ниските йерархични нива: ръководството обсъжда със средното ръководно ниво „винаги“ (38,5% от библиотекарите, 42,3% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководството), а средното ръководно ниво със служителите – „винаги“ според средното ръководно ниво (26,9%) и според ръководството (42,3%), и „често“ според библиотекарите (34,6%).

Прави впечатление обаче, че комуникацията по посочените въпроси между ръководството и служителите/библиотекарите протича колкото „често“ (30,8% от библиотекарите, 38,5 от средното ръководно ниво и 23,1% от ръководството), толкова и „нито често, нито рядко“ (38,5% от библиотекарите, 30,8 от средното ръководно ниво и 34,6% от ръководството), а дори е заявена и като „никога“ от 19,2% от библиотекарите, 15,4 от средното ръководно ниво и 7,7% от ръководството. Това може да означава, че когато се дискутират правилниците на библиотеката и критериите за атестиране, комуникативният поток между най-високото и най-ниското ниво „минава“ по-скоро през средното ниво на ръководителите на направления, звена, отдели и др., а не е директен между ръководители и служители. Във връзка с атестационния

процес в библиотеките Е. Попова установява, че целите, които си поставя библиотечният мениджмънт и смята да ги постигне чрез оценяването на редица показатели, са многопосочни, и сред тях е и „подобряване на работните взаимоотношения в библиотеката – въздействие върху общата ефективност на функционирането на библиотеката“.²²²

Трябва да се обърне внимание, че макар и с ниски проценти, но по отношение на честотата на комуникацията от горе надолу са посочени и единични отговори „рядко“ и „много рядко“. За комуникацията между ръководството и средното ръководно ниво (Фиг. 3) единични библиотекари смятат, че тя протича от горе надолу „много рядко“ (3,8%), а ръководството я определя като „рядка“ (3,8%) и „много рядка“ (3,8%). По отношение на комуникирането от средното ръководно ниво към библиотекарите (Фиг. 4) и от трите категории са получени отговори „рядко“ (7,7% от библиотекарите, 3,8% от средното ръководно ниво и 7,7% от ръководството). „Много рядко“ са отговорили само 3,8% от библиотекарите. Комуникативните процеси, протичащи от ръководството директно към служителите са определени с честота „рядко“ от 3,8% от представителите на всяка от категориите, а „много рядко“ от 3,8% от ръководството (Фиг. 5).

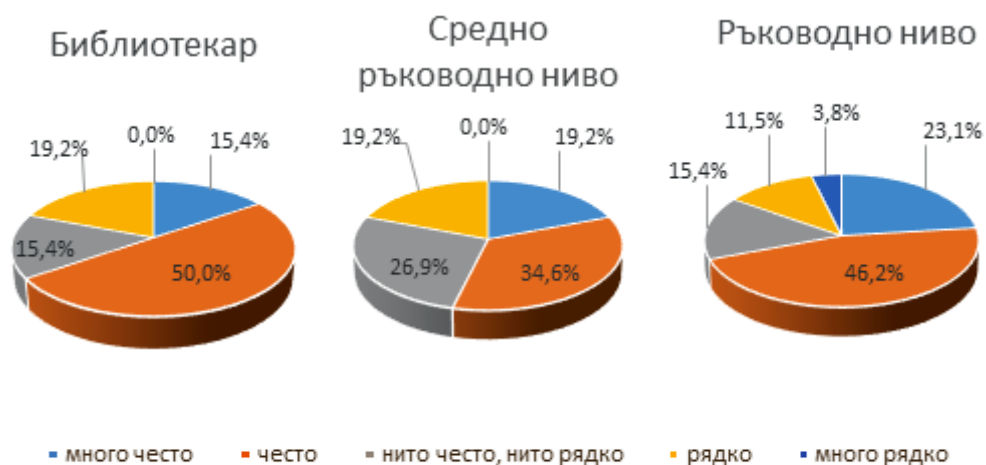
Това, че получените подобни отговори са с нисък процент може да се интерпретира като индикатор за нормално протичащата в библиотеките вертикална низходяща комуникация. И все пак, наличието изобщо на такава позиция е и тревожен симптом за онези библиотеки, в които работещите оценяват именно по този начин състоянието на низходящата комуникация и в тези случаи следва да се работи за промяна. Подобен отговор говори за прекъснати или „атрофирали“ комуникативни „артерии“, а това е опасно за непосредственото бъдеще на тези библиотеки.

Използването на *вертикалния възходящ комуникационен модел – от долу нагоре*, е преценявано от респондентите като далеч не толкова често, в

²²² Попова, Ели. Атестацията на библиотечните служители – знак за качество и ефективност. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*: Докл. от XXIII Нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014, с. 97.

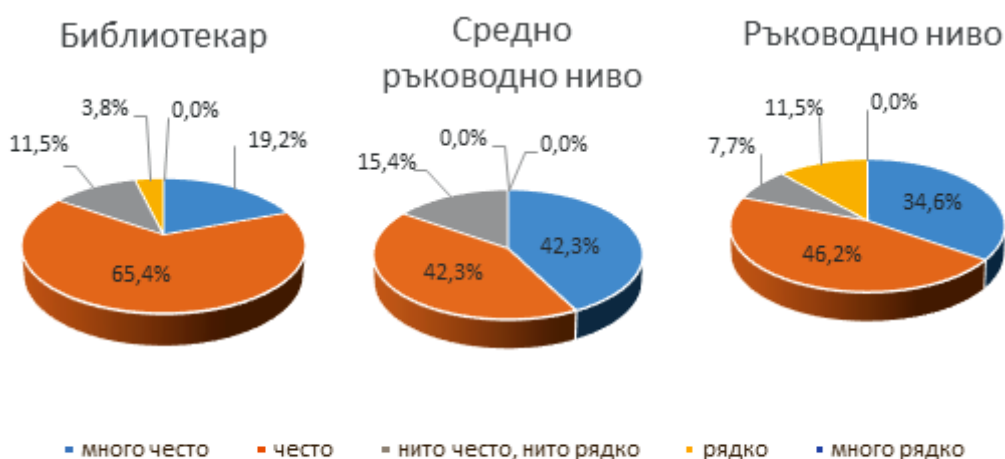
сравнение с комуникацията от горе надолу. При комуникацията между служителите/библиотекарите и ръководството най-високите проценти отговори и от трите йерархични нива са „често“ (50% от библиотекарите, 34,6% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководителите).

Фигура 7



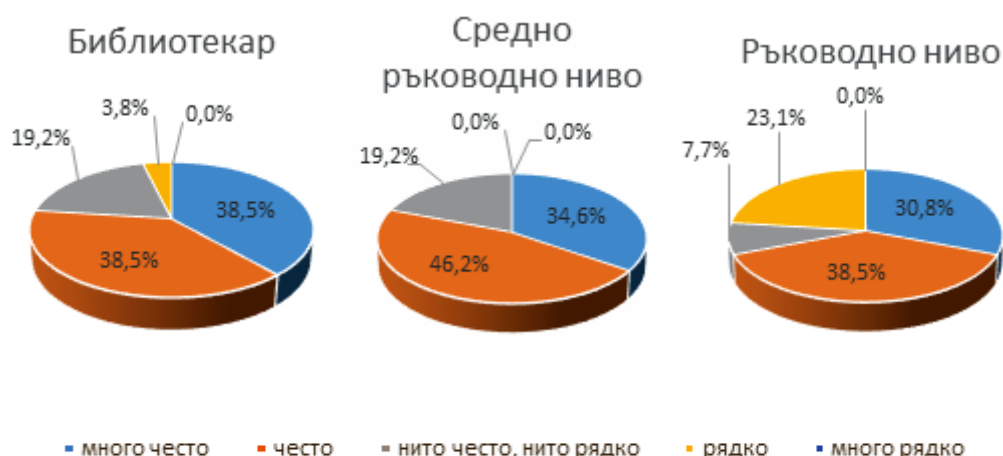
Малко по-високо е оценена честотата на комуникиране между средното ръководно ниво и ръководството – 65,4% от библиотекарите, 42,3% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководството смятат, че тези две нива комуникират „често“.

Фигура 8



От служителите/библиотекари към преките им ръководители от средното ръководно ниво комуникацията също е определена като „много честа“ и „честа“.

Фигура 9



Едновременно с това обаче е необходимо да се вгледаме и в отговорите, които съдържат неутрална или дори негативна оценка на честотата на комуникиране от долу нагоре. За 15,4 % от библиотекарите и ръководството, и за 26,9% от средното ръководно ниво комуникацията между най-ниските и най-високите в библиотечната йерархия (Фиг. 7) се осъществява „ниито често, нито рядко“, а за 19,2 % от служителите и от средното ръководно ниво, и 11,5 % от ръководството – откровено „рядко“. Единственият отговор „много рядко“ е даден от ръководното ниво по отношение именно на комуникацията с библиотекарите, т.е. представителите на ръководството оценяват като ниска комуникативната активност на служителите, насочена нагоре към самите тях. Това се отнася и за отношението на ръководното ниво към комуникацията между библиотекари и средно ръководно ниво (Фиг. 9) – според 23,1% тя се реализира „рядко“.

За служителите е важно да имат възможност да инициират възходяща комуникация, защото техните идеи, одобрение или критика към планове и управленската визия на ръководното ниво могат да бъдат полезни при намиране на решения за цялостно подобряване на постиженията и ефективността на организацията. За целта обаче е необходимо да се изработят

определени механизми за обратна връзка между нивата в служебната йерархия. В този смисъл е съдържащият се в анкетната карта въпрос: *Колко често ръководството се допитва до по-ниските нива при вземане на организационни решения?* (Въпр. № 16) От отговорите става ясно, че и у трите категории е налице мнението, че ръководството се допитва до средното управленско ниво „винаги“ (26,9% от библиотекарите, 34,6% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководството) или „обикновено“ (53,8% от библиотекарите, 50% от средното ръководно ниво и 42,3% от ръководството). И това е разбираемо.

До библиотекарите/служители обаче допитването е по-скоро „обикновено“ (26,9% от библиотекарите, 38,5% от средното ръководно ниво и 26,9% от ръководството) или „понякога“ (38,5 % от библиотекарите, 30,8% от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководството). А дори 23% от самите библиотекарите и 11,5% от средното ръководно ниво са отговорили „рядко се допитва“, като 3,8% от ръководството, 3,8% от библиотекарите и 7,7% от средното ниво са дали отговор „никога не се допитва“. Тези данни могат да означават, че нерядко комуникацията от горе надолу се свежда само до нареждания и даване на задачи, че е налице концентрирана власт във върха на йерархичната структура и липса на търсене на обратна връзка и на общуване. Това състояние на вертикалната комуникация е симптоматично за недостатъчната „чуваемост“ на „гласа“ на по-ниските йерархични категории от по-високите, а оттам и за по-ниско ниво на организационна култура.

В проучването, направено от О. Харизанова и свързано с организационната култура в библиотеките, като най-важен фактор, влияещ върху избора да се остане на работа в библиотеката продължително време, се очертават служебните отношения с прекия ръководител (80%). В тази посока е и отбелязаното от 66%, че прекият ръководител се интересува от тяхното състояние и развитие, съпричастен е и им помага.²²³

²²³ Харизанова, Оля. Някои аспекти на организационната култура в българските регионални библиотеки. В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, Философски факултет, кн. Библиотечно-информационни науки, 2015, т. 7, с. 187.

Както е известно, организациите изискват от служителите да си сътрудничат при постигането на целите на компанията.²²⁴ Повечето организации разделят сложните дейности на по-обособени задачи за отделните служители. И докато тази практика дава добри резултати, те почти изцяло зависят от това разпределяне. Необходимо е организациите да контролират и взаимоотношенията между служителите по отношение на това как и какви връзки се създават между самите тях. В повечето световни компании мениджърите не включват достатъчно служителите от по-ниските нива на организацията във вземането на решения. Този пропуск често води до това, че служителите се чувстват отчуждени и не желаят да приемат организационните промени.²²⁵

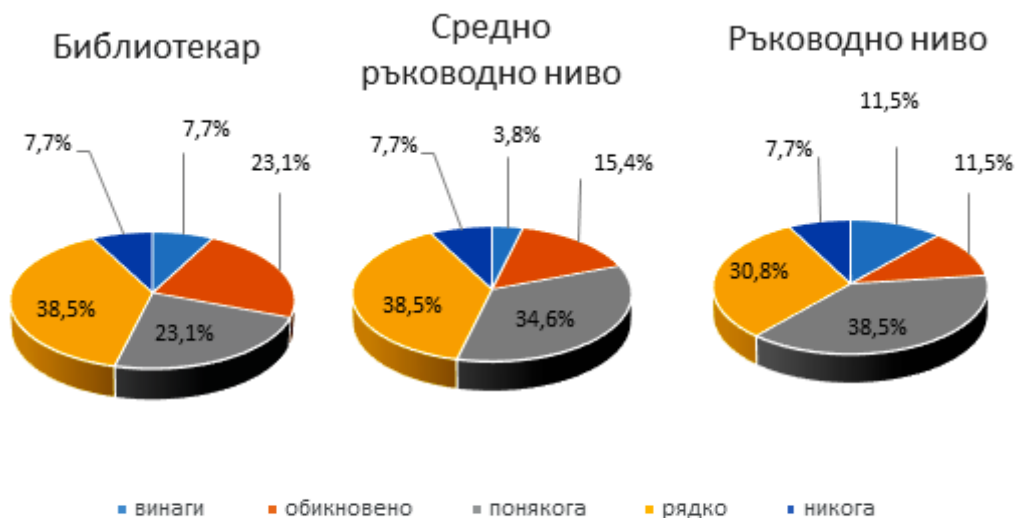
Различието в гледните точки на ръководители (от високо и средно ниво) и ръководени може да се дължи и на *несъответствие в позициите на ръководство и библиотекари/служители*, резултат от което е липсата на достатъчно ефективен контакт между тях. Тази формулировка е по-обща и може да съдържа в себе си не само посочените два фактора, а далеч по-сериозни разминавания във визията на различните йерархични нива за организацията на работата в библиотеката – концептуални и свързани с перспективите за бъдещо развитие, структурни, отнасящи се до активности, насочени към читателите и обществото и др. Несъответствието в позициите е една от възможните причини, водеща до проблеми във вътрешнобиблиотечната комуникация (Въпр. № 26).

Честотата на подобна комуникативна ситуация е посочена от респондентите най-вече като „рядко“ – от 38,5 % от библиотекарите, 38,5 % от средното ръководно ниво. Същият процент обаче – 38,5 % от представителите на ръководството са отговорили с „понякога“ (както и 34,6% от средното ръководно ниво). Не са за пренебрегване и 11,5 % от ръководителите, които смятат, че това несъответствие „винаги“ е причина за проблем:

Фигура 10

²²⁴ **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 3rd ed. London: Sage Publication, 2011, p. 198.

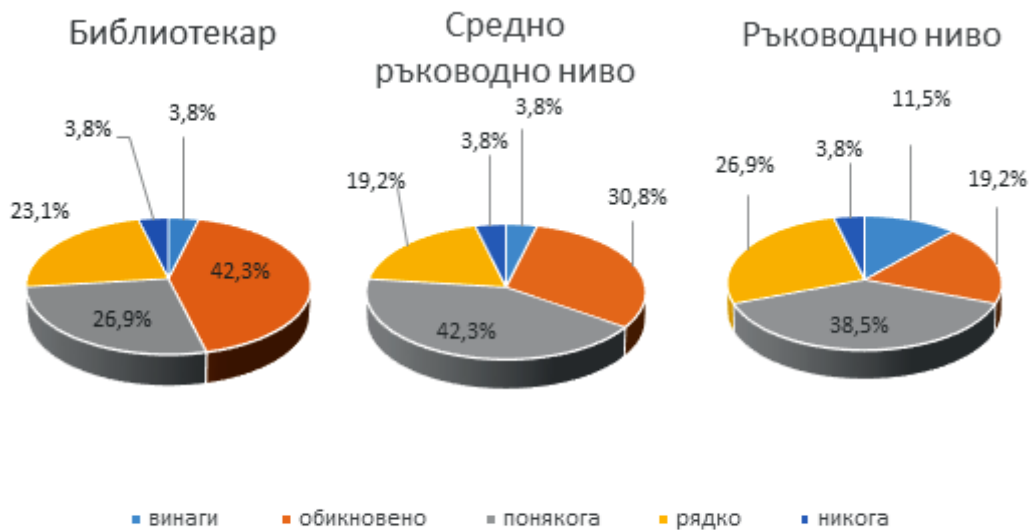
²²⁵ **Argenti**, Paul A. Corporate Communication, Boston: McGraw-Hill, 2009, p. 184.



Още една допустима причина за комуникативни проблеми между различните нива в библиотеката са *несъответствията в мотивацията на служителите*. Разбира се, възможно е такива несъответствия да възникнат и в рамките на едно йерархично ниво (резултат от индивидуални различия, личностни качества, амбиции или липса на такива и пр.), но по-често става дума за разлика в мотивацията на хора от различни позиции, което поставя проблема в светлината на вертикалните комуникации в библиотеката.

Според данните от направената анкета в регионалните библиотеки в България несъответствията в мотивацията на служителите са причина за проблеми във вътрешнобиблиотечната комуникация „обикновено“ за 42,3% от библиотекарите, 30,8% от средното ръководно ниво и 19,2% от ръководството, „понякога“ за 42,3% от средното управленско ниво и 38,5% от ръководството и „рядко“ за 26,9% от ръководителите.

Фигура 11



Както е видно, 11,5% от ръководителите са на мнение, че мотивационните несъответствия у служителите водят „винаги“ до комуникативни проблеми. Очевидна е необходимостта от разбирането от страна на ръководещите на скритите възприятия и представи за равнопоставеност и справедливост на работещите, за да не се губи тяхната мотивация.

Теорията на Адамс за мотивацията дава възможно обяснение за това как доверието и отношението на работодателите към служителите (и обратно, на служителите към работодателите) влияят върху поведението на служителите. Тя напомня, че погледът към подчинените е не само като към индивидуалност, но и поставени и осмисляни в колегиални връзки и мрежи. Добра практика е работодателят и ръководителите на направления, звена, отдели и пр. в организацията да формират у служителите доверие в системата за оценяване на работата. И това е осъществимо само чрез комуникацията, която представлява основата, която позволява на индивидите и групите да разберат своята организация, каква е тя всъщност, какво означава.²²⁶

В съвременните изследвания на комуникативните процеси се посочват редица принципи и механизми за успешното преодоляване на

²²⁶ Berger, Bruce. Employee/Organizational Communications. Достъпно на адрес: <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (Прегледан на 10. 04. 2016)

несъответствията в позициите и мотивацията на ръководители и служители, както и за вписване на последните в съществуващата организационна култура. Добрата и ефективна комуникация е важен лост на управлението за формиране на елементите на организационната култура в библиотеката.²²⁷ Две от седемте условия, посочени от Кътлип, Сентър и Бруум, на които е необходимо да отговарят взаимоотношенията в една организация, за да се смятат за ефективни, са: 1. Доверие и вяра между служители и работодатели и 2. Открита информация, която се движи свободно нагоре, надолу и встрани.²²⁸ Както се разбира, важна е не само вертикалната посока в комуникативните процеси, но и посоката „встрани“ – междуличностните отношения или отношенията между групите от едно ниво, които, условно казано, формират **хоризонталното ниво на комуникация**.

Едно от основните хоризонтални нива, на които се осъществяват вътрешните комуникации е междуличностното или т. нар. „лице-в-лице“ комуникация между индивидите. Комуникациите на ниво група се осъществяват в екипи, отдели и групи по интереси сред работещите. Фокусът на това ниво е размяна на информация, разискване на възникнали въпроси, координация на задачи, разрешаване на проблеми и постигане на консенсус по важните професионални казуси²²⁹. Както отбелязва П. Дракър, не може да има комуникиране, ако то се възприема като поток от „аз“ към „ти“. Възможно е единствено между двама членове на „ние“.²³⁰ Именно „ние“ функционира в хоризонталното комуникативно ниво в рамките на екипа, групата, отдела, направлението и пр.

На най-високото ниво на ръководството комуникациите в организацията като цяло са ориентирани към такива въпроси като визия, мисия, политики, стратегии, нови инициативи, организационен капацитет и

²²⁷ Попова, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 77.

²²⁸ Кътлип, Скот, Сентър, Алън, Бруум, Глен. Ефективен PR. София: Рой Комюникейшън, 2007, с. 252.

²²⁹ Berger, Bruce. Ibid.

²³⁰ Дракър, Питър Ф. Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003, с. 459–460.

резултати. Тези формални комуникации често се осъществяват по такъв начин, че проблемите от едно ниво преливат в другите, като ръководителите на различните йерархични нива комуникират със своите подчинени, при което обществената среда също влияе върху комуникациите на това ниво.²³¹

Хоризонталните комуникативни потоци в рамките на междуличностното общуване или в рамките на групи, категории или йерархични нива могат да се характеризират с оглед на тематичността на провежданите разговори. М. Кишиловска говори за „вербалната комуникация в колегиалната среда“ и твърди, че това е тема с неограничен обхват.²³² Сред отговорите и на трите групи респонденти на въпроса за честотата на водените всекидневни разговори (Въпр. № 20) преобладават „много често“ (34,6 % от библиотекарите, 38,5 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството) и „често“ (42,3 % от библиотекарите, 34,6 % от средното ръководно ниво и 19,2 % от ръководството).

Висок процент представители на ръководството (65,4 %) и средното ръководно ниво (53,8 %) са заявили провеждането на строго професионални разговори като „много често“. При ръководителите на най-високо и средно ниво в библиотеките хоризонталната комуникация действително много често е ориентирана към професионални въпроси, свързани с библиотеката като дългосрочно планиране на дейности, перспективи, организационно развитие и пр. „Когато библиотекарите общуват по професионални въпроси, използват богат, специализиран професионален речник.“ – пише М. Кишиловска.²³³

Смесеният тип разговор също е определян като воден „много често“ и „често“ със сравнително високи проценти получени отговори.

Хоризонталните потоци на комуникация в библиотеката имат основно координираща функция, тъй като много от процесите преминават през различни отдели. Тази координация може да се извършва на ниво ръководители на съответните структури, протича в много от случаите между

²³¹ Berger, Bruce. Ibidem.

²³² Кишиловска, Малгожата. Комуникации в библиотеката. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 44.

²³³ Пак там, с. 44.

самите изпълнители или в рамките на общуване между ръководители на един отдел с изпълнители от друг, т.е. получава се т. нар. диагонална комуникация.²³⁴ Тя може да се разглежда като своеобразно „кръстосване“ на „вертикала“ и „хоризонтала“, за които стана дума.

III. 2 Канали на вътрешнобиблиотечната комуникация

Комуникативният канал е начинът на осъществяване на взаимодействието между комуникиращите страни, начинът на предаване на съобщението като съвкупност от различни сигнали: *речеви, писмени, невербални*.²³⁵ Каналите на комуникация могат да са устни/писмени, директни/индиректни, лице в лице/технологични и т. н. По друг признак те се делят на формални и неформални. Формалните канали се задават от организацията и са вътрешни (вертикални и хоризонтални) и външни. Чрез тях се осъществяват предписаните комуникации. „По вътрешните комуникативни канали се предава информация от горе надолу и обратно, по линия на обратната връзка и между отделните служители и звена по повод на изпълнявата от тях дейност. Външните комуникативни канали са сърцевината на формалните външни организационни комуникации. Те служат за връзка на организацията с нейните делови и социални партньори“.²³⁶

От своя страна неформалните комуникативни канали служат за предаване на съобщения, които представляват интерес само за отделни хора или групи от хора. Това са доброволни канали за връзка и са сърцевината на неформалните комуникации²³⁷ и съответно отношения, за които ще стане дума по-надолу в изложението.

Изборът на канал за комуникация е свързан нерядко с конкретния комуникативен контекст (всъщност няма контекст изобщо, той винаги е конкретен). Според Вл. Илиев „комуникативният контекст е вид социален

²³⁴ Попова, Ели. Цит. съч., с. 76.

²³⁵ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Комуникативна култура. Плевен: Лега Артис, 2006, с. 145–146.

²³⁶ Пак там, с. 146.

²³⁷ Пак там.

контекст, съдържащ онези фактори на комуникативната ситуация, които определят избора на форма за осъществяване на речевия акт. С тази функция комуникативният контекст регулира механизма на осъществяване на общуването. Основно това става на вербално ниво, където се формулират и произнасят определени думи, фрази, изречения и чрез тях се постигат определени цели.²³⁸

Значение за комуникативния контекст имат и социалните роли на участниците в общуването, психологическата дистанция между тях и обстановката, в която се осъществява общуването. Проявява се типичното за общуването съотношение на субординация: кой стои „по-високо“ и кой „по-ниско“ при взаимодействието,²³⁹ а това при формалния контекст на библиотечната структура определено трябва да се има предвид и именно така е структуриран и въпросът в анкетата, попълнена от представителите на регионалните библиотеки в България, чиито данни ще бъдат анализирани (Въпр. № 17–19).

Като най-предпочитан начин за общуване в рамките на едно йерархично ниво се посочват *срещите лице в лице или устната комуникация* – 96,2 % от библиотекарите, 96,2 % от средното ръководно ниво и 88,5 % от ръководството. При директната устна комуникация с колеги от по-високо йерархично ниво (възходяща посока на комуникативния поток) с „редовно“ отново отговарят най-много от респондентите от трите анкетиранни категории (80,8 % от библиотекарите, 88,5 % от средното ръководно ниво и 76,9 % от ръководството), но в данните присъства и отговор „не много редовно“ – така са отговорили 11,5 % от библиотекарите и ръководителите (очевидно визирайки личните си срещи и устни разговори с висшестоящите над тях), и 7,7 % от средното ръководно ниво. Регистрира се дори отговор „понякога“ – от 7,7 % от библиотекарите и 3,8 % от средното ръководно ниво.

Наличието на подобни отговори може да се разглежда като индикация за недостатъчно наличие на директния диалог между подчинените и техните

²³⁸ Илиев, Владимир. *Общуването. Същност, динамика и развитие*. София: Леге артис, 2003, с. 32.

²³⁹ Пак там.

ръководители. Обратната посока на устна комуникация и срещи лице в лице – от ръководството към по-ниските нива, е значително по-убедително заявена – от 100 % от средното ръководно ниво и 96,2 % от ръководството.

Съвременните технологични средства предлагат възможности за реализиране на устна комуникация, без обаче тя да е „лице в лице“, запазвайки параметрите на устното общуване и на речта като инструмент за изразяване. *Стационарните телефони* са „редовно“ използван комуникативен канал в рамките на едно йерархично ниво за 46,2 % от библиотекарите, 38,5 % от средното ръководно ниво и 46,2 % от ръководството. Срещат се и отговори „понякога“ (библиотекари – 30,8 %, средно ръководно ниво – 26,9 % и ръководство – 26,9 %), а също така дори и „никога“ (библиотекари – 3,8 %, средно ръководно ниво – 15,4 %, ръководство – 11,5 %).

В комуникацията с по-високи йерархични нива данните сочат не твърде високи проценти отговори за редовни разговори по стационарен телефон (34,6 % от библиотекарите, 26,9 % от средното ръководно ниво и 34,6 % от ръководството), последвани от „понякога“ (26,9 % от библиотекарите, 26,9 % от средното ръководно ниво и 26,9 % от ръководството) и „никога“ (15,4 % от библиотекарите, 23,1 % от средното ръководно ниво и 15,4 % от ръководството). С по-ниските йерархични нива ръководството и средното ръководно ниво също комуникира чрез стационарен телефон, но резултатите са разпределени между всички отговори, като най-високи проценти са получени за отговор „редовно“ (38,5 % от средното ръководно ниво и 34,6 % от ръководството).

Мобилните телефони (мобилните устройства) са по-предпочитано техническо средство в рамките на едно йерархично ниво, тъй като те се използват редовно от 38,5 % от библиотекарите, 65,4 % от средното ръководно ниво и 80,8 % от ръководството. Прави впечатление, че по-висок процент от библиотекарите/служителите са посочили „понякога“ – 46,2 %. Това вероятно е свързано с предпочитания „жив“ контакт „лице в лице“ при оперативната работа в библиотеката. С по-високите нива комуникацията също се осъществява „редовно“ от 42,3 % от библиотекарите, 61,5 % от средното

ръководно ниво и 53,8 % от ръководството. Тук отново немалък процент (26,9 %) от библиотекарите/служителите са посочили „понякога“, а 7,7 % от тази категория – „никога“. При общуването с по-ниските нива категорично мобилните устройства са предпочитан комуникативен канал – това са заявили 61,5 % от средното ръководно ниво и 61,5 % от ръководителите.

Нерядко в този вид комуникация актът е едностранен – ръководителите просто информират своите подчинени за съответните задачи, нареждания и пр. Според П. Дракър обаче информацията и информирането като процес не са достатъчни, те не предполагат „да се разбираме един друг, да можем да знаем нуждите си, целите, разбиранията си и начините да вършим работа“. За това е необходим минимум от комуникация – „само директният контакт, било чрез глас, или с писана дума, може да комуникира.“²⁴⁰ Тази позиция на Дракър отправя към още един възможен комуникативен канал в библиотеката – писмения.

Писмената комуникация в регионалните библиотеки е също едно от употребяваните средства за комуникиране в организацията. В. Илиев и М. Бакърджиева дефинират предимствата и недостатъците на писмената комуникация. Като предимства те изтъкват:

- Чрез този вид комуникация може да се стигне до много хора и организации;
- Написаното остава и може да служи като доказателство;
- По желание на получателя може да се изискат повече детайли, отколкото първоначално е планирал да представи източникът на комуникация и той е принуден да поясни и уточни съобщението;
- Времето за търсене на отговори на зададени въпроси, за подготовка на аргументи и предложения е много повече, отколкото при комуникация „лице в лице“;
- Възможността за размяна на конфиденциална информация е по-голяма; Стандартната форма на документите улеснява и ускорява деловото общуване, обработката и сортирането;

²⁴⁰ Дракър, Питър. Ефективният ръководител. София: Класика и стил, 2003, с. 73.

- Благодарение на възможността да се използват типови фрази (езикови клишета) при съставяне на самите документи, се постига по-кратко, по-конкретно и по-разбираемо изразяване на мисълта, това почти изключва допускането на грешки, поради неразбиране на написаното;

- Писмената комуникация предполага използването на технически средства, почти на всички етапи: съставяне, размножаване, регистриране, придвижване на документи и т.н. (електронната поща);

- С цел получаване на максимален ефект, е възможно комбинирането с устното комуникиране – устно-писмената форма на комуникация се предпочита от много ръководители, за да се съхрани част от споделената информация;²⁴¹

Като недостатъци на писмената комуникация авторите посочват следните:

- Писмената комуникация е най-формалният и бюрократичен начин за комуникация;

- В някои от своите форми тя е еднопосочна, което не дава възможност да се разбере дали получателят е получил и разбрал написаното;

- При воденето на продължителна преписка, както е например при писменото преговаряне, комуникацията е непрекъсната и необратима, може да се изгуби много време в размяна на писма;

- Писмените материали могат да се използват като улика срещу участниците в комуникацията;

- Ако отговорът се забави, се налага да се подготви и изпрати втори, по-подробен и ясен документ, при двупосочна комуникация се допуска, че получателят не е отговорил, защото не е разбрал написаното;

- Писмената комуникация се свързва със значителен разход на средства;

- При липса на подходящи технически средства тя е по-бавна от устната комуникация;

- Губят се предимствата на личния контакт;

- Не може да се комбинира с невербалната комуникация;

²⁴¹ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 305–306.

- Необходим е строг контрол върху фиксираните в документите факти и явления и свързаните с тях действия. Поради това, в някои организации важните документи се връчват на отговорното лице срещу подпис, а това може да породи недоверие;

- Прекалено честото използване на писменото комуникиране може да доведе до объркване и спекулации, наличието на писмен материал за всичко може да се превърне в сериозна пречка дори в най-ефективните организации и да намали желанието за открито комуникиране по важни въпроси;

- Ако не са спазени лексическите, граматически и стилови изисквания, както и изискваният по отношение на стандарта на съответния документ, той може да загуби част от своята практическа и юридическа стойност.²⁴²

Наблюдава се обаче открояваща се разлика между данните, получени относно *комуникацията в писмен вид на хартия*, и тази в електронен вид (e-mail или други интернет опции). Като цяло, работещите в библиотеката в рамките на едно йерархично ниво (независимо дали става дума за ръководно ниво или служители) сравнително рядко общуват чрез писмена форма на хартия – най-висок процент отговори е „много рядко“ (38,5 %) и е даден от библиотекарите/служителите, последван от „не много редовно“ и „понякога“ от ръководството (34,6 % и 30,8 %) и „никога“ отново от библиотекарите (30,8 %).

Писменото общуване с документация на хартия с по-високите нива също не е сред предпочитаните – по 34,6 % от библиотекарите са заявили „понякога“ и „никога“, и същият процент от средното ръководно ниво – „много рядко“. Организационната система и правилата ѝ налагат все още употребата на писмена комуникация (на хартия) от ръководството към подчинените му – това обяснява отговорът „редовно“ (30,8 %), даден от ръководното ниво по отношение на комуникацията с по-ниските нива, 26,9 % от средното ръководно ниво също „понякога“ използва този подход спрямо библиотекарите/служителите.

²⁴² Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 306–307.

Комуникацията в електронен писмен вид (e-mail) е значително по-предпочитан комуникативен канал и това е напълно обяснимо във времето на глобализация и дигитални технологии. В рамките на едно йерархично ниво електронното писмено общуване е доста активно – като „редовно“ то е посочено от 30,8% от библиотекарите, 53,8 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството. Задължителен елемент от трудовата характеристика на работещите в регионалните библиотеки е компютърната грамотност, това обяснява и нулевите резултати при ръководното и средното ръководно ниво, и едва 3,8% при библиотекарите с отговор „никога“.

В общуването с по-високо йерархично ниво ръководителите на направления, отдели и пр. „редовно“ ползват електронните писмени канали (53,8 %), докато най-висок процент библиотекарите са посочили „понякога“ (38,5 %). В низходяща посока 42,3 % от средното ръководно ниво и 46,2% от ръководителите се възползват от възможностите на писмената комуникация чрез електронна поща.

Като комуникативни канали, намиращи приложение в регионалните библиотеки, се очертават и формалните групови събирания, свързани с обсъждания на задачи, планове, конкретна работа и пр. Сред тях са *работните групи, комисии и др., както и дирекционните съвети и седмичните оперативки*. Докато разгледаните до тук канали са свързани по-скоро със средството, чрез което се комуникира, този вид събирания и общуването чрез тях между хора от едно и също ниво, но и между различните нива, се свързват с, условно казано, „ритуално“ общуване – поведение, което е свързано с конкретната социална среда. От съдържателна гледна точка такова общуване се дефинира като гъвкав набор от социално приети образци на поведение, които благоприятстват определени форми на общуване²⁴³.

Провеждането на *работни групи, комисии и др.* в рамките на едно йерархично ниво е посочено с най-висок процент за честота „редовно“ от 42,3 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството. С подобен процент обаче (42,3 %) библиотекарите са дали отговор „понякога“.

²⁴³ **Илиев**, Владимир. Цит. съч., с. 30.

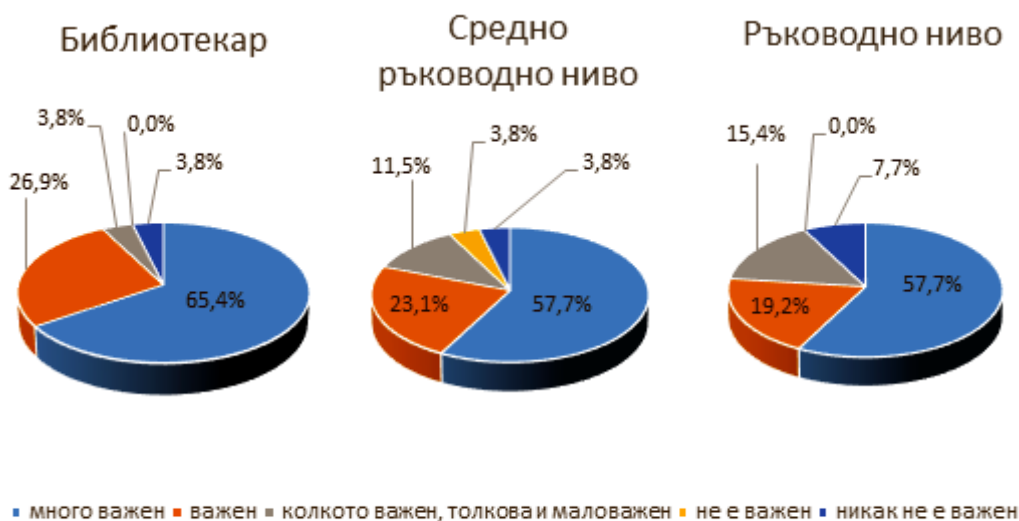
С по-високите нива работни групи и комисии се реализират най-често („редовно“) отново според средното ръководно ниво (38,5 %) и ръководството (57,7 %), а според служителите – „понякога“ (26,9 %). С подчинените 50 % от ръководителите посочват, че ползват редовно работните групи и комисии като канал за комуникация.

Дирекционните съвети също са възможен комуникативен канал, но са част от управленския инструментариум преди всичко на ръководните нива – 61,5 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството смятат, че такива съвети „редовно“ служат за комуникация в рамките на същото ниво, 53,8 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството – посочват „редовно“ за комуникация с по-високо йерархично ниво, а 34,6 % от ръководителите – и за работна комуникация с по-ниските нива.

Сред оперативните начини за комуникация с колегията в регионалните библиотеки са и *седмичните оперативки*. В рамките на едно йерархично ниво те се провеждат „редовно“ според 34,6 % от библиотекарите, 42,3 % от средното ръководно ниво и 46,2 % от ръководството. С по-високите и с по-ниските нива това също е предпочитан начин за осъществяване на трудова комуникация – процентите на отговорите „редовно“ са най-високи за средното ръководно ниво и за ръководството.

Всички представени комуникационни канали залагат на *вербалната комуникация* с употреба на професионален и разговорен речник и лексика. Едновременно с вербалното изразяване обаче, следва да се обърне внимание и на *невербалната комуникация*. В регионалните библиотеки в България на последната се отдава значение и тя се оценява като същностен аспект от вътрешнобиблиотечното общуване – отговор „много важна“ са дали 65,4 % от библиотекарите, 57,7 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството:

Фигура 12



Жестовете, мимиките, сигналите, които излъчваме, телесната култура, поведенческите модели, това, как представяме и приемаме информация, спецификата в начина на структуриране на данните и пр., като вид комуникация също са важен фактор за цялостното ситуационно присъствие в процеса на директното общуване.

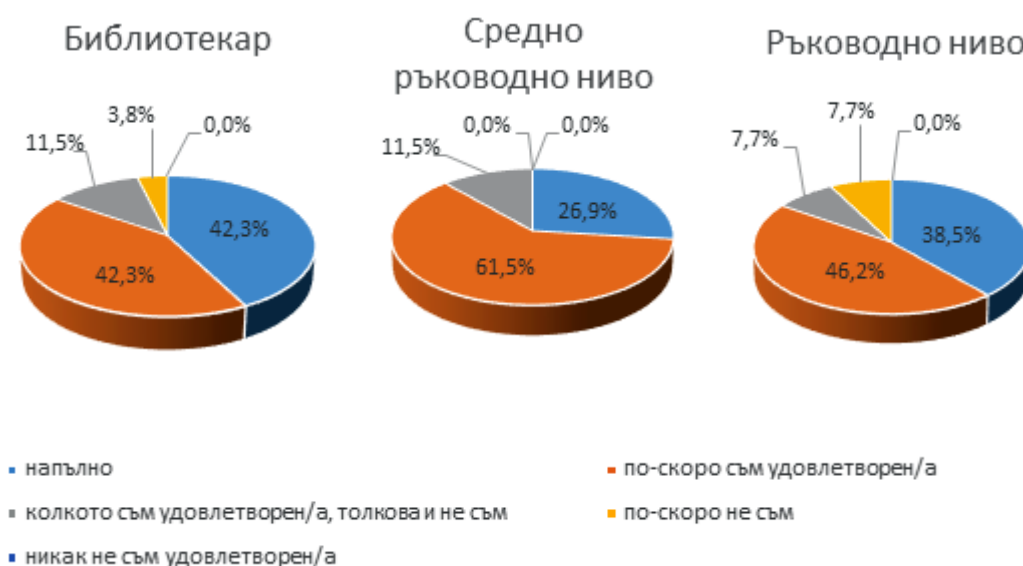
III. 3 Структура на регионалните библиотеки и комуникация при организационно-структурни промени

Комуникацията по отношение на структурата и промените в нея е сред важните фактори за успешното функциониране на библиотеката, защото именно структурата със съответните звена, направления, отдели и пр. е скелетът на организацията и връзката между различните йерархични нива и съответните единици образува единния цялостен организъм на институцията (Вж. Въпроси № 4–10). От отговорите на работещи на различни позиции в библиотеките е видно, че настоящите структури²⁴⁴ са приемливи и сравнително успешно функциониращи. Това се изразява във високата степен на удовлетвореност, която анкетираните изразяват. Тя се отнася за различни характеристики на структурата:

²⁴⁴ За структурите на регионалните библиотеки стана дума във Втора глава.

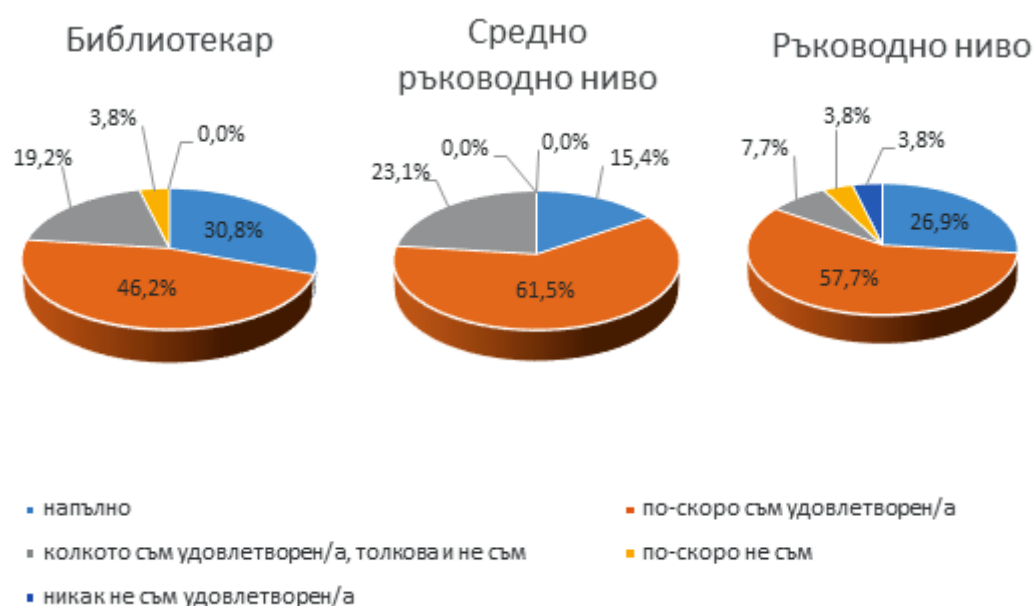
- *Налични отдели/структурни звена* – най-висока удовлетвореност демонстрират библиотекарите (42,3 %), а най-висок процент отговори с леко разколебаване („по-скоро съм удовлетворен/а“) посочва средното ръководно ниво (61,5 %):

Фигура 13



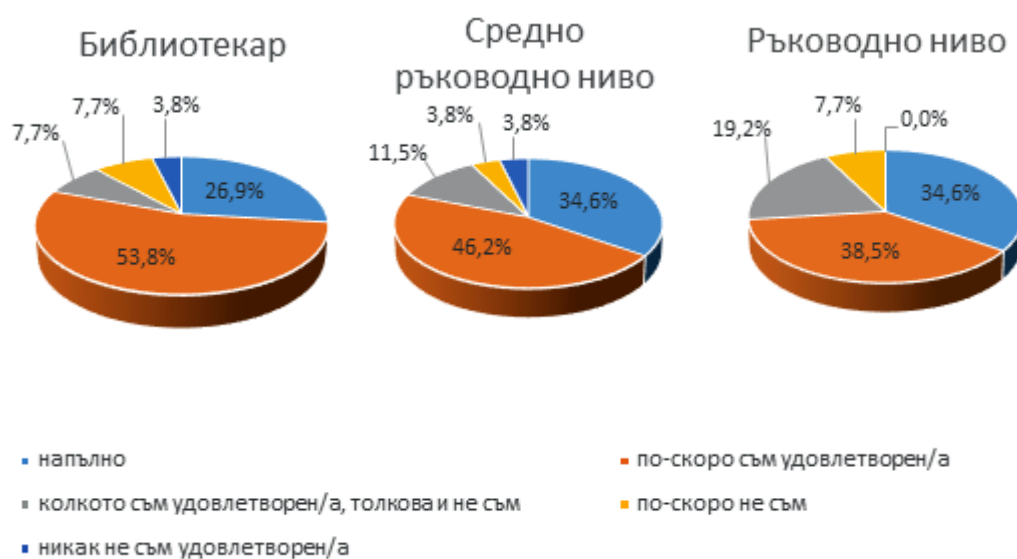
- По отношение на *ефективността на съществуващата структура* и за трите йерархични нива най-много са получените отговори „по-скоро съм удовлетворен“ и в трите категории служители:

Фигура 14



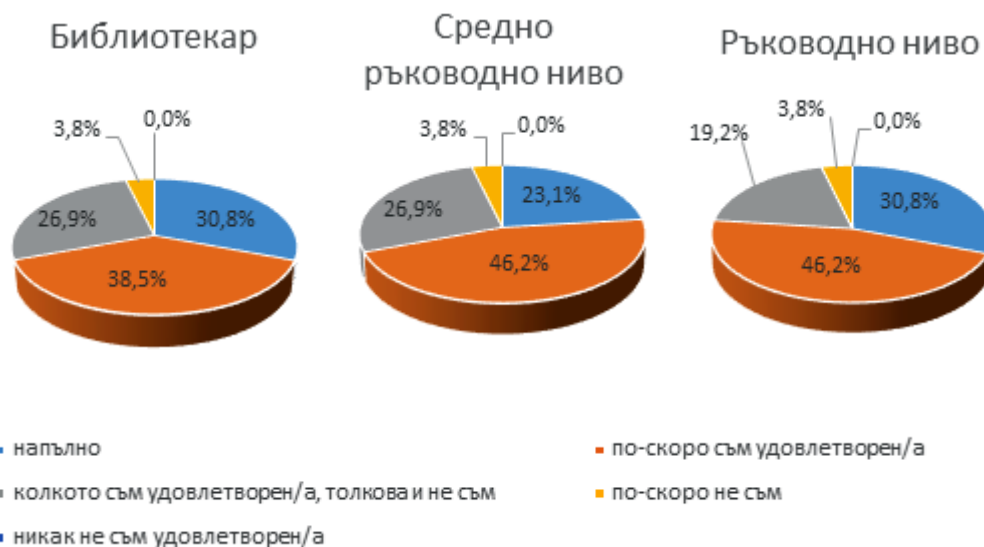
- При оценяването на йерархията в отношенията между отделите/структурните звена най-висок процент отново са отговорите „по-скоро съм удовлетворен“ (53,8 % от библиотекарите, 46,2 % от средното ръководно ниво и 38,5 % от ръководството), последвани от „напълно удовлетворен“ (26,9 % от библиотекарите, 34,6 % от средното ръководно ниво и 34,6 % от ръководството):

Фигура 15



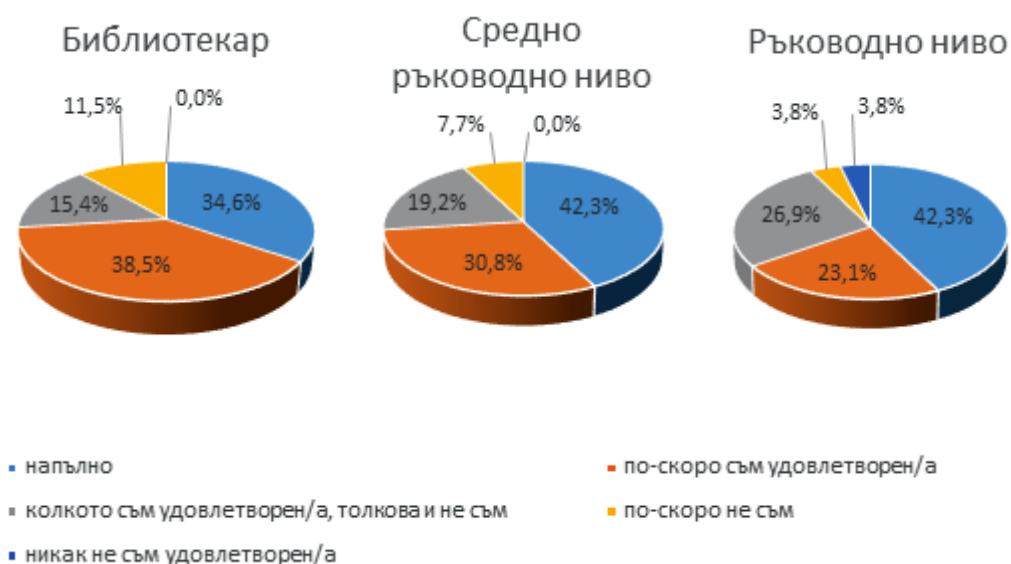
- *Добрият контакт и взаимопомощ между отделите/структурните звена* като израз на успешната действаща структура и качеството на комуникацията между отделните звена на библиотеката също са оценени с висока степен на удовлетвореност, като прави впечатление, че няма нито един получен отговор „никак не съм удовлетворен“:

Фигура 16



- По-високо е оценен *добрият контакт и взаимопомощ между ръководителите на отделите/структурните звена (средно ръководно ниво)*, което може да се интерпретира като знак за успешно протичащите комуникативни процеси между мениджърите от средно управленско ниво, а това от своя страна безспорно се отразява на ефективността на работния процес:

Фигура 17

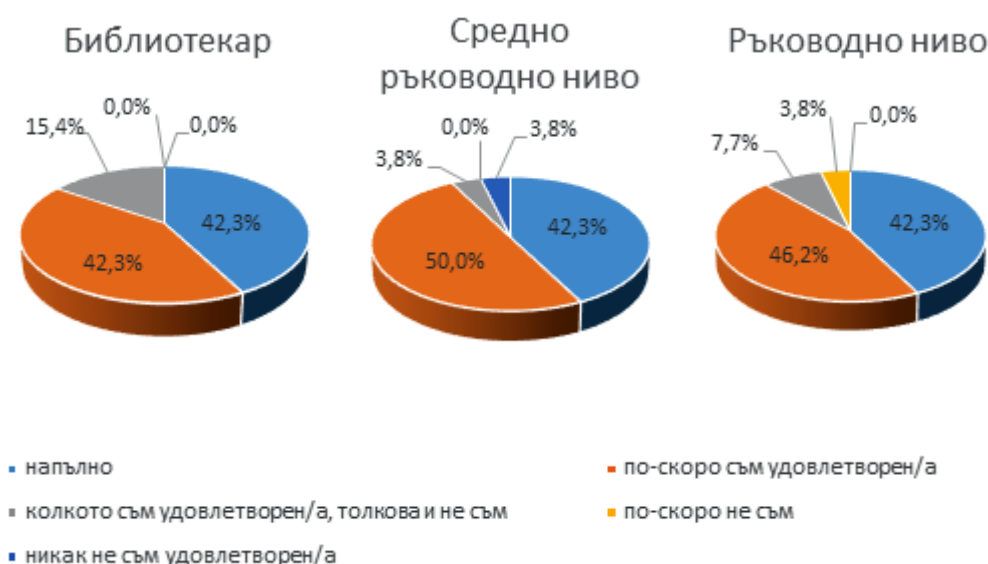


Този фокус в изследването на комуникацията в структурен план е особено важен и е показателно, че е налице удовлетвореност от добрия контакт

между отделните структурни единици – това означава, че те общуват на „езика“ на опита на другите, т. е. налице е познаване на опита на колегите си от другите звена, направление, отдели и др. Според П. Дракър човек може да общува само на езика и/или от гледната точка на реципиента. Авторът твърди, че няма особен смисъл да се опитваме да обясняваме гледната точка на хората, те не са в състояние да я приемат, ако не се съотнася към собствения им опит.²⁴⁵ Може да се допусне, че подобна комуникативна компетентност е относително постигната в регионалните библиотеки в България.

- Що се отнася до *числовото съотношение между ръководство, средно ръководно ниво и служители* данните за „напълно удовлетворен“ и „по-скоро съм удовлетворен“ са почти изравнени:

Фигура 18



Като следствие от посочената (в различни аспекти) удовлетвореност от библиотечната структура може да се разглежда фактът, че промени в това отношение в регионалните библиотеки не се осъществяват твърде често. На въпроса *Преди колко време беше реализирана последната промяна в структурата на библиотеката?* (Въпр. № 8) с най-високи проценти и за трите йерархични нива е маркиран отговорът „над 3 години“ (библиотекари – 38,5 %,

²⁴⁵ Дракър, Питър. Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003, с. 452.

средно ръководно ниво – 30,8 % и ръководно ниво – 34,6 %), следван от отговор „между 1 и 3 години“. Честотата на промените може да се обобщи и чрез отговора на въпроса *Колко често (средно) се осъществяват структурни промени в библиотеката?* – и тук доминиращият отговор и в трите нива е „порядко от две години“ (библиотекари – 65,4 %, средно ръководно ниво – 80,8 % и ръководно ниво – 76,9 %).

Промени в структурата на регионалните библиотеки не се осъществяват често, тъй като необходимостта от тях се оценява с най-високи резултати като „ниска“ или дори „много ниска“ за някои от опциите на промяната (Въпр. № 5), например *потребността от обединяване/окрупняване на елементи/звена от структурата, от разделяне/раздробяване на елементи/звена от структурата и от закриване на съществуващи елементи/звена в структурата*. По отношението на *потребността от общи структурни промени в библиотеката* също преобладават оценките „ниско“ и „много ниско“, но трябва да се отбележи, че при ръководното ниво най-високият процент отговори (34,6 %) е „средно“. И макар, че тази позиция се разполага точно в средата на скалата и е в известен смисъл неутрална, тя би могла да се интерпретира като наличие на визия у ръководството за бъдещи структурни промени, докато библиотекарите са по-скоро консервативни и не желаят промени.

Отговорите на въпроса *Каква е необходимостта от създаване на нови/несъществуващи елементи/звена в структурата?* се разпределят между „средна, „ниска“ и „много ниска“, като най-високите резултати принадлежат на представителите на средното ръководно ниво и ръководството (46,2 %) и са дадени за „много ниска“. Независимо от това обаче, 34,6 % от библиотекарите заявяват „средна“ необходимост, което също е показателно.

Потребността от промяна на статуса на съществуващи елементи/звена в структурата за библиотекарите и за средното ръководно ниво еднозначно е „ниска“ (46,2 % и 38,2 %), но при ръководното ниво тежестта се разпределя между „средна“ и „много ниска“ (съответно 30,8 % и 34,6 %).

Промяната в структурата на библиотеката може да се изрази и в промяна на задълженията и отговорностите на вече съществуващи структурни звена. Като „средна“ оценяват необходимостта от такава промяна най-много библиотекарите (46,2 %), а именно те са работещата „сила“ в библиотеката и най-реалистично би следвало да могат да преценят ситуацията и задълженията, с които са натоварени съответните звена.

Промяната в организационен план на физическото разполагане на отдели/структурни звена (смяна на помещения) също е сред възможните структурни промени. Според резултатите от анкетата необходимостта от такава промяна в регионалните библиотеки очевидно не е належаща, тъй като отговорите са относително равномерно разпределени между „средна“ (30 % от библиотекарите, 30,8 % от средното ръководно ниво и 15,4 % от ръководството), „ниска“ (библиотекари – 23,1 %, средно ръководно ниво – 26,9 % и ръководно ниво 23,1 %) и „много ниска“ (библиотекари – 30,8 %, средно ръководно ниво 23,1 % и ръководно ниво 30,8 %).

Много важни в плана на комуникацията при структурни промени в библиотеката са *инициаторите им и честотата на инициирането* от една страна (Въпр. № 6), и от друга – *вземашите решения* за осъществяването им, също разглеждани заедно с *честотата на реализирането* (Въпр. № 7), защото нерядко едните и другите не се припокриват и отграничаването им е важно за настоящия анализ. По отношение на инициативата за структурни промени най-много отговори гравитират около „средно често“ за ръководството, „средно често“ и „рядко“ за комбинацията ръководители и средно ръководно ниво, както и за ръководители и служители/библиотекари.

Симптоматично е, че най-високите проценти отговори по отношение на „много рядката“ инициативност на средно ръководно ниво и служители/библиотекари (53,8 %) и само на служители/библиотекари (57,7 %) са получени от представителите на ръководното ниво, т. е. ръководствата на регионалните библиотеки имат сравнително обективен поглед и преценка върху отношението на своите подчинени към структурните промени. Потвърждение се открива и във високия процент отговор „много рядко“, който

дават и самите служители/библиотекари за честотата на собствената си инициативност, което може да се разглежда и като признак на висока авторефлексивна способност. Това отправя към въпроса за характера и качеството на вертикалната, и то по-конкретно възходяща, комуникация между различните нива в библиотеката (въпрос, който вече беше разгледан по-горе). Като цяло ръководителите смятат, че от всички йерархични нива инициативата е слаба – отговор „много рядко“ е даден от 46,2 % от ръководствата на библиотеките.

Обратният фокус поставя въпроса за това кой взема решенията за структурни промени, тъй като това е свързано с очакванията и когато действията не отговарят на предварителните нагласи, може да е налице и отхвърляне на предложените промени.

На въпроса *Кой и колко често взема решенията за структурни промени в библиотеката?* отговорът „много често“ от представителите на всички позиции е даден доминиращо за ръководството (42,3 % от библиотекарите, 34,6 % от средното ръководно ниво и 34,6 % от ръководното ниво). За комбинацията ръководно и средно ръководно ниво процентите са по-ниски (15,4 % от библиотекарите, 15,4 % от средното ръководно ниво и 23,1 % от ръководното ниво). Прави впечатление, че за съчетанията „ръководство и служители/библиотекари“ и „средно ръководно ниво и служители/библиотекари“, както и само „служители/библиотекари“ и всички нива на библиотеката отговорът „много често“ е с нулев резултат (с едно малко изключение – 3,8 %, дадени от средното ръководно ниво по отношение на участието на всички нива).

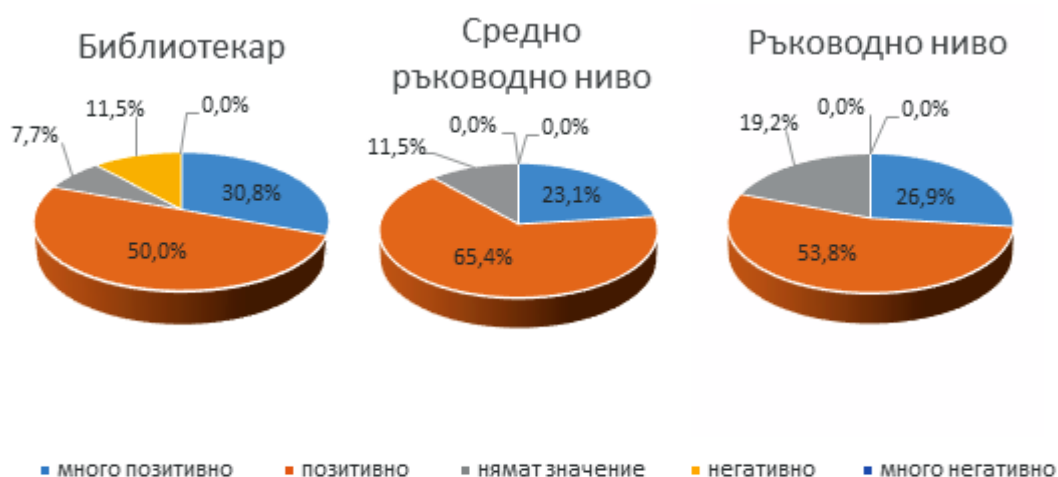
Ролята на ръководството при вземане на решения за структурни промени се откроява съответно и в най-високите проценти отговори „много рядко“, които се отнасят за „служители/библиотекари“ – отговорът е даден от 61,5 % от библиотекарите, 50 % от средното ръководно ниво и 61,5 % от ръководното ниво, а също и за съчетанието „средно ръководно ниво и служители/библиотекари“ (38,5 % от библиотекарите, 42,3 % от средното

ръководно ниво и 50 % от ръководното ниво), т.е. по-ниските йерархични нива много рядко вземат подобни решения.

Тясното отнасяне на разглежданите емпирични данни, свързани със структурата, към вътрешнобиблиотечната комуникация, е особено видимо в отговорите на въпроса *Как работещите в библиотеката оценяват значението на промените в структурата по отношение на външното, но и на вътрешното функциониране на институцията?*

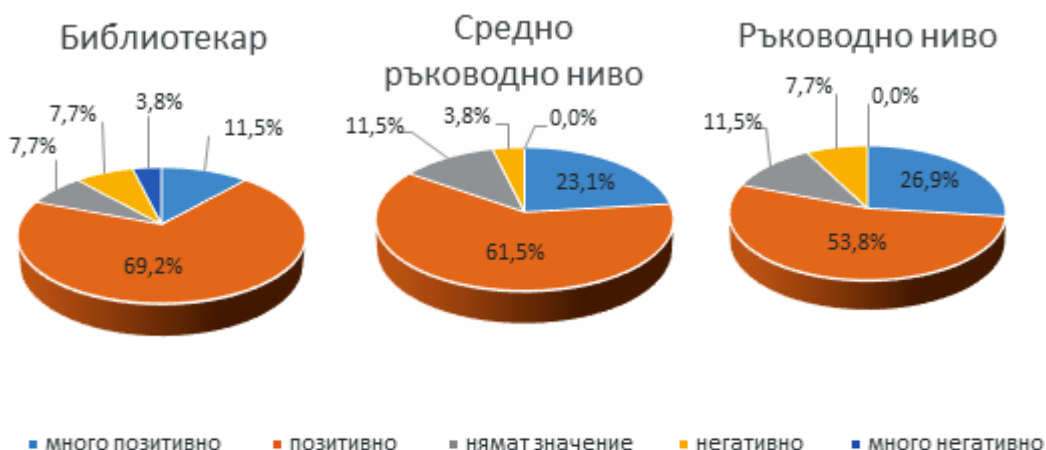
Значението на структурните промени за успешната работа с читателите, с други институции и организации и др. се оценява като „позитивно“ с най-висок процент отговори – 50 % от библиотекарите, 65,4 % от средното ръководно ниво и 53,8 % от ръководното ниво:

Фигура 19



Това, което е по-важно в контекста на това изследване обаче, е *значението на промените за вътрешнобиблиотечната комуникация и работния климат* – то също получава най-много отговори „позитивно“ (69,2 % от библиотекарите, 61,5 % от средното ръководно ниво и 53,8 % от ръководното ниво):

Фигура 20



Високите проценти отговори „позитивно“ и „много позитивно“ затвърждават наблюденията, че вътрешната комуникация не може и не трябва да се разглежда извън връзката ѝ със структурата, която обуславя вътрешно йерархичното общуване и по-общо – отношения. Така може да се осмисли и наличието на макар и ниските процентно отговори „негативно“ (7,7 % от библиотекарите, 3,8 % от средното ръководно ниво и 7,7 % от ръководното ниво) и дори „много негативно“, макар и само от 3,8 % от библиотекарите. Това би могло да означава и че промените следва да бъдат съобразени и с позициите на по-ниските йерархични нива, като в това отношение особено важна роля играе комуникацията, и по-конкретно качествено общуване между различните нива.

III. 4 Комуникация и неформални групи в регионалните библиотеки

Освен формалните отношения и групи, обусловени от структурата и организацията в регионалните библиотеки в България, във всеки един екип или колектив се пораждат и неформални такива и те имат своето значение в процесуалността на библиотечния живот. И макар, че формалните групи са институционално регламентирани (отдели, направления, звена, формирани работни групи с конкретна задача или цел и пр.), а неформалните са самопораждащи се, поради конкретна (в някои случаи ситуативна) необходимост, което води до фрагментиране във вътрешната комуникация, все пак те съ-

съществуват паралелно (а понякога и пресичайки се) и формират библиотечната среда.

Неформалните групи в регионалните библиотеки в България имат различно основание за своето сформирание. Въпросът *Обособяват ли се във вашата библиотека неформални групи и ако да, по какви въпроси или проблеми се формират такива групи?* в анкетното проучване е „отворен“ (т. е. попълван собственооръчно) и диапазонът на отговорите е широк (Въпр. № 25), но една от категоричните констатации е, че *„формирането на неформални групи е неизбежно“*.

Нерядко неформалните групи възникват в рамките на формалните, те са имплицитна част от формално конституираните групи – по отдели, направления, звена и пр. Затова и тяхното съществуване засяга в доста голяма степен професионалната сфера в по-общ и в работен план. Сред отговорите се срещат формулировки като:

- *„неформални групи във връзка с изпълнение на служебни задачи“;*
- *„работни групи от библиотечни специалисти, обособени за решаване на проблеми от професионално естество“;*
- *„работен екип по задачи“;*
- *„работни групи за конкретни дейности, изискващи екип“;*
- *„по работни звена, но чрез личностни отношения;*
- *„заради отношение към професията“* и др.

Чисто структурно, сформирането на „група“ е свързано и с конкретни библиотечни дейности:

- *„при вземане на професионални решения за организация на работата в библиотеката, също и при организиране и провеждане на библиотечни събития (Например лятна работа с деца: Игротека – весел път на книги, изкуство, игри и приятелство и Летен детски университет);*
- *„при планиране, организиране и провеждане на събития“;*
- *„при организиране на масови изяви“;*
- *„при синдикални дейности, обмяна на опит“* и др.

Неформалното групиране на работещите (вкл. и от различни категории) се конструира по интереси и приятелства, то обикновено е продукт на потребност от по-тесни контакти и споделени занимания и ценности:

- *„По интереси, практикувано хоби, близки приятелства“;*
- *„Неформални групи има между отделни колеги, обособяващи се на техни общи интереси, симпатии, увлечения и други“.*

Фактор са и личните отношения – *„лични интереси и предпочитания“;* *„лични интереси, дългогодишна съвместна работа, прераснала в добри лични отношения“*, *„личностни отношения“*, както и близостта по възраст – *„единствено по възрастов признак – което е най-нормалното нещо в живота!“* и др. В единични отговори се наблюдава и смесване на професионалната и личната сфера: *„Обсъждат се въпроси, свързани със служебни задължения, отговорности и въпроси от личен характер преди да се отнесат до ръководителя на звеното или директора“.*

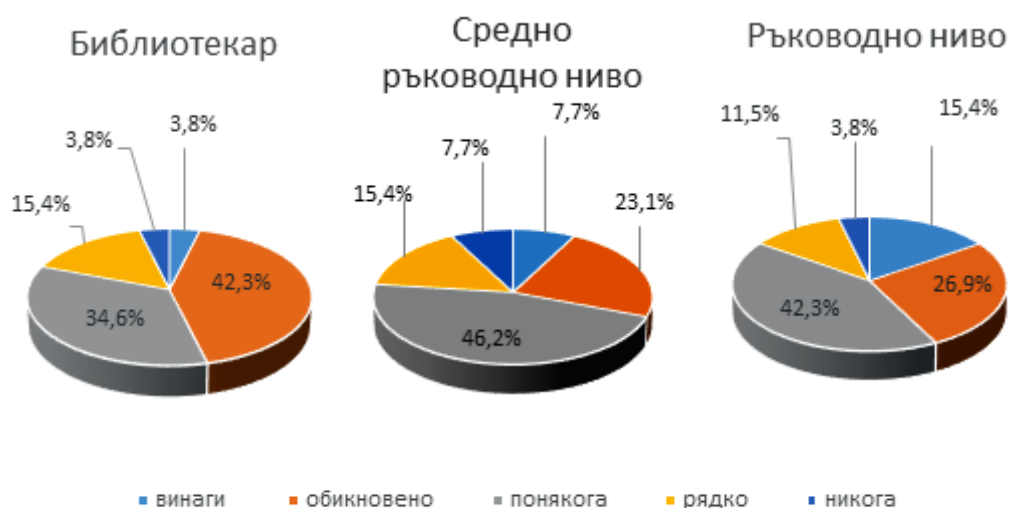
Често неформалните групи в регионалните библиотеки се появяват при информационен вакуум, пропуски в организацията на работата или като реакция на някои решения на ръководството, които засягат важни интереси на членовете на тези групи:

- *„По теми, по които няма открит диалог между ръководството и по-ниските йерархични нива“;*
- *„Поради липсата на информираност“;*
- *„Поради властови амбиции“.*

Това е свързано и с негативна оценка на протичащите комуникативни процеси между ръководните и по-ниските йерархични нива. Формирането на подобни групи (макар и в някои случаи доста краткотрайно) може да имат както негативни, така и позитивни последствия за комуникацията в библиотеката – въпросът е доколкото ръководните нива са запознати и съумяват да овладяват или употребяват съществуването на подобни групи с цел подобряване на работната среда. В анкетното проучване обаче *липсата на информация* е посочена и като причина за проблеми във вътрешнобиблиотечната комуникация с отговор *„обикновено“* от 42,3 % от

библиотекарите и „понякога“ от 46,2 % от средното ръководно ниво и 42,3 % от ръководството:

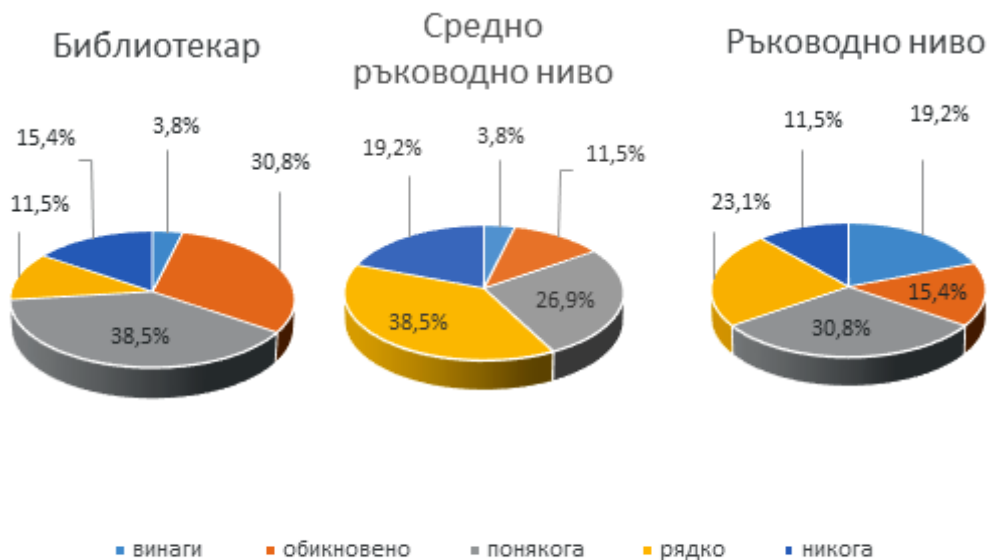
Фигура 21



Съществуването на неформални групи поражда и неформални комуникации, т. нар. „канални на слухове“. А. Дончева отбелязва, че в Националната библиотека тези канали са „много мощни“, обикновено ръководството научава последно за информацията, която се разпространява, оттук и невъзможността да се реагира бързо с достоверна информация. Авторката смята, че чрез слухове хората удовлетворяват определена психологическа потребност от защита и съпричастност.²⁴⁶ Според анкетираните от регионалните библиотеки в България обаче неконтролираните слухове явно не са така активни – тяхната честота е проблематична за комуникацията: „понякога“ според 38,5 % от библиотекарите и 30,8 % от ръководството и „рядко“ според 38,5 % от средното ръководно ниво:

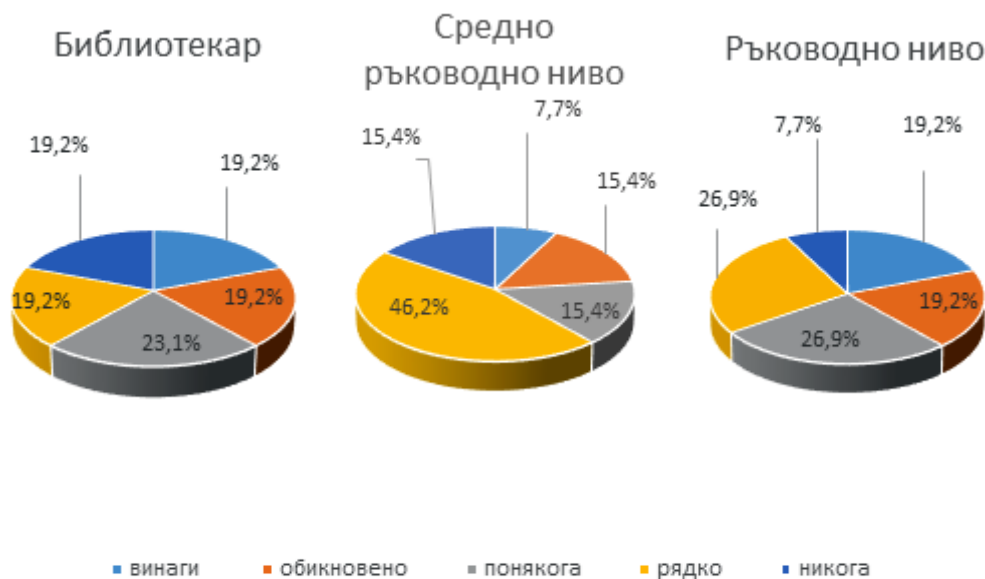
Фигура 22

²⁴⁶ Дончева, Анета. Цит съч., с. 25.



Неконтролираните слухове често се съпътстват от *разпространението на невярна информация*. Отговорите, получени на този въпрос, са сравнително разпръснати и не се откроява доминиране на някоя от позициите. Най-висок процент отговори са дадени за „рядко“ от средното ръководно ниво (46,2 %), последвано от „понякога“ и „рядко“ от ръководното ниво (26,9 %), „понякога“ от библиотекарите (23,1 %), „винаги“ и „обикновено“ от ръководството (19,2 %), „винаги“ „обикновено“, „рядко“ и „никога“ от библиотекарите (19,2 %) и т.н.

Фигура 23



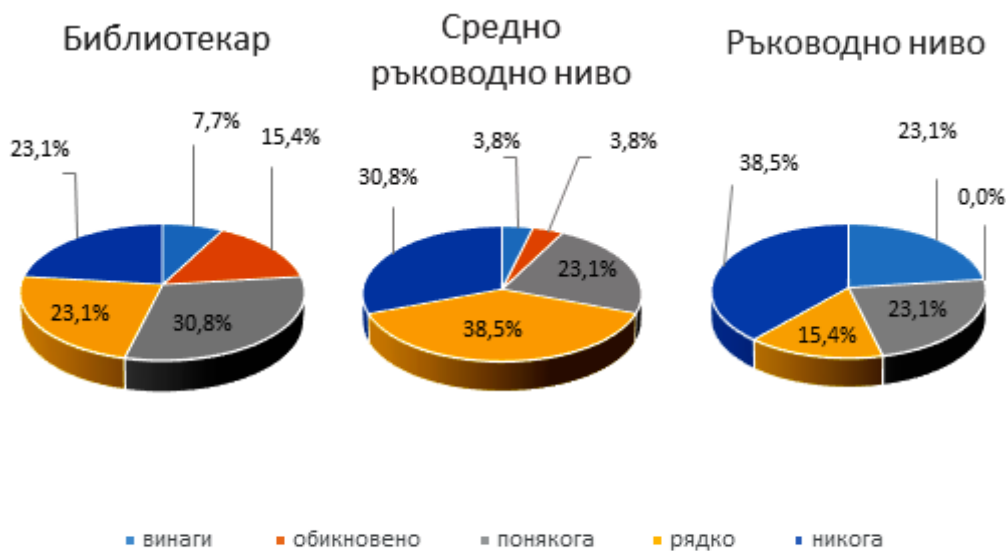
Тази нееднозначност в отговорите, както и наличието на отговори „винаги“ и „обикновено“ биха могли да се разглеждат като индикатор за проблеми във вътрешните комуникации – много често съществува недостатъчна яснота по отношение на това, че на тези комуникации трябва да се обръща равно или дори по-голямо внимание, време и усилия, отколкото на външните комуникации. Когато вътрешните комуникации са внимателно и стратегически планирани, при яснота, прозрачност, своевременно информиране, двупосочна комуникация и гарантирана свобода на протичане на комуникацията надолу, нагоре и настрани в организационната структура, не би съществувала дружелюбна среда за недостиг на информация, за разрастване на слухове или за разпространение на невярна информация.

В рамките на организацията може да се оформи повече от една неформална група. Във всяка такава група функционират неформални норми и неформални санкции, които непрекъснато и невидимо направляват груповото мнение и отношение и работят „за“ или „против“ организацията.²⁴⁷ Именно между различните неформални групи е възможно да се появи напрежение, което също може да повлияе негативно върху вътрешния климат

²⁴⁷ Вж. **Илиев**, Владимир, **Бакърджиева**, Милка. Цит. съч., с. 153.

и комуникация в библиотеката, но в регионалните библиотеки това влияние очевидно не е така силно – 30,8% от библиотекарите са заявили „понякога“, 38,5 % от средното ръководно ниво – „рядко“, а 38,5% от ръководство – „никога“:

Фигура 24



До скоро неформалните отношения и групи са възприемани като негативно явление, съществуването им е интерпретирано като признак за неефективност на мениджмънта. По същество обаче, вглеждайки се по-дълбоко в проблемите, авторката е убедена, че неформалните отношения са естествено явление и трябва да бъдат признати, наблюдавани и управлявани. Нещо повече, колкото и парадоксално да звучи, случва се неформалните отношения да имат и положителен знак, като създават по-голяма преданост към организацията, повишават духа на колектива, а оттук и ефективността на труда.²⁴⁸

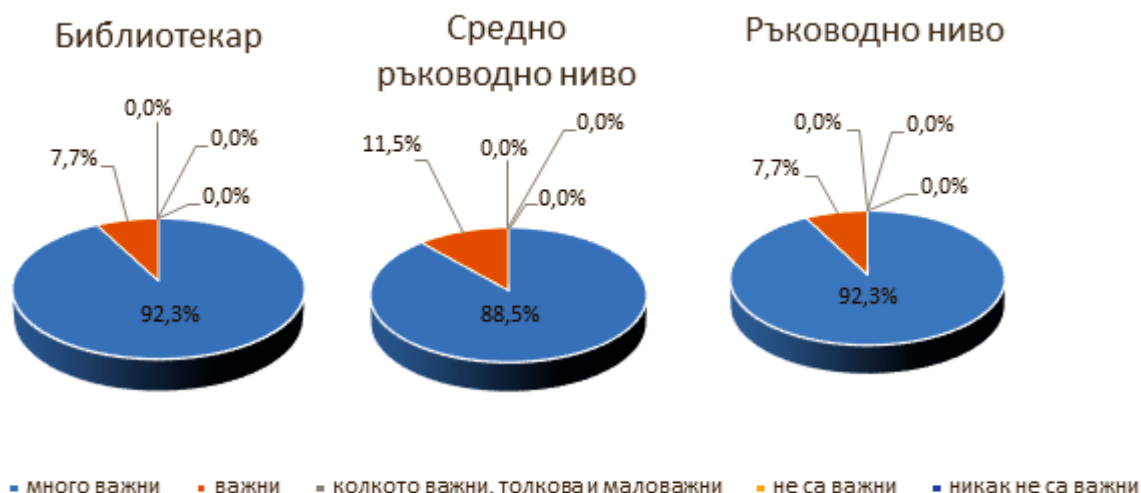
III. 5 Оценка на важност и удовлетвореност от вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки

²⁴⁸ Дончева, Анета. Цит. съч., с. 26.

„Комуникирането в организацията не е нейно *средство*. То е *методът* на организацията“ – пише П. Дракър.²⁴⁹ Затова и важноста и удовлетвореността от комуникацията са ключови за изследването на библиотеките, това са едни от параметрите, формиращи микросредата в организацията.

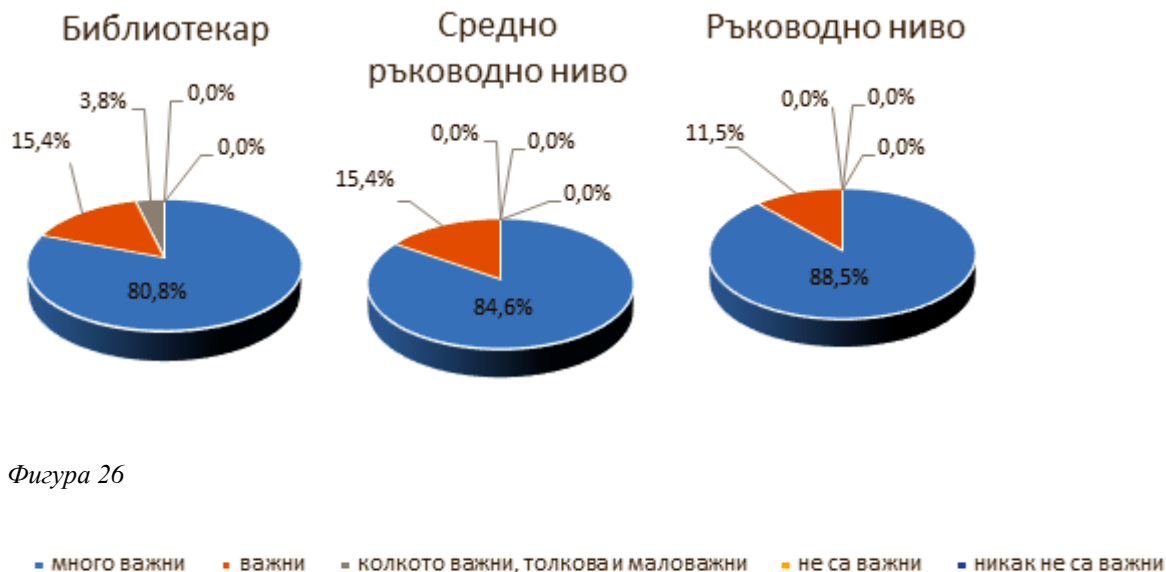
В регионалните библиотеки в България очевидно е налице разбиране за *важноста на вътрешноорганизационните комуникации*, тъй като отговорите, получени в анкетното проучване, са единствено в категориите „много важни“ и „важни“ – 92,3 % от библиотекарите, 88,5 % от средното ръководно ниво и 92,3 % от ръководството оценяват възможно най-високо тази значимост:

Фигура 25



Външните комуникации (с читатели/потребители, други институции, организации и пр.) също се дефинират като „много важни“ с най-високи проценти отговори – 80,8 % от библиотекарите, 84,6 % от средното ръководно ниво и 88,5 % от ръководството:

²⁴⁹ Дракър, Питър. Цит. съч., с. 459–460.



Фигура 26

Погледнати в сравнителен план обаче, прави впечатление, че ръстът на данните за важността на вътрешните комуникации е малко по-висок, от този за външните, т.е. работещите в регионалните библиотеки отдават известно приоритетно значение на комуникативните процеси, които протичат вътре в организацията (3,8 % от библиотекарите дори са заявили една неутрална позиция към външните комуникации – че са „колкото важни, толкова и маловажни“).

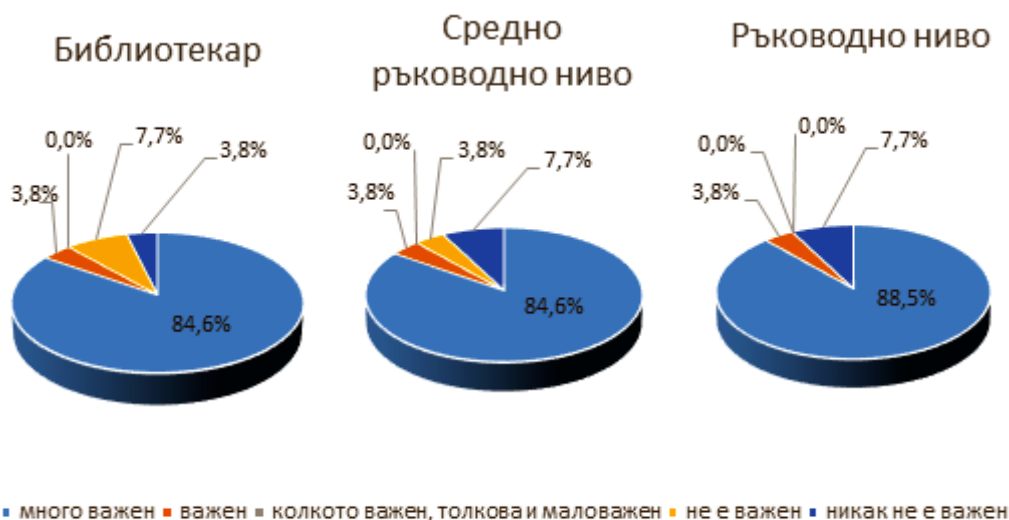
Изследвания сочат, че голяма част от работното време (около 48 минути от всеки час) съвременните ръководители използват за общуване с подчинените, колегите и ръководството на организацията. Близко 80 % от служебното време преминава в общуване, от чието съдържание и резултатност зависи добрата организация на работата в съответната институция. Едва ли може да се посочи конкретен процент за времето, отделяно за вътрешни комуникации в библиотеките, но естеството на работата, насочена към потребителите (особено в онези отдели, които работят с читатели, организират събития, осигуряват публичния „образ“ на библиотеката), изисква непрекъсната координация и съгласуване между служителите (а нерядко и с ръководството). Това обяснява и получените в анкетата данни.

Тази е гледната точка на самите работещи в библиотеката към важността на външните и вътрешните комуникации и тя отразява тяхната лична позиция и усещане, но гледната точка може да се „обърне“ и да се отправи към отношението към институцията – *В каква степен за функционирането на библиотеката като организация са важни двата вида комуникации?* Подобен въпрос директно отправя връзката на работещите със собствената им организация – за да може да се „измери“ тази важност, следва да се има предвид отношението на служителите към организацията, тяхната ангажираност и идентификация с нея. Защото нерядко съществува дисбаланс между потребностите на служителите и тези на организацията.

Когато служителите се идентифицират активно с организацията, за която работят, те са по-удовлетворени от работата си, по-отзивчиви са и трудовото им поведение е от полза за организацията. Идентифицирането нараства в зависимост от степента, до която личностната идентичност се припокрива с тази на организацията, но и в резултат на по-добрия имидж на организацията. Когато служителите смятат, че организацията им се ползва с добра репутация и престиж сред външния свят, те често се гордеят, че са част от нея.

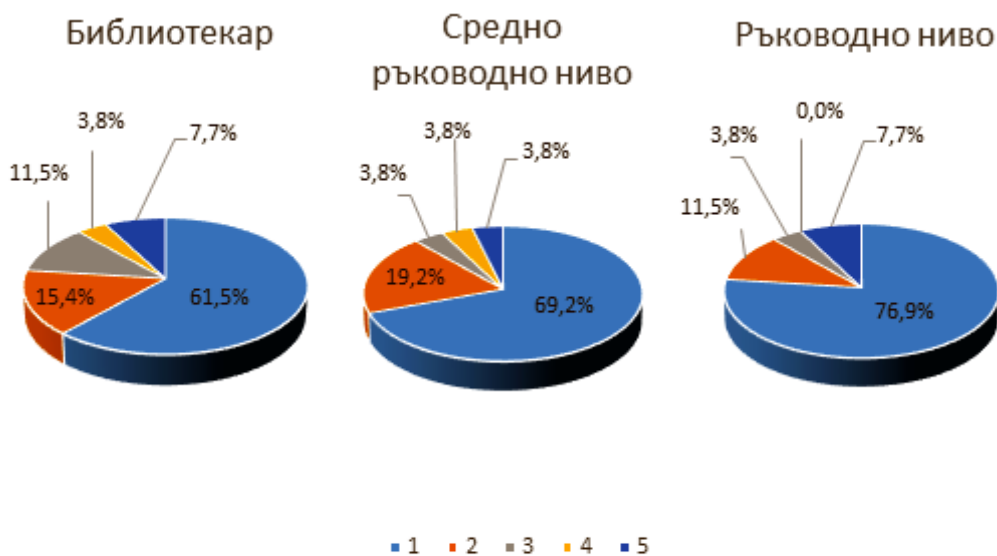
Имиджът на библиотеката като аспект от вътрешнобиблиотечната комуникация е оценен като „много важен“ от 84,6 % от библиотекарите, 84,6 % от средното ръководно ниво и от 88,5 % от ръководството. Налице е и контрастно мнение – с „не много важен“ са го означили 7,7 % от библиотекарите и 3,8 % от средното управленско ниво, а с „изобщо не е важен“ 3,8 % от библиотекарите, 7,7 % от средното ръководно ниво и 7,7 % от ръководството.

Фигура 27



В друг въпрос, свързан отново с имиджа на организацията, като „напълно вярно“ е определено твърдението, че качеството на вътрешнобиблиотечните комуникации влияе върху имиджа на библиотеката в обществото. Такава е доминиращата позиция на 61,5 % от библиотекарите, 69,2% от средното ръководно ниво и 76,9 % от ръководството. За 11,5 % от служителите обаче това е „колкото вярно, толкова и невярно“, а за 7,7 % от ръководството и 7,7 % от библиотекарите – „изобщо не е вярно“.

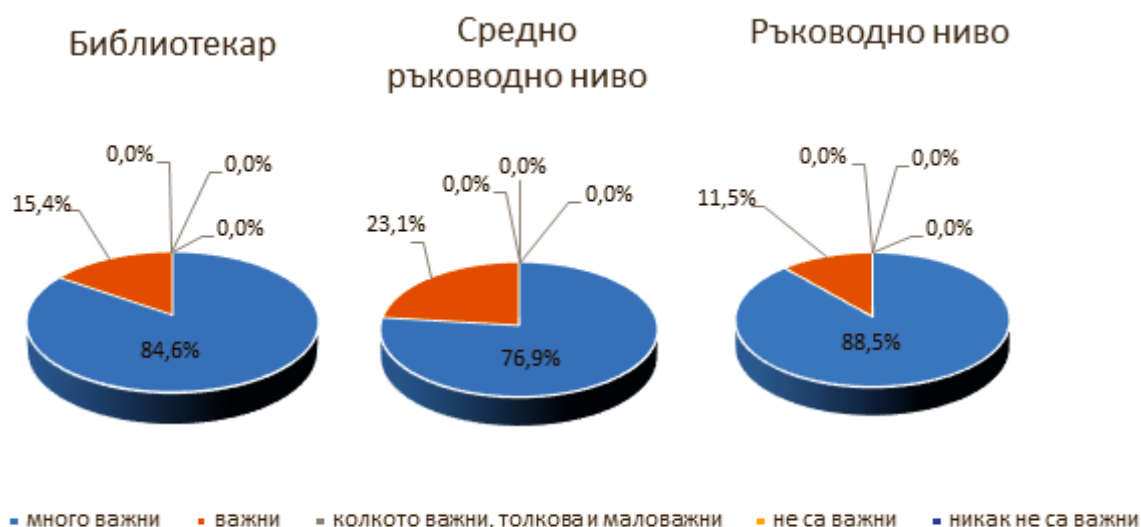
Фигура 28



от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

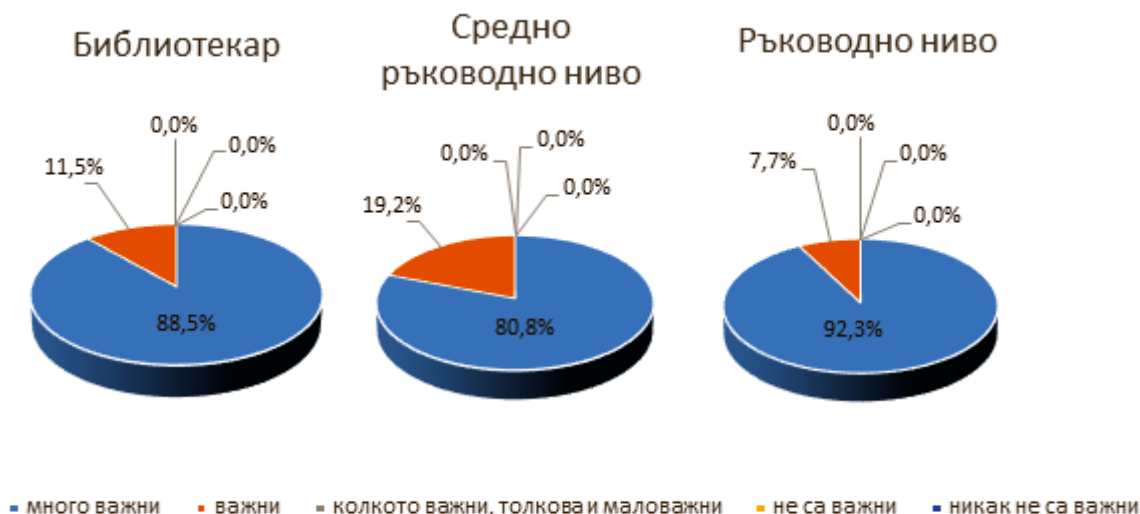
Пряка връзка с имиджа на библиотеката имат и *външните комуникации* (с потребители, други институции, организации и пр.) – най-високият резултат за отговор „много важни“ е даден от 84,6 % от библиотекарите, 76,9 % от средното ръководно ниво и 88,5 % от ръководството:

Фигура 29



Отново обаче, макар и минимално, но все пак процентите отговори, получени за най-високата значимост (отговорът е „много важни“) на вътрешните комуникации за функционирането на библиотеката, са повече от онези за външните – 88,5 % от библиотекарите, 80,8 % от средното ръководно ниво и 92,3 % от ръководството.

Фигура 30



Вътрешната комуникация може и трябва да стимулира организационната идентичност. Вътрешните комуникации са изключително важна предпоставка за оптимизиране на управлението на човешките ресурси в организационната система. Те са сред основните предизвикателства пред организациите и имат тежест върху ангажираността, мотивацията и ефективността на работата на служителите, независимо от заеманата длъжностна позиция. Те се отразяват върху устойчивостта на организацията и се характеризират с точност, яснота, прозрачност и коректни данни – базирани на фактите и интереса на хората, което от своя страна спомага за подобряване на доверието към ръководството. От тази позиция всяко едно съобщение може да се счита за успешно, ако получателят на информацията е наясно с нейното съдържание.²⁵⁰

В това проучване *важността на вътрешнобиблиотечните комуникации* е поставена и в светлината на *конкретни аспекти от функционирането на общуването* (те са засегнати във Въпр. № 13 и № 24), което цели да разгледа въпроса от различни страни и в повече дълбочина. Тази важност обаче в текста ще бъде съпоставена и с *удовлетвореността от вътрешнобиблиотечните комуникации*, защото осъзнаването на значимостта

²⁵⁰ **Борисова**, Светлана. Междуличностните комуникации в трудовите отношения. София: Авангард Прима, 2017, с. 12.

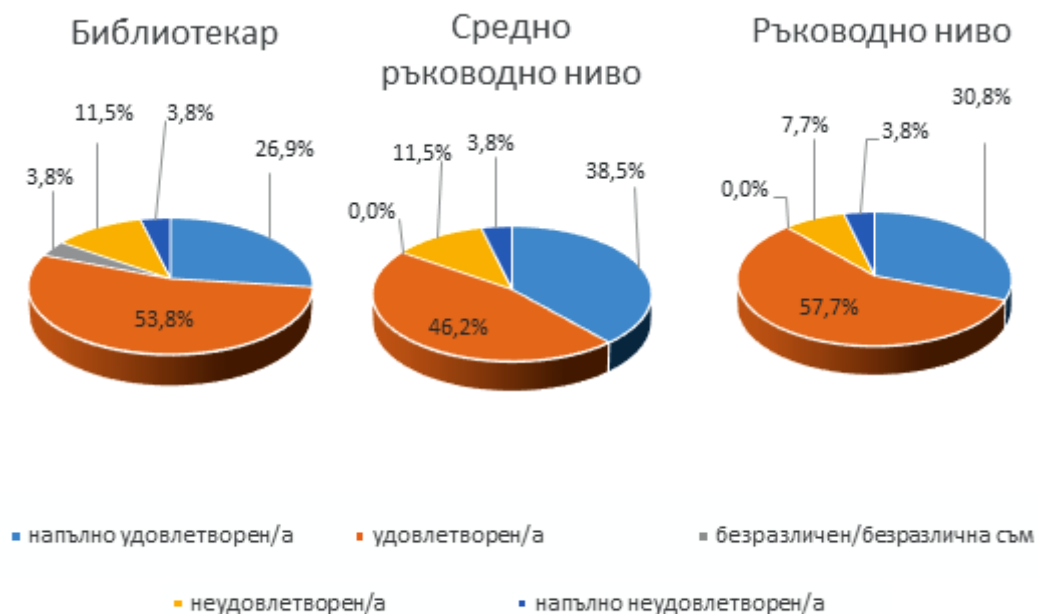
има по-скоро теоретичен характер и поставя комуникацията в позиция на имагинерна величина, докато заявяването на удовлетвореността експлицитно съгражда картината на комуникативната среда в библиотеката.

Един от аспектите, които измерват важността на комуникацията вътре в библиотеката е *оценяването на добрия контакт между всяко от йерархичните нива с всяко от останалите* (Въпр. № 13). Важността на вътрешнобиблиотечната комуникация по отношение на добрия контакт между ръководството и средното управленско ниво е оценена като „много висока“ (84,6 % от библиотекарите, 92,3 % от средното ръководно ниво и 92,3 % от ръководството). По същият начин е заявена и важността на контакта между средно ръководно ниво (преки ръководители) и библиотекарите/служителите (от 88,5 % от служителите, 96,2 % от средното управленско ниво и 92,3 % от ръководството), както и между най-високото и най-ниското ниво (ръководство и библиотекарите) – от 84,6 % от библиотекарите, 92,3 % от средното ръководно ниво и 84,6 % от ръководството. Ръководители, които са установили добър контакт и са изградили отношения на доверие със своите подчинени показват по-добри крайни резултати в работата си, т. е. ако с различни комуникативни инструменти и с висока комуникативна компетентност целенасочено се планират и създадат подобни отношения на доверие в организацията, много вероятно е да се постигне намаляване на конфликтите, по-бърза и ефективна работа, повече вътрешна подкрепа, а оттам и по-добри постижения.

Важността на добрия контакт между различните нива маркира един от комуникативните приоритети на работещите в библиотеката, но каква е реалната ситуация, как функционират тези контакти? Измерител за успешното им реализиране е *степенята на удовлетвореност от вътрешната комуникация по отношения на контакта между съответните йерархични нива* – „удовлетворени“ от добрия контакт между ръководството и ръководителите на направления, звена, сектори, отдели и пр. са 53,8 % от библиотекарите, 46,2 % от средното управленско ниво и 57,7 % от ръководителите. Следващите по ръст отговори са „напълно удовлетворен“. Макар и със сравнително ниски

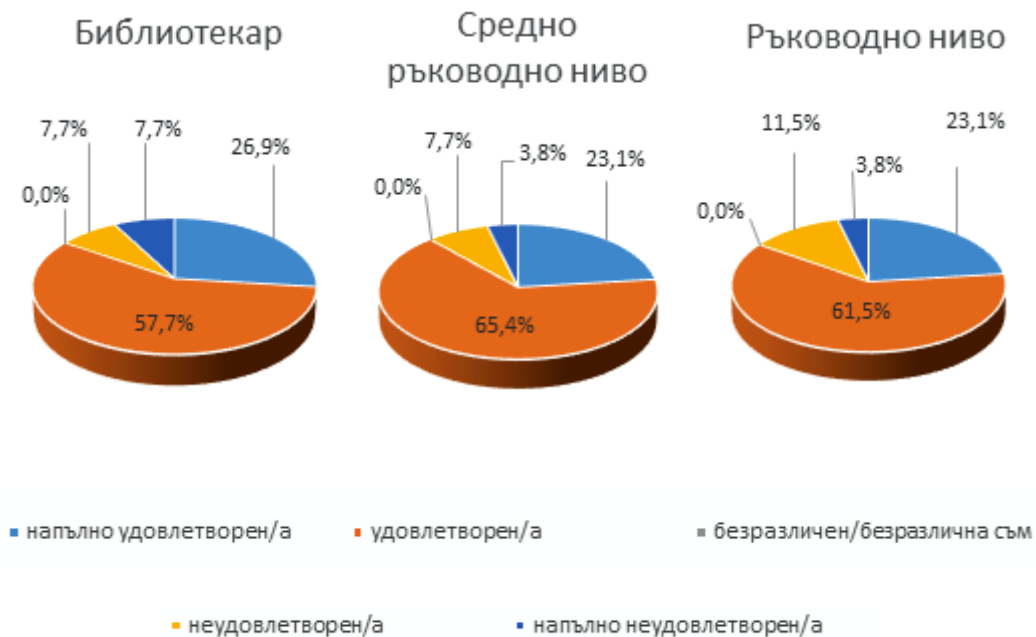
проценти, налице са обаче и отговори „неудовлетворен“ и „напълно неудовлетворен“:

Фигура 31



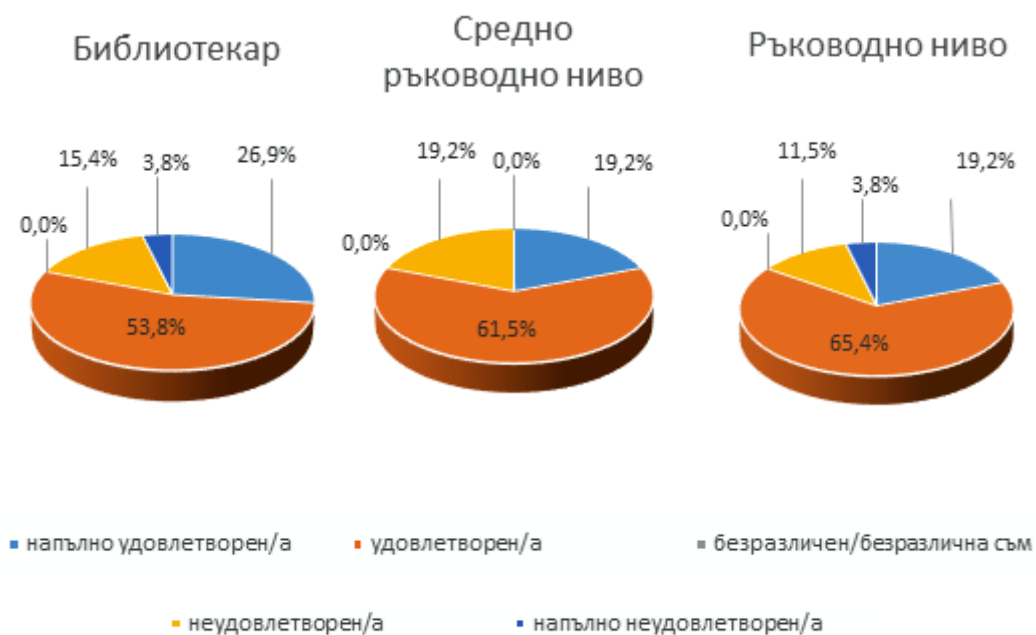
Добрият контакт между преките ръководители (средното ръководно ниво) и библиотекарите също е оценен с най-високи резултати като удовлетворителен (но не като напълно удовлетворителен) – от 57,7 % от библиотекарите, 65,4 % от средното ръководно ниво и 61,5% от ръководството. Тук също са дадени единични отговори „неудовлетворен“ и „напълно неудовлетворен“:

Фигура 32



Степента на удовлетвореност от вътрешната комуникация по отношения на добрия контакт между най-високо и най-ниското ниво също е висока. Неудовлетворени са 15,4 % от библиотекарите, 19,2 % от средното ръководно ниво и 11,5 % от ръководството, което означава, че определен брой работещи в регионалните библиотеки заявяват своята неудовлетвореност:

Фигура 33



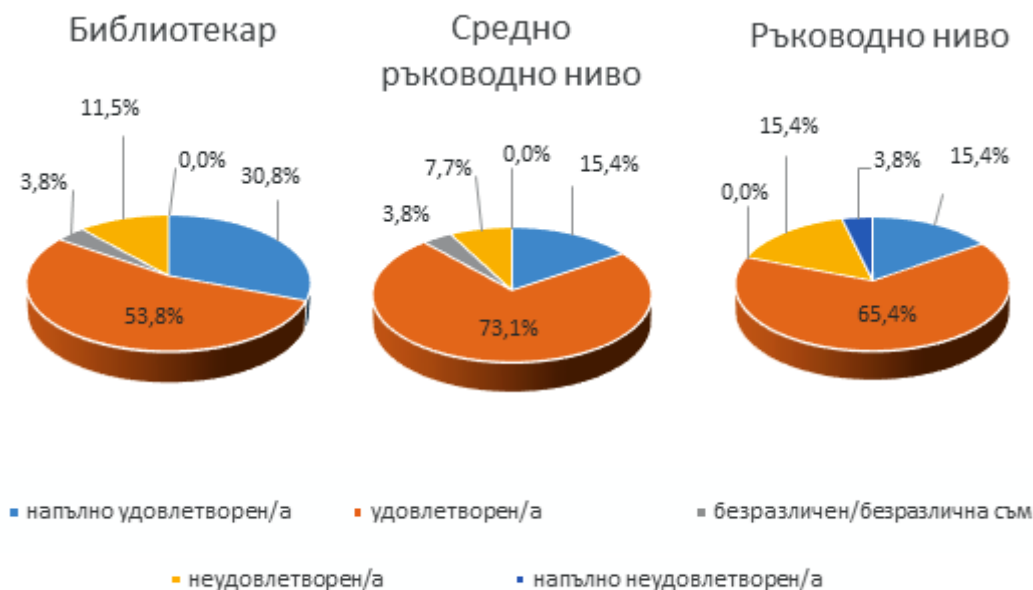
Присъствието на отговори „неудовлетворен“ и дори „напълно неудовлетворен“ е възможен симптом, че в някои от библиотеките има още какво да се желае по отношение на протичащите комуникативни процеси във вертикален план – между всички нива, защото удовлетвореността на работещите на различни позиции е сред целите, които следва да си поставя ръководството на всяка организация. Отговорът „безразличен съм“ е най-малко посочваният, което е индикация за наличието на отношение към важността на вътрешната комуникация в библиотеките. Анкетираният рядко заявяват неутрална позиция, тъй като това директно засяга тяхното участие като страна във вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси и ангажирането им с определена оценка.

Много висока (библиотекари – 76,9 %, средно ръководно ниво – 65,4 %, ръководство – 76,9 %) и висока (библиотекари – 23,1 %, средно ръководно ниво – 34,6 %, ръководство – 23,1 %) степен на *важност на вътрешнооперативната комуникация в библиотеката* придават анкетираните и на *добрия контакт и взаимопомощ между колегите от едно йерархично ниво*. Разбирателството и ефективното общуване с „равни“ е част от системата на пресичане на вертикалните и хоризонталните комуникативни потоци (които вече бяха разгледани).²⁵¹

Висока степен и на *удовлетвореност* демонстрират анкетираните относно добрия контакт в рамките на едно равнище – най-масови са отговорите „удовлетворен“ (53,8 % от библиотекарите, 73,1 % от средното ръководно ниво и 65,4 % от ръководството) и „напълно удовлетворен“ (30,8 % от библиотекарите, 15,4 % от средното ръководно ниво и 15,4 % от ръководството). Неудовлетвореност са заявили 11,5 % от библиотекарите, 7,7 % от средното управленско ниво и 15,4 % от ръководното, като дори 3,8 % от ръководителите са „напълно неудовлетворени“:

Фигура 34

²⁵¹ Вж. раздел III.1 Вертикални и хоризонтални нива на комуникация в регионалните библиотеки.



Независимо дали става дума за по-високи, по-ниски йерархични нива или за същото ниво, взаимоотношенията „библиотекар – колеги“ са особено важни, тъй като принципът на работа е свързан с постоянно колегиално обкръжение, към което протича непрекъснат комуникативен поток. М. Младенова поставя тези взаимоотношения в областта на корпоративната и професионалната етика, които, според нея, често се смесват, но са с различно съдържание. „Корпоративната етика е система от морални принципи, оказващи регулиращо въздействие на отношенията вътре в една институционална група, организация или учреждение (например вътре в конкретната библиотека). Корпоративната етика регулира взаимоотношенията между представителите на различните професии, обединени от общността на трудовия колектив, работещи в една организация (университет, фирма, фондация и др.).²⁵² Докато „професионалната етика е система от морални признаци, норми и правила за поведение на специалистите вътре в една професионална група (например „Етичен кодекс на библиотекарите в Република България“). Професионалната етика конкретизира общите морални

²⁵² Младенова, Мария. Дискурс за етиката, етичните кодекси, етичните взаимоотношения, професионалната и библиотечната етика. В: *ББИА онлайн*, 2012, № 5, с. 19.

изисквания, приложени своеобразно в съответната професия (учители, архивисти, музейни работници и др.)²⁵³

При изследване на взаимоотношенията и добрия контакт между различните нива в библиотеката, трябва да се има предвид, че в основата на корпоративната етика са заложили изискванията за доброжелателно отношение към колегите, сътрудничество и защита на професионалната чест и авторитета на институцията.²⁵⁴ От изложените по-горе данни става ясно, че библиотекарите от регионалните библиотеки в България се придържат към принципите на корпоративната етика: колективът подкрепя своите колеги, за които от голямо значение са положителният имидж на професията и авторитетът на тяхната библиотека. Успешната колективна работа в библиотеката е гаранция за високо качество на изпълнението на професионалните задачи и това не може да се осъществи без добър контакт между работещите в библиотеката. А той е осъзнаван като много важен аспект от вътрешнобиблиотечните комуникации.

Други два аспекта, чиято *важност* се приема за силен фактор, но и *удовлетвореността* от които е индикатор за успешно протичащи вътрешнобиблиотечни комуникации, са *максималното достигане и максимално разбиране на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.) от адресата* (Въпр. № 13). Достигането на съобщенията е предпоставено не само от интензивността на комуникативния акт, но и от надеждността на ползвания комуникативен канал. Затова и, както стана дума по-горе, дублирането на средства, чрез които съобщенията достигат до съответния реципиент или група, е един от пътищата за подsigуряване на изпращането на заповедите, нарежданията, задачите и пр.

Максималното достигане на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.) до адресата е оценено като „много важно“ за вътрешните комуникации в регионалните библиотеки от 65,4 % от библиотекарите, 69,2 % от ръководното ниво и 92,3 % от ръководството, и като „важно“ от 34,6 % от

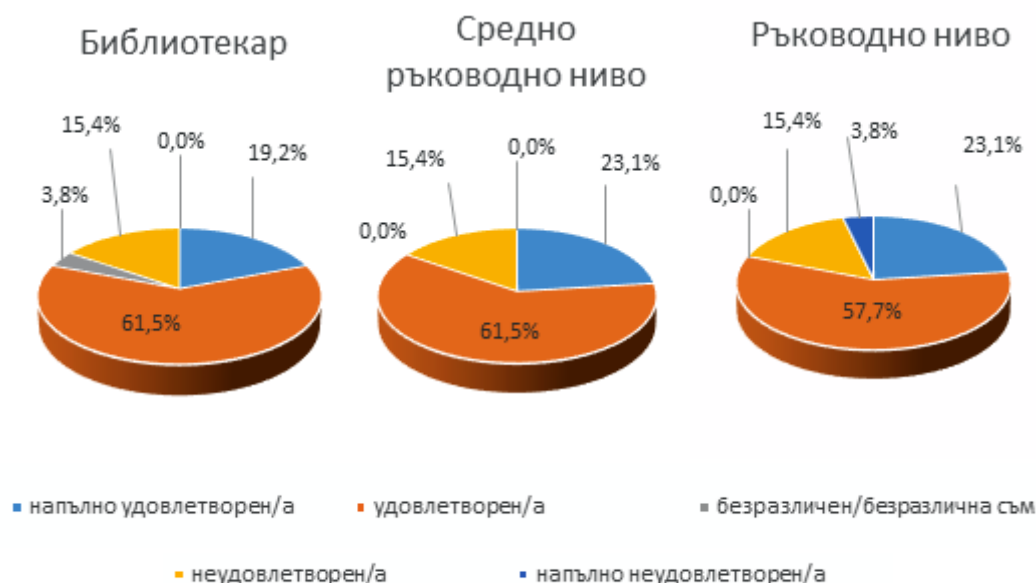
²⁵³ Пак там, с. 19–20.

²⁵⁴ Пак там, с. 20.

служителите, 30,8 % от средното управленско ниво и 7,7 % от ръководителите. Най-високият процент (92,3 %) отговори маркира много сериозното значение, което ръководителите придават на процеса по достигане на информацията до всеки, за когото е предназначена.

Каква е обаче степенята на удовлетвореност от вътрешнобиблиотечната комуникация по отношение на максималното достигане на съобщенията до адресата? С „удовлетворен“ са отговорили най-висок процент от библиотекарите (61,5 %), от средното ръководно ниво (61,5 %) и от ръководството (57,7 %). Неудовлетвореност са изразили по 15,4 % представители и на трите йерархични нива, „напълно неудовлетворени“ са само 3,8 % от ръководителите. Отговор „безразличен/а съм“ не е даден:

Фигура 35



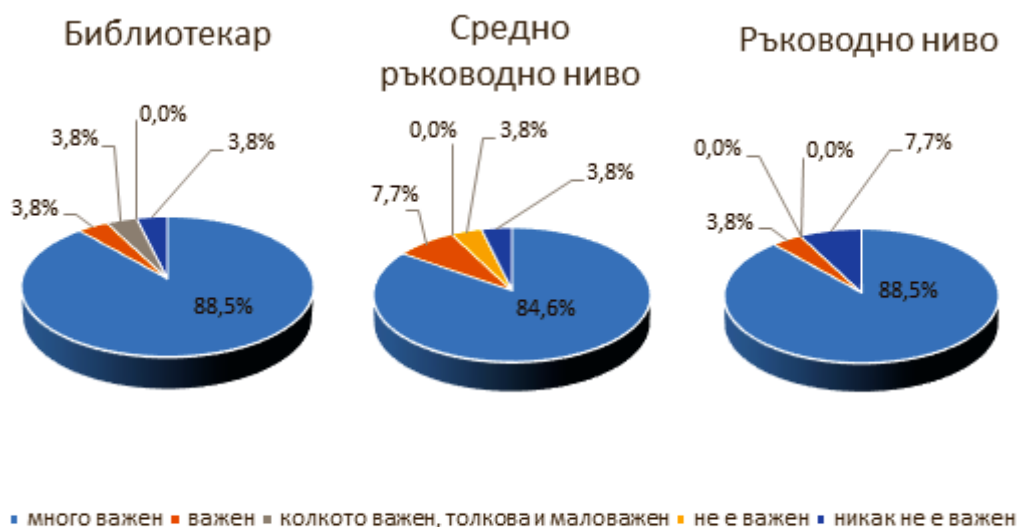
Целенасоченото излъчване на съобщения от своя страна изисква и внимателно и концентрирано слушане (четене) от обратната страна, което е важна следваща стъпка и активност в комуникацията. То от своя страна е предпоставка за максималното разбиране на съобщенията, чиято важност също е обект на анализ.

В регионалните библиотеки в България относно *важността на максималното разбиране на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и*

др.) от адресата анкетираните са посочили с най-висок проценти отговори „много важна“ – 80,8 % от библиотекарите, 80,8 % от средното ръководно ниво и 92,3 % от ръководството. Показателно е, че по отношение и на достигането, и на разбирането на съобщенията, не е получен нито един отговор за категориите „колкото важна, толкова и маловажна“, „не много важна“, „никак не е важна“.

В друг въпрос (Въпр. № 24), в който отново става дума за важността на разглежданите комуникативни аспекти, но формулировката е малко по-различна, а именно аспектът е назован „чуваемост/разбираемост“²⁵⁵, са налице и отговори „колкото важен, толкова и маловажен“ (3,8 % от библиотекарите) и „не много важен“ (3,8 % от средното ръководно ниво). А дори по 3,8 % от служителите и средното управленско ниво, както и 7,7 % от ръководството са отговорили с „никак не е важен“:

Фигура 36



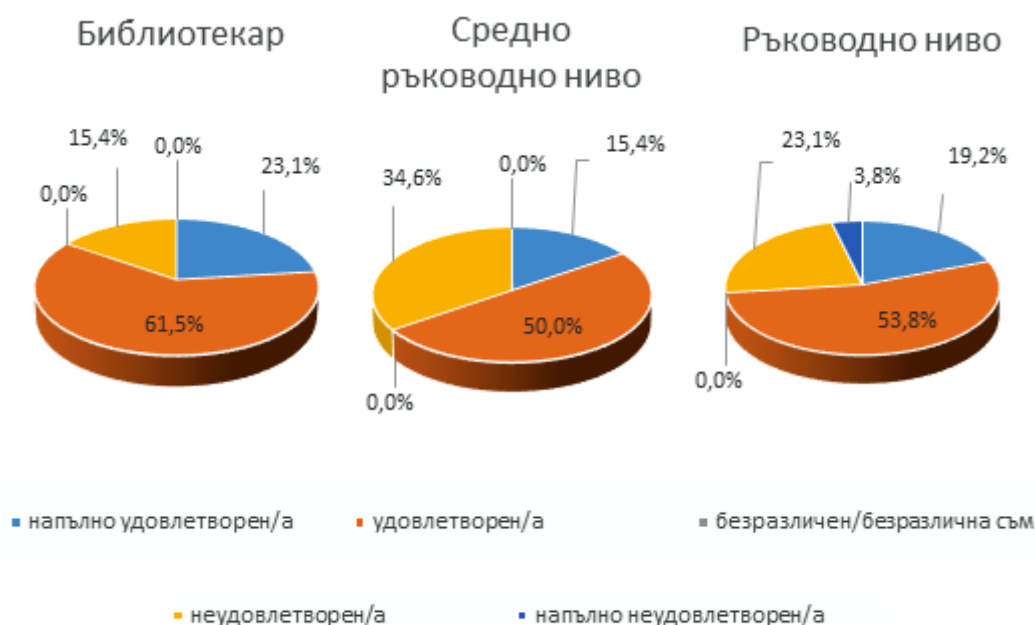
Както е видно от графиката, все пак мнозинството убедително е заявило „много важен“, което утвърждава отдаваното значение на комуникативния аспект, свързан с чуването и разбирането на съобщенията. Изследването на отношението към разбираемостта на съобщенията изисква наблюдения и

²⁵⁵ Въпросът е „Колко важни са за Вас следните аспекти от вътрешнобиблиотечната комуникация?“.

върху оценката, която работещите в регионалните библиотеки дават за *удовлетвореността* си от този аспект на вътрешните комуникации, защото по-високата удовлетвореност резултира в по-добра работна среда и ефективност на работния процес.

Най-висока удовлетвореност демонстрират библиотекарите („удовлетворен“ – 61,5 % и „напълно удовлетворен“ – 23,1 %). Средното ръководно ниво и ръководството също са дали високи проценти отговори за „удовлетворен“ (съответно 50 % и 53,8 %), но едновременно с това отговорилите с „неудовлетворен“ сред представителите на средното ръководно ниво и ръководството също са значително – 34,6 % и 23,1 %.

Фигура 37

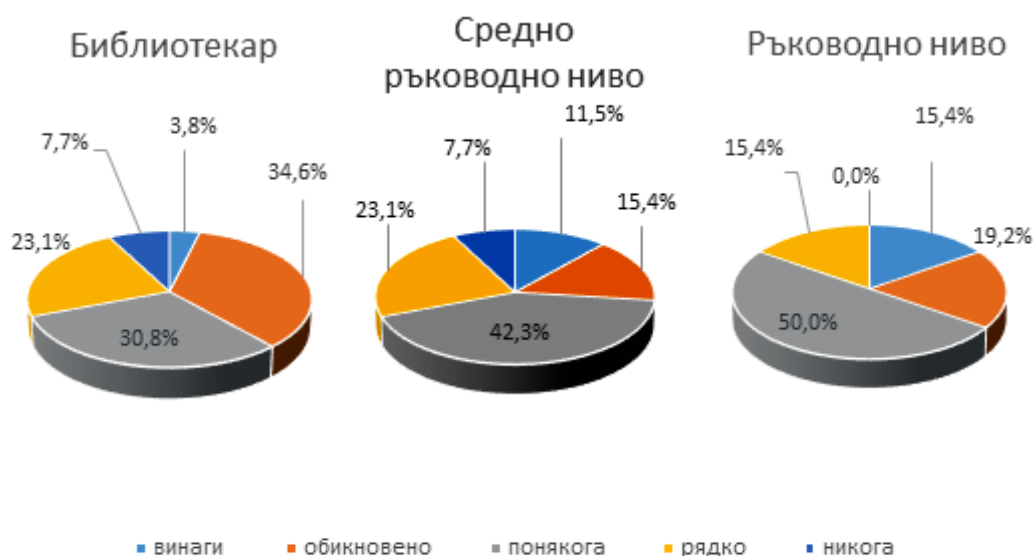


Ръководителите на звена или направления често се сблъскват с липсата на отклик от страна на служителите, към което рецепцията вероятно е като към „неразбиране на изпратеното съобщение“. В някои случаи ключът към анализиране на съответната реакция не е в неразбирането, а в нежеланието за разбиране. В. Илиев и М. Бакърджиева в своето изследване върху комуникативната култура дефинират „разговор в условията на негативно слушане“ – с цялото си комуникативно поведение събеседникът изразява

недоверие към говорещия с него и към темата на разговора. Този „отказ от слушане“, изразяващ недоверие, не благоприятства конструирането на отношения.²⁵⁶

И все пак, неразбирането на съобщенията (което води след себе си невъзможността за осигуряване и обмен на информация) си остава проблематично при комуникирането, то би могло да е предпоставка за възникване на конфликти, пряко отразяващи се върху изпълнението на трудовите задължения. На въпроса *Кои от изброените причини водят до проблеми във вътрешнобиблиотечната комуникация?* (Въпр. № 26) една от възможностите – *неразбиране на съобщенията и липса на реакция* получава следните отговори:

Фигура 38



За 50 % от ръководството и 42,3 % от средното управленско ниво неразбирането е проблем „поякога“, но за 34,6 % от библиотекарите то „обикновено“ е проблем и това насочва вниманието към по-ниското йерархично ниво, за което всекидневното получаване на задачи изисква „разбиране“, и ако то не е налице, това може да се превърне в причина за проблемна комуникация. Трябва да се отбележат и онези 7,7 % от служителите,

²⁵⁶ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 88.

за които това „никога“ не е проблем, както и същият процент от средното ръководно ниво.

Друг същностен аспект от вътрешнобиблиотечната комуникация, чиято *важност* и *удовлетвореността* от който са обект на изследване в регионалните библиотеки в България, е *създаването на добър работен климат*. Теоретично погледнато, работният климат е съвкупност от всички протичащи отношения в библиотеката и негови „създатели“ са работещите от всички йерархични нива с всички свои „субекти“, участващи в комуникацията. В голяма степен ръководството е това, което влияе пряко върху комуникативните модели при възлагането на задачите, но и по отношение на провокирането на желание за адекватна работна реакция у служителите.

Основно понятие при постигането на добър работен климат е екипността и особено стимулирането на споделянето на целите на компанията така, че индивидите да се чувстват интегрирани и професионалните им потребности да бъдат в унисон с тези на организацията. За целта екипът трябва да има свои съгласувани „правила“ за общуване. Обикновено средното управленско ниво и ръководството дават пример на целия екип, тяхното поведение би следвало да е еталон, като едновременно с това гради доверие с по-ниските йерархични нива.

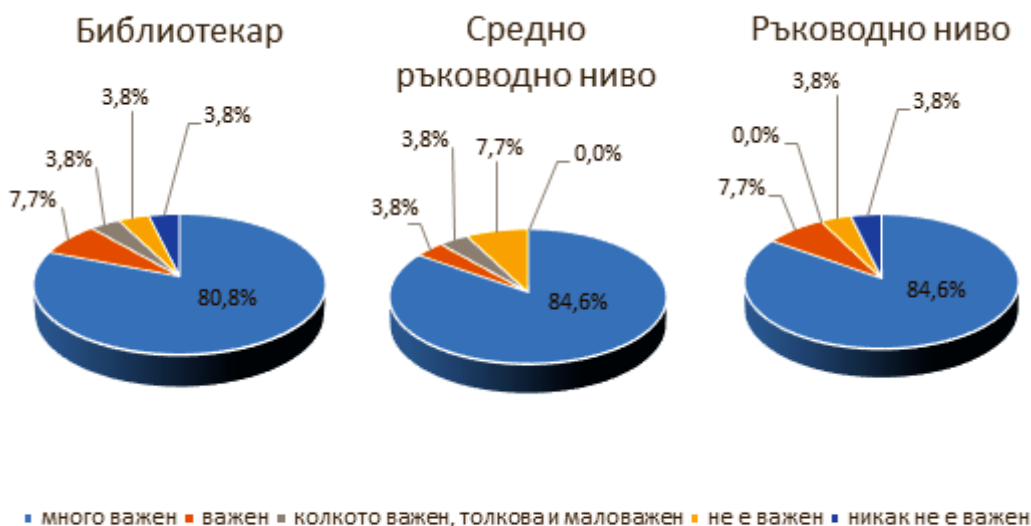
Степента на важност на вътрешнобиблиотечната комуникация по отношение на добрия работен климат е оценена като „много важна“ от 84,6 % от библиотекарите, 84,6 % от средното ръководно ниво и 92 % от ръководството (Въпр. № 13). По-малък процент отговори са дадени и за „важна“, а всички останали категории са с нулев резултат. Комуникацията, създаваща добър работен климат, е ефективен реципрочен процес на взаимодействие и обмяна на сигнали, символи и знаци с цел информиране, инструктиране или убеждаване. Базира се на споделени значения и се обуславя от добрите взаимоотношения на комуникаторите.²⁵⁷ Но комуникацията е и социално взаимодействие, интенционален символен обмен, тя е социално

²⁵⁷ Вацов, Светлозар, Цветанова, Лилия. Изкуството на комуникацията. Велико Търново: Фабер, 2016, с. 19.

поведение и социална интеракция и тези нейни характеристики също са определящи за работния климат, който се обуславя от социалния контакт между работещите в библиотеката. Социалните измерения на комуникацията вече бяха споменати не веднъж в това изложение и в настоящия фокус също могат да се разглеждат като фактор за формиране на работния библиотечен климат.

В друг въпрос (№ 24) от анкетната карта вътрешните комуникации в регионалните библиотеки са заявени също като „много важен“ аспект от работния климат също с най-високи проценти, с известни проценти като „важен“ и макар и с ниски, но все пак присъстващи проценти като „колкото важен, толкова и маловажен“ (3,8 % от библиотекарите и 3,8 % от средното ръководно ниво), „не много важен“ (3,8 % от библиотекарите, 7,7 % от средното ръководно ниво и 3,8% от ръководството) и „никак не е важен“ (3,8 % от библиотекарите и 3,8 % от ръководното ниво):

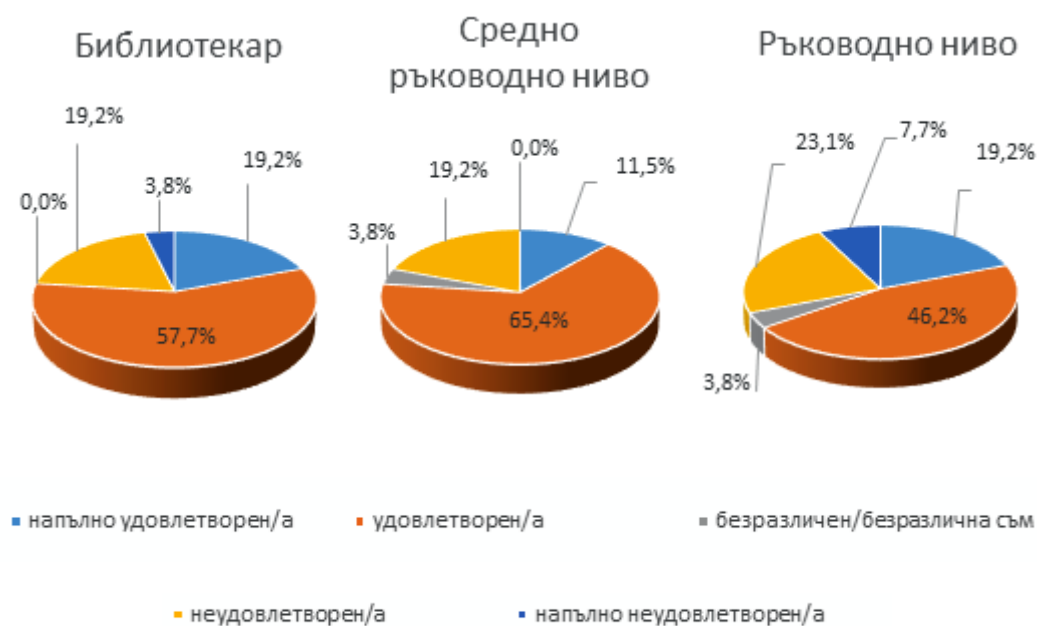
Фигура 39



Удовлетвореността от вътрешните комуникации в библиотеката по отношение на създаване на добър работен климат е във високи рамки, според данните от анкетното проучване – „удовлетворен“ са отговорили 57,7 % от библиотекарите, 65,4 % от средното ръководно ниво и 46,2 % от ръководителите.

Прави впечатление, че 19,2 % от библиотекарите и същият процент от преките им ръководители на звена, направления, отдели и пр. са заявили неудовлетвореност, а 3,8 % от библиотекарите и 7,7 % от ръководствата са „напълно неудовлетворени“.

Фигура 40



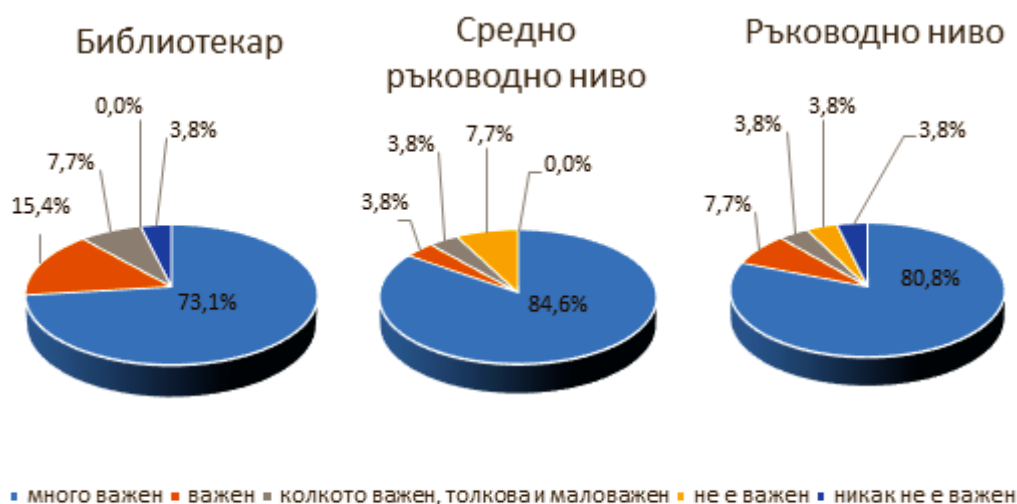
Ясно е, че постигането на абсолютната удовлетвореност не е възможно, но осмислянето на тези проценти би могло да е в посока към пожелателност за по-добри параметри на комуникативните процеси, които от своя страна да предпоставят по-добрия климат и удовлетворението от него от страна на работещите.

Сред важните аспекти от вътрешнобиблиотечната комуникация е и *лоялността към колегията*. В психологията лоялността се дефинира като човешко състояние, породено от отношение към нещо или към някого. То дава възможност да се правят определени избори и да се демонстрира определено поведение, което се разпознава от другите като привързаност, преданост, вяност, почтеност, добросъвестност и пр.

В трудовите отношения лоялността се разглежда по-често като отношение между подчинен и работодател (или организацията) и се изразява в

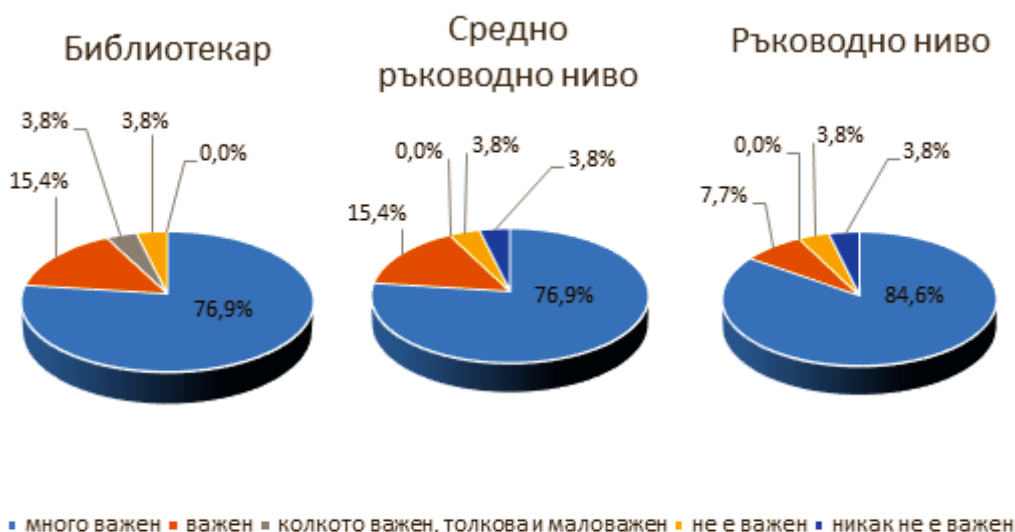
работа на оптимално ниво за постигане на целите на компанията. Лоялността към организацията може да съвпада, но може и да се разминава с лоялността към колегиата, към която също може да се проявява доверие, уважение, вярност, привързаност. В случая подобно отношение към колегите в библиотеката е директно свързано и пряко се реализира и в протичащите комуникативни процеси. Лоялността към колегиата е оценена като „много важен“ аспект във вътрешнобиблиотечната комуникация от 73,1 % от библиотекарите, 84,6 % от средното ръководно ниво и 80,8 % от ръководството. За малък процент от анкетираните тя „не е важна“ (7,7 % от средното управленско ниво и 3,8 % от ръководството) или „никак не е важна“ (3,8 % от библиотекарите и същият процент от ръководството).

Фигура 41



Оценяването на качествата на отделния индивид (независимо от заеманата позиция) също е посочено като „много важен“ аспект на комуникацията от високи проценти отговорили от трите йерархични нива.

Фигура 42



Всички членове на екипа следва да получават адекватна оценка за работата си, без да се взема предвид техният статус в организацията, за да се чувстват равноправни и пълноценни участници в колективния трудов процес. Защото служителите постигат резултати именно чрез своята професионална подготовка, като употребяват придобити умения и изявяват личностните си и професионални качества в групата, екипа или колектива.

III. 6 Състояние на вътрешнобиблиотечната комуникация.

Влияние на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси върху цялостната работа на библиотеката.

При изследването на състоянието на вътрешнобиблиотечната комуникация в регионалните библиотеки в България, разглеждана като съвкупност от протичащи групови процеси, може да се използва и инструментариумът на трудовата/организационната психология,²⁵⁸ която борави с понятия като: конформизъм, групова сплотеност, сътрудничество и съревнование, конфликт (нива, източници на конфликт, резултати от конфликта и управление на конфликта).

²⁵⁸ Ригно, Роналд Е. Въведение в индустриалната/организационната психология. София: Дилок, 2006, с. 325–339.

Едновременно с това важен е и социалният подход/социалното възприятие, идентификацията (уподобяването на себе си с другия), емпатията (емоционалното проникване в другия), рефлексията (осъзнаване как другите ни възприемат), децентрирането (способността да се приема другата гледна точка) и казуалната атрибуция (свързване на поведението на другите с конкретна причина). При социалното възприятие участникът в определена степен се влияе от груповата принадлежност на събеседника. Появява се вътрешногрупово фаворизиране – по-благоприятно възприемане на членовете на собствената група, или стереотипизация – максимизиране на различията между групите и минимизиране на различията в рамките на една и съща група.²⁵⁹

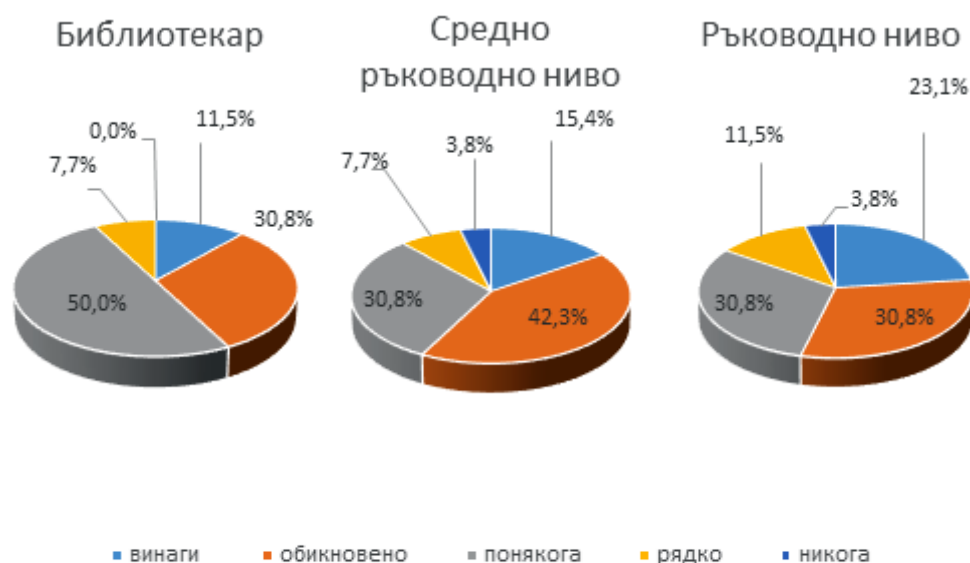
Най-общото наблюдение върху данните от анкетното проучване показва, че доминиращите отговори на въпроса за наличието на *групова сплотеност, сътрудничество и взаимопомощ, идентификация (уподобяване) и/или емпатия с другия, съревнование и конфликт* – и за трите анкетирани категории гравитират около средата, т. е. около оценка 3 в 5-степенната скала („понякога“ в диапазон от „винаги“ до „никога“)

Когато се говори за сплотеност на групата, се визират различни аспекти – постигане на целта на групата, висока честота на взаимодействие, индивидуално привличане и зависимост, възприемане и оценяване като група, висок престиж и статус на групата.²⁶⁰ На въпроса *Какви са, според вас, вътрешнобиблиотечните отношения във вашата организация по отношение на груповата сплотеност?* най-висок процент отговори за „винаги“ са дадени от ръководството (23,1 %). Откроява се отговорът „обикновено“ от средното ръководно ниво (42,3 %) и особено високия процент за „понякога“ (50 %), получен от библиотекарите. По 30,8 % са отговорилите с „обикновено“ библиотекари и ръководители, както и средно ръководно и ръководно ниво с „понякога“, което също са сравнително високи резултати.

²⁵⁹ **Илиев**, Владимир. Цит. съч., с. 145.

²⁶⁰ **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 3. Групите, Варна: АЛ, 1991, с. 33–35.

Фигура 43



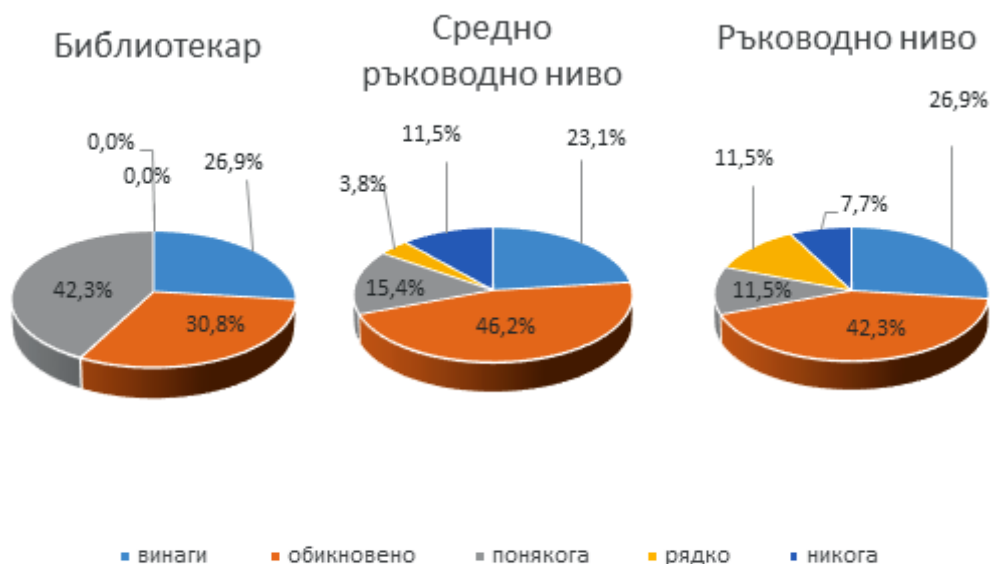
Вторите по ръст резултати са 42,3 % за „обикновено“ и са дадени от средното ръководно ниво – ръководителите на направления или звена играят ролята на своеобразен „медиатор“ между библиотекарите и ръководството и именно средното ръководно ниво е това, което осъществява връзката и усилва груповата сплотеност в библиотечния колектив.

По отношение на функционирането на *сътрудничество и взаимопомощ*, като едни от важните аспекти на вътрешнобиблиотечната комуникация, с най-високи проценти се регистрира отговор „обикновено“, и той е заявен от 46,2 % от средното ръководно ниво, 42,3 % от ръководството и 30,8 % от библиотекарите. Също висок процент – 42,3 % от анкетираните от ръководното ниво са отговорили с „понякога“.

От своя страна, погледът към негативните категории в данните – „много рядко“ или „никога“ също е показателен. Тази характеристика на груповите процеси – сътрудничество и взаимопомощ, е заявена като „много рядко“ и „никога“ с нулев резултат от най-ниската йерархична категория на библиотекарите/служители, както и с ниски резултати от другите две ръководни нива, което може да се интерпретира като индикатор за наличието на тези

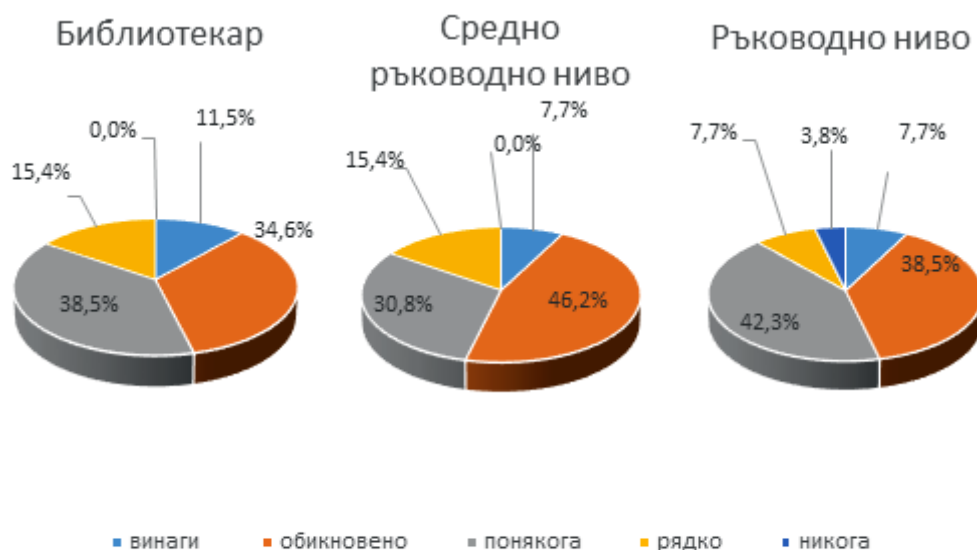
процеси в регионалните библиотеки в България. А това означава и ефективна комуникация и позитивна работна среда.

Фигура 44



Високи проценти маркира отговорът „обикновено“ от ръководството, средното ръководно ниво и служителите по отношение на *идентификация (уподобяване) и/или емпатия с другия* (съответно 38,5 %, 46,2 % и 38,5 %). Според 38,5 % от библиотекарите, 30,8 % от средното ръководно ниво и 42,3 % от ръководителите те функционират във вътрешнобиблиотечните отношения „поякога“, а отговорът на тази категория с „никога“ има нулев резултат за библиотекар/служител и средно ръководно ниво и едва 3,8 % за ръководство:

Фигура 45



Наличието на уподобяване с другия има своя ефект върху вътрешнобиблиотечната комуникация, както могат да се разглеждат и данните по отношение на *съревнование и конфликт*.

Съревнованието (конкуренцията) е част от груповите процеси, протичащи в една организация, и се свързва директно с организационното поведение на представителите на различните йерархични нива. То представлява модел на групово взаимодействие, основаващ се на индивидуалните качества и личностното разнообразие, на нагласата на хората да се възприемат и самооценяват чрез сравнение с другите.

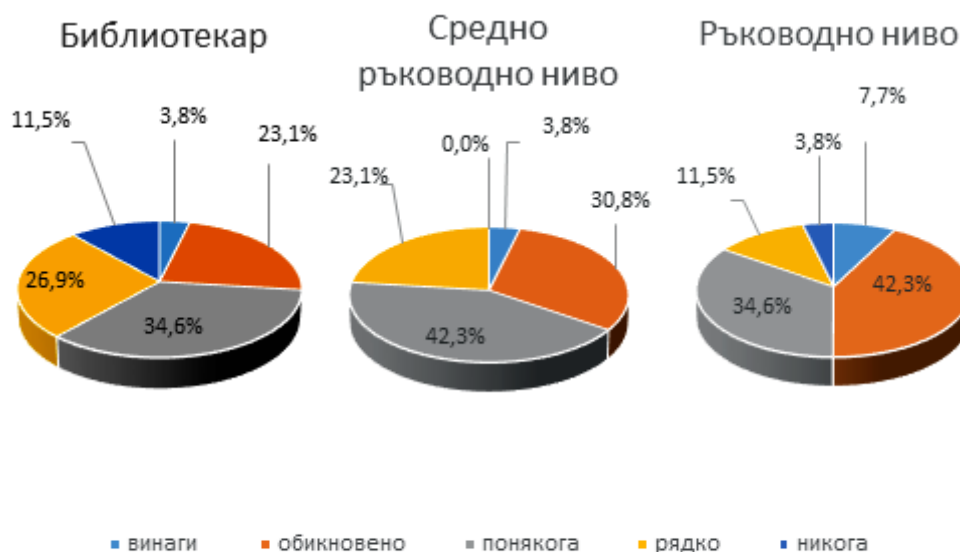
Различията в характеристиките на отделните индивиди – в способностите, в потребностите и интересите, в нагласите и ценностите, в знанията, уменията и опита, са базата на междуличностното сравняване на хората в групата или екипа. Сравнението практически е своеобразен инструмент за регулиране на поведението и отношенията в екипа, за стимулиране на развитието на личните и професионалните качества на членовете на организацията. То е процес на съпоставяне, а в някои случаи и противопоставяне, на индивидуалните културни модели и предпоставените от тях различни гледни точки и позиции в решаването на конкретни задачи. Затова и в този смисъл съревнованието може да е градивно. То може да е част

от изграждането на корпоративна култура, което включва в себе си действия като колективен стремеж към общата цел, насърчаване на вътрешната конкуренция между служителите за постигане на безупречно обслужване, осигуряване на приемственост, подпомагаща привличането, задържането и професионалната реализация на ръководителите на всички звена.²⁶¹ Конкуренцията обаче може и да не спази правилата, да не запази коректното отношение между съревноваващите се и тогава би се трансформирала в конфликт с негативни характеристики, за който ще стане дума по-надолу.

Според данните от анкетата, проведена в регионалните библиотеки в България, представителите на различните нива имат различна представа за съревнователната активност в собствената им организация. Например 42,3 % от ръководството и 30,8 % от средното ръководно ниво считат, че съревнование във вътрешнобиблиотечната комуникация се случва „обикновено“. Малко повече от средните ръководни кадри – 42,3 % определят тази честота като „понякога“, какъвто е отговорът и на 34,6 % от библиотекарите и ръководителите. Сред служителите вероятно духът на съревноваването не е така активен, тъй като 26,9 % от тях са отговорили с „много рядко“, а 11,5 % – с „никога“.

Фигура 46

²⁶¹ Хикман, Крейг, Силва, Майкъл. Съвършенството като цел. София: Народна култура, 1991, с. 17.



При разглеждане на съревнованието/конкуренцията не бива да се пропускат и факторите „индивидуализъм“ и „колективизъм“ в библиотечната комуникация – работа в екип и лидерство, човекът и/или групата, аз и/или ние. Защото комуникативните процеси също така формират среда за изразяване на емоции, за споделяне на надежди и амбиции, за отбелязване на постижения и самоизтъкване. А съревнованието залага тъкмо на тези очаквания.²⁶²

Ако обаче при съревнованието специфичните групови или личностни идеи, представи, ценности и норми консолидирано се приемат, то при *конфликта* те се игнорират. Ако въвличането в конкурентно взаимодействие може да е дискретно и индиректно, въвличането в конфликт е директно и открито. Съревнованието в рамките на организационните правила е вид мирен конфликт, който се разрешава в рамките на предварително приети правила, докато сблъсъкът между индивидуалните културни модели, ценности и позиции в решаването на групови задачи и постигането на групови цели е всъщност съдържанието на конфликта.

Типични междугрупови конфликти възникват при структурни и организационни промени, въвеждане на нови технологии, автоматизация на процесите и др. и те често водят до конфронтация между различни отдели на

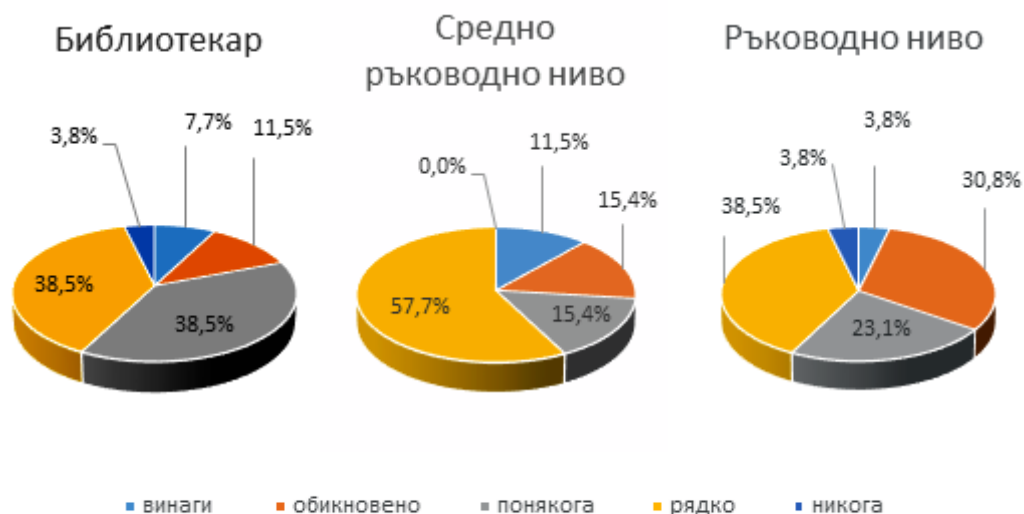
²⁶² Berger, Bruce. Op. cit.

библиотеката. Особено основателен източник за възникване на конфликти са различията в ценностите, в жизнения опит и образование между представителите на различните подразделения в организацията, или, обобщено казано, в личностните характеристиките на членовете на екипа – интересите, мотивите, целите, убежденията, позициите, възгледите, оценките, очакванията и т. н. В развитието на конфликта се проявяват интелектът, емоциите, волята на участниците. Интелектуалните компоненти на конфликта отразяват стила и културата на мислене, гъвкавостта и бързината на реакциите, способността за адаптация.

Не на последно място основателна причина за конфликта, но едновременно с това и следствие от него могат да бъдат и некачествените комуникации на междуличностно ниво и/или протичащи между отделните структурни звена. Данните от анкетното проучване в регионалните библиотеки в България съдържат високи проценти за отговор „рядко“ – 38,5 % от библиотекарите, 57,7 % от средното ръководно ниво и 38,5 % от ръководството. Едновременно с това 30,8 % от ръководителите са посочили „обикновено“ и това наблюдение, направено от по-висока ръководна позиция, вероятно се отличава с повече достоверност относно ситуацията в цялата библиотека, отколкото разполагат с информация за това по-ниските йерархични нива.

От друга страна, 38,5 % от библиотекарите са отговорили „понякога“, което също илюстрира мнението на най-голямата част от работещите в библиотеката. Никой от средното ръководно ниво не е заявил „никога“ – в представите на анкетиранияте ръководители на направления, отдели, звена и пр. очевидно няма опция да не съществуват конфликти.

Фигура 47



Посочените отговори водят до заключението, че конфликтът е неизменна част от функционирането на групата в нейния естествен ход на развитие, както и че рядко конфликтът е неизбежна част от протичащата комуникация. Обикновено когато се говори за комуникация във връзка с библиотеката, преди всичко става дума за общуването и отношенията между читателите, потребителите, общността и библиотеката,²⁶³ но в случая фокусът на настоящото изследване е обърнат към вътрешната комуникация, погледът към библиотеката отвътре.

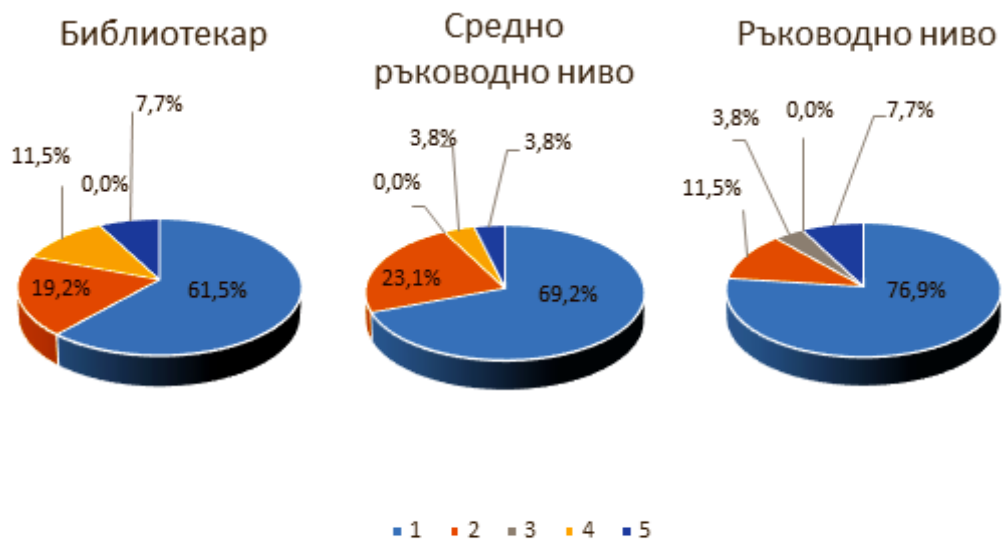
Анкетното проучване показва, че в регионалните библиотеки в България съществува ясна представа за взаимовръзката „*качествени вътрешни комуникации – добър мениджмънт и работен климат – резултатност и външен успех*“. В първата двойка от тази триада основополагащи са вътрешните комуникативни процеси, чието качество безспорно оказва влияние върху *дейностите в библиотеката, организацията на работата и ефективността на работния процес*.

За 61,5 % от библиотекарите, 69,2 % от средното ръководно ниво и 76,8 % от ръководството в регионалните библиотеки е „напълно вярно“, че

²⁶³ Повече за комуникацията и внедряването на иновации в библиотеката вж. у **Русинова, Евгения**. Избор и внедряване на иновации – организационни и комуникационни аспекти В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*: Докл. от XXII нац. конф. на ББИА, София, 7–8 юни 2012. София: ББИА, 2012, с. 72–75.

дейностите в библиотеката са зависими от комуникацията между работещите.

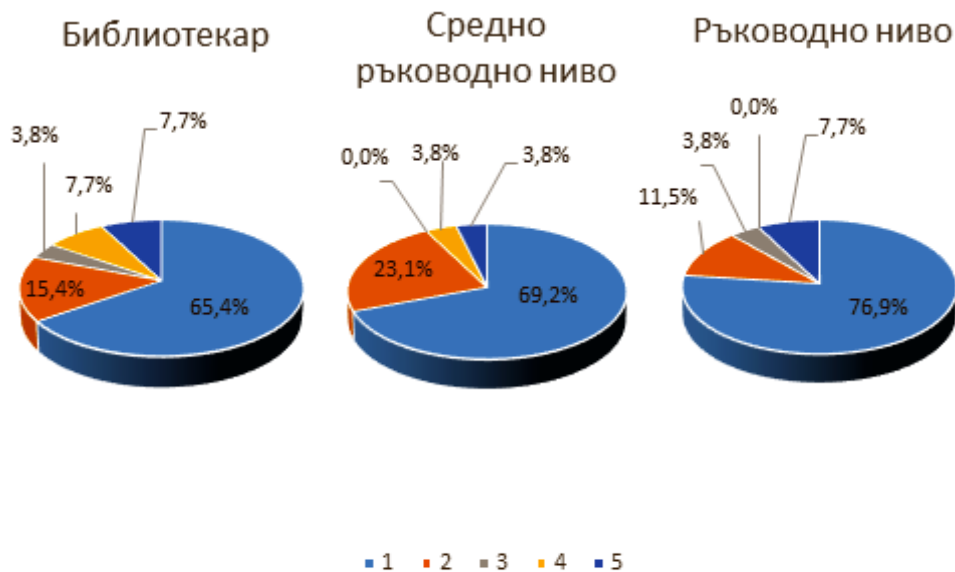
Фигура 48



от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

„Напълно вярно“ е също и, че *организацията на работата* се повлиява от общуването вътре в библиотеката, според 65,4 % от библиотекарите, 69,2 % от средното ръководно ниво и 76,9 % от ръководството.

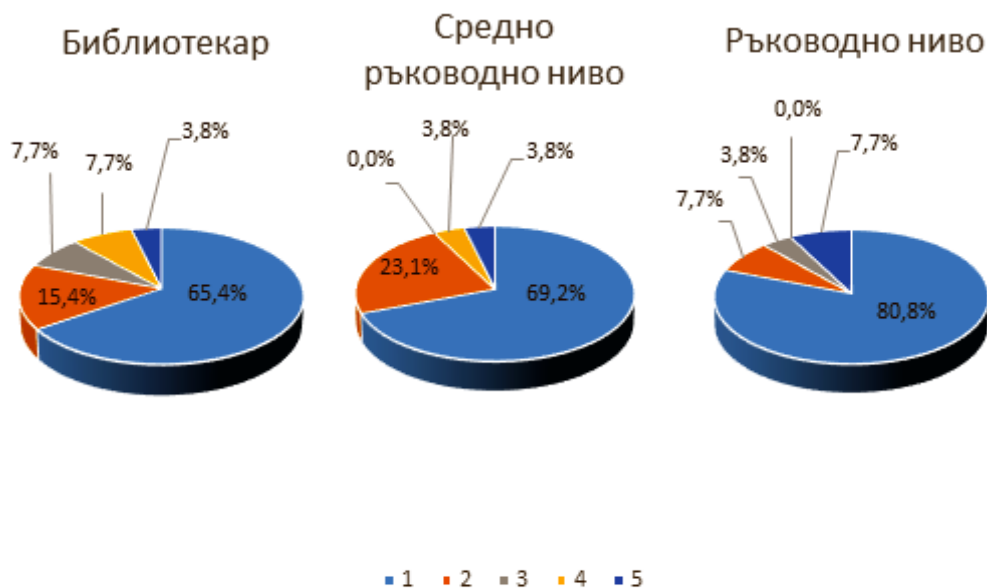
Фигура 49



от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

Успеваемостта на организацията на работата и дейностите в библиотеката определят нивото на *ефективност на работния процес*, за която също най-висок процент от анкетираните считат, че е постижима само чрез успешна вътрешнобиблиотечна комуникация. Твърдението, че ефективността на работния процес се повлиява от качеството на вътрешнобиблиотечните комуникации е „напълно вярно“ за 65,4 % от библиотекарите, 69,2 % от средното ръководно ниво и 80,8 % от ръководството:

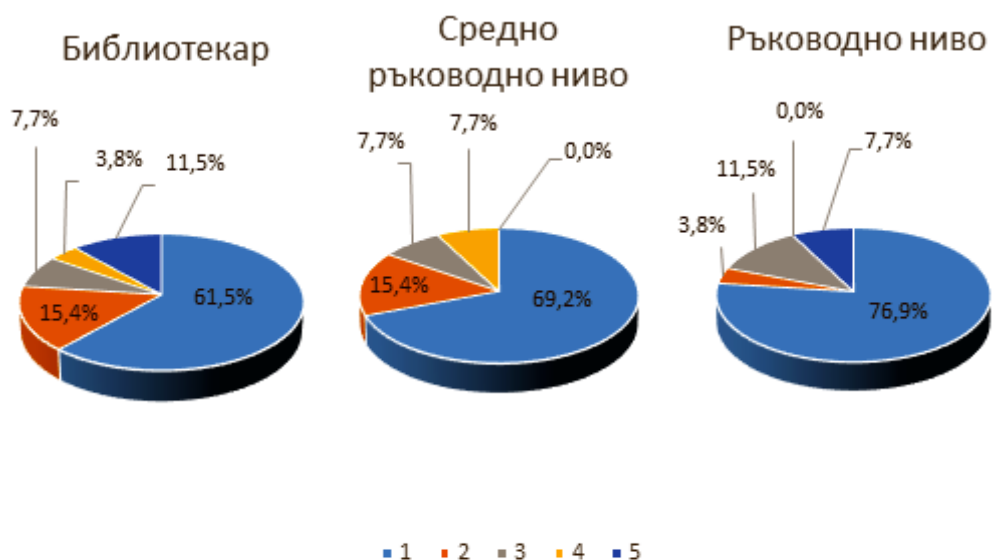
Фигура 50



от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

В посочената по-горе триада „качествени вътрешни комуникации – добър мениджмънт и работен климат – резултатност и външен успех“, следваща логическата свързаност между вътрешното и външното функциониране на библиотеката, третото звено, е онова, което е насочено навън – към читателите/потребителите. Едно от проявленията му е в сферата на *качеството на извървяваните услуги*. За най-висок процент от анкетираните (61,5 % от библиотекарите, 69,2 % от средното ръководно ниво и 76,9 % от ръководството) „напълно вярно“ е, че вътрешнобиблиотечните комуникации влияят върху това качество:

Фигура 51



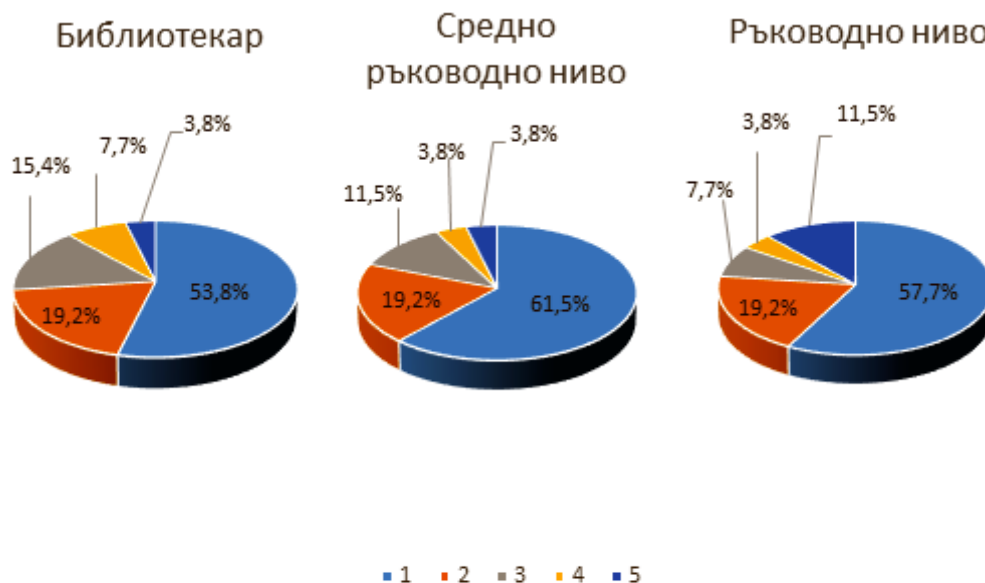
от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

„Напълно вярно“ (за 46,2 % от библиотекарите, 53,8 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството) и „вярно“ (за 19,2 % от библиотекарите, 23,1 % от средното ръководно ниво и 19,2 % от ръководството) за най-много респонденти от трите йерархични нива е и наблюдението, че *обратната връзка с читателите/потребителите* също е обусловена от това как протича общуването между работещите в библиотеката. Разбира се, за вътрешната, а и за външната комуникация, е необходима комуникативна компетентност, чието формиране се състои в създаване на умения за разбиране, оценка и управление на непосредственото общуване между двама или повече комуникатори.²⁶⁴

Качеството на вътрешно-екипните отношения в библиотеката засяга връзката и отношенията между предлагачия и търсещия услугата (съответно библиотекар – читател). Това предполага и *удовлетвореността на читателите/потребителите*, чиято зависимост от вътрешните комуникации е оценена като „напълно вярна“ от 53,8 % от библиотекарите, 61,5 % от средното ръководно ниво и 57,7 % от ръководството:

Фигура 52

²⁶⁴ Илиев, Владимир, Цит. съч., с. 157.



от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно)

При разглеждането на данните от анкетното проучване не бива да се пренебрегват и получените негативни отговори – 11,5 % от библиотекарите например считат, че „изобщо не е вярно“, че качеството на извършваните услуги и обратната връзка с читателите/потребителите биха могли да са свързани с вътрешнобиблиотечните комуникации. За 11,5 % от ръководителите също „изобщо не е вярно“, че удовлетвореността на читателите/потребителите зависи от общуването вътре в библиотеката. Тези проценти обаче не са достатъчни, за да променят генералната позиция, в която е налице осъзнаване на значението на вътрешните комуникации за осъществяването на стратегически цели и политики в регионалните библиотеки, за адекватното поддържане и на външните комуникации, както и за изграждането на положителен „образ“ на библиотеката пред потребителите.

Направените в настоящата глава анализи на резултатите от анкетното проучване осветляват различни аспекти от вътрешнобиблиотечната комуникация. Теоретичното осмисляне на данните се превръща в база за извеждане в Четвърта глава на *оптимални характеристики на вътрешните комуникативни процеси в българските регионални библиотеки*, като крайният резултат от извършената работа придобива и практическа стойност.

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България

Опирайки се на емпиричните наблюдения и анализи в предходната глава, в тази част на текста ще бъдат дефинирани и описани *оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България* на микрониво, т.е. „вътре“ в организацията. Ще се направи опит за установяване и на влиянието на вътрешната комуникация върху библиотечните процеси в разглеждания тип библиотеки на макрониво, т.е. върху онези, по-често разглеждани комуникации, насочени „навън“ към читателите и потребителите на библиотеката.

IV. 1 Комуникацията като процес

Важно напомняне при извеждането на оптималните характеристики на вътрешната комуникация е свързано с нейната процесуална „природа“. Затова и преди да се пристъпи към конкретното дефиниране на характеристики, ще се въведат някои параметри на комуникацията като процес, тъй като в този текст тя е важна именно като процесуалност, а не като застинал конструкт със своята теоретична парадигма. Комуникацията е базирана на взаимоотношения, които се развиват – при които хора, групи, организации и общности, намиращи се във взаимна връзка помежду си, създават, предават и използват взаимноизгодна информация, която е необходима за организиране на тяхната работа.

Важни съдържателни аспекти на вътрешните комуникации произтичат от същността на дейностите на съответната организация. Всяка библиотека има своите оперативни, управленски и стратегически дейности:

- **Оперативните дейности** обхващат всекидневните активности, които по своята същност са краткосрочни. Те се реализират главно от библиотекарите и служителите.

- **Управленските дейности**, наричани още тактически дейности, както и вземането на решения, основно се отнасят към дейности на средното управленско ниво, като обхващат главно краткосрочно планиране, организиране и контрол.

- **Стратегическите дейности** по своята същност са дългосрочни, те се отнасят до намирането на решения на ситуации, които могат да повлияят на начина, по който генерално се развива работата на организацията. Типични примери са: дългосрочното планиране, разширяването на дейностите, представянето на нови услуги и др. Дългосрочното планиране най-често очертава стратегии и планове за следващите пет до десет години. На базата на тези планове се приемат краткосрочни планове, бюджети, планират се ресурсите и пр.

Реализирането на тези дейности обуславя различната степен на ангажираност на личността и/или групите, участващи в комуникацията. Някои автори разграничават три равнища на социална ситуация при комуникативното взаимодействие.²⁶⁵

Макрониво или комуникативна среда – комуникацията се разглежда като част от социалните взаимодействия в цялостния организъм на социалните отношения. На това ниво важно значение се отдава на нормативната регламентация, на обществените нагласи към дейността, на отражението на дейността върху обществото като цяло.

Мезониво или комуникативна ситуация – това е нивото на конкретната комуникативна ситуация при взаимодействието, която предполага конструирането на определен тип комуникативна общност. Тъй като, според психолозите, всяка комуникация е влияние, тя води до някакво изменение на позиция, чувства или убеждение. „Комуникативната ситуация има за цел да преодолее определен обем „незнание“, „неяснота“, и „невъзможност“ на участниците да придобият определена информация, да разполагат с нея или да въздействат пряко върху определени предмети, лица, събития и процеси.“²⁶⁶

²⁶⁵ Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Комуникативна култура. Плевен: Лега Артис, 2006, с. 28–29.

²⁶⁶ Пак там, с. 28.

Микрониво или комуникативен акт – това ниво е свързано с отделните свързани актове при общуване: например въпрос-отговор и т.н.

В практическото функциониране няма и не може да има рязка граница между тези нива. Общите социални нагласи на човек намират отражение и в начините, по които той задава въпроси, конкретната комуникативна ситуация например силно се влияе от социалната среда на контакта.²⁶⁷

Погледнато през съдържателната призма, в процеса на общуване се реализират три едновременно съществуващи потока на взаимен обмен между участниците.²⁶⁸

Информационен обмен. Общуващите взаимно си предоставят и получават определена информация. Тя може да бъде както по основния предмет и тема на конкретния комуникативен акт, така и по странични въпроси. Водещо е рационално-логическото осмисляне на информацията. Тук могат да се привлекат разсъжденията на П. Дракър по въпроса за разликата между информацията и комуникирането – те, според него, в голяма степен са противоположни, но са и взаимозависими. Това е една от четирите установени от Дракър „истини“, свързани с управленските комуникации. Той счита, че „комуникирането е възприятие, информацията – логика. Като такава, тя е формална и няма никакво значение. Информацията е по-скоро неперсонифицирана, отколкото междуличностна“.

Като проблем авторът посочва максималното извличане на достатъчно информация от общуването – как да се изолира информационното съдържание от изобилието на възприятия, защото изискванията за ефективна информация са противоположни на тези за ефективно комуникиране. Информацията е неизменно специфична. При комуникирането следваме определен модел, а при информационния процес предаваме конкретни данни.²⁶⁹ Без да се омаловажава значението на информационния обмен в комуникацията, все пак „по-обилната и по-добрата информация също не решава проблема на

²⁶⁷ Пак там, с. 28–29.

²⁶⁸ Пак там, с. 28.

²⁶⁹ Дракър, Питър Ф. Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003, с. 455.

комуникирането. Тъкмо обратното, колкото повече е информацията, толкова по-голяма е необходимостта от функциониращо и ефективно общуване“.²⁷⁰

Друг вид е *интерактивният обмен*. При него е възможно общуването да породи съвместни действия. Те могат да са резултат на изрично договаряне или да се генерират под формата на съпътстващи общуването действия, но при всички случаи се реализира конкретна поведенческа активност.

При *перцептивния обмен* общуването непрекъснато е съпроводено от активното взаимно възприемане от страна на участниците. В основата на този обмен са афективните реакции и отношения, емоционалните оттенъци на възприятието.

Посочените форми на обмен съществуват в общуването, независимо дали то се разглежда в един по-широк социален план или става дума за конкретни комуникативни събития.²⁷¹

Трябва да се отбележи също, че вътрешните комуникативни процеси са екстремно податливи на изкривяване или прекъсване, защото, освен другите причини, те представляват сериен процес, осъществяван стъпка по стъпка. Ако участникът в комуникацията е заинтригуван от намеса в нея или от предотвратяването ѝ, достатъчно е той да атакува само една фаза от този процес, като своеобразно брънка на верига. Универсална истина е, че целият процес е толкова стабилен, колкото е стабилно най-слабото му звено“.²⁷²

Комуникацията обаче не е просто процес, а е и форма на активно предметяване на общуването. От своя страна това предметяване е така важно, че изисква специфична организация, персонализиране, разпределение и професионализиране на дейностите, свързани с набирането, преработването и крайното оформяне на информацията.²⁷³

²⁷⁰ Пак там, с. 457.

²⁷¹ **Илиев**, Владимир, **Бакърджиева**, Милка. Цит. съч., с. 28.

²⁷² **Haney**, William. Communication and interpersonal relations: text and cases. Homewood, IL: Irwin, 1986, p. 204.

²⁷³ **Абаджимаринова**, Румяна. Информацията като средство за комуникация в научните библиотеки при висшите училища. В: *Библиотечно-информационно обслужване: IV Нац. конф. на СБИР – 2-3 юни 1994 г.*, София: СБИР, 1994, с. 70.

IV. 2 Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникации – микрониво

IV.2.1. Добър контакт и отношения между ръководители и ръководени

Вътрешноорганизационната комуникационна политика би следвало да гарантира, че **на всички работещи в библиотеката се предоставя навременна, точна, обективна и възможно най-пълна информация за организационните политики, програми, услуги и инициативи.** По отношение на низходящата комуникация Е. Христова твърди че, тя „се състои от информация, започваща от най-високото ниво в длъжностната йерархия на фирмата и осведомява служителите какво е значимо за компанията (мисии) и какви са целите на компанията (политики).“²⁷⁴

От практическа гледна точка е препоръчително спазването на някои основни принципи при осъществяване на формалните комуникации, които протичат от горе надолу:

- Увеличаване на броя на информационните съобщения, които са насочени към служителите, относно предстоящи изменения в делегирането на служебните задачи;
- Обсъждане със сътрудниците при постигнат положителен резултат в тяхната работа;
- Поощряване на служителите, постигнали успехи, вследствие от добре изпълнена работа;
- Своевременно информиране на човешките ресурси, работещи към организацията, относно планираните нови цели или важни приоритети;
- Насърчаване и създаване на навици за технически комуникации, които засягат съдържанието на работата на служителите в организацията. Отсъствието на различни видове информация: производствена, маркетингова, оперативна и административна пречат нормалния процес на дейност;

²⁷⁴ Христова, Евелина. Комуникациите и организацията в XXI век. София: РОЙ Комюникейшън, 2012, с. 50.

- Поощряване на отворената комуникация в организацията чрез внедряване на управленски системи и формиране на подходяща организационна култура.²⁷⁵

Всяка активност на библиотеката следва да бъде дискутирана, обсъждана и да се изработят определени механизми за обратна връзка между нивата в служебната йерархия и по-конкретно връзка с по-ниските нива.

Успешната вертикална комуникация функционира двупосочно и за всички работещи в библиотеката е важно да имат добър контакт с всяко от стоящите под или над тях йерархично ниво, както и в хоризонтал – в рамките на своето ниво.

Когато става дума за вертикални комуникации, в които винаги едната от участващите страни е с ръководни функции, може да се направи отправка към понятието „властово разстояние“ (по Хофстеде), използвано при изследване на организационната култура в библиотеките. За „ефект на властта“ говори и М. Фуко: „Да общуваме, означава да влияем върху другия или другите. Произвеждането и разпространяването на знаците може да има като цел или следствие ефекти на властта, но те не са част от тях. Отношенията на властта, независимо от това дали минават през комуникационните системи, притежават собствена специфика.“²⁷⁶ Според Фуко, комуникационните връзки изискват целенасочени действия (вкл. и коректно използване на знаците) и само с това, че променят информационното поле на партньорите, те пораждаат ефекти на властта“.²⁷⁷

Ефективната комуникация представлява двупосочен диалог между ръководството и служителите. Ръководителите следва да създават системи, чрез които служителите да могат да задават своите въпроси и да изказват мнения, а те от своя страна да ги информират за по-важните си решения, промени и намерения за развитие. Успешният диалог може да

²⁷⁵ **Борисова**, Светлана. Междуличностните комуникации в трудовите отношения, София: Авангард Прима, 2017, с. 15.

²⁷⁶ **Фуко**, Мишел. Генеалогия на модерността. Философия, естетика и етика, София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 73.

²⁷⁷ Пак там.

превърне библиотеката в място, в което работещите се чувстват важни и участващи в процесите на организацията. Много често, когато се говори за вертикална посока на протичане на комуникативните процеси, общоприетата представа е за „движение“ от горе надолу. Практически обаче не може да съществува дългосрочна и ефективна комуникация, ако липсва втората основна линия – тази от долу нагоре. Тя „затваря“ кръга на успешния комуникационен модел, в който съобщенията се излъчват и в двете посоки, а обратната връзка влияе върху следващото съобщение на всяка от страните.

Ето как П. Дракър аргументира невъзможността комуникирането да „работи“ в посока само от горе надолу: „Векове наред хората са се стремели да осъществят общуване в посока надолу. Но то не може да проработи, независимо колко много се стараем и колко интелигентно го правим. Не е възможно, първо, защото се фокусира върху това, което искаме да кажем *ние*. С други думи, приема се, че излъчващият комуникира. Както посочихме обаче, той само излъчва. Комуникацията е акт на реципиента. Онова, което хората са се опитвали да сторят, е да работят върху изпращача (по-специално върху мениджъра), за да стане по-добър комуникатор. Ала в посока надолу човек може да издава единствено заповеди. Не е в състояние да предаде нещо, което е свързано с разбиране, да не говорим за мотивация. Това изисква комуникиране в посока нагоре – от тези, които възприемат, към онези, които желаят да асимилират техните възприятия“.²⁷⁸

Според Дракър комуникирането в посока надолу работи едва след успешното изграждане на комуникирането в посока нагоре, защото преди да обмисли какво иска „да бъде излъчено“, ръководителят следва да започне с изясняване на онова, което подчинените желаят да узнаят.²⁷⁹ Затова и възходящата комуникация, която пренася информацията от служителите/библиотекарите към мениджърите/средното ръководно ниво и към ръководството е толкова важна. Тази комуникация често включва практическа (емпирична) оперативна информация, свързана с текущите

²⁷⁸ Дракър, Питър Ф. Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003, с. 456.

²⁷⁹ Пак там, с. 457.

задачи, както и с организационни стратегии, практики и конкретни действия в работния режим на библиотеката.

Много важно е служителите да имат възможност да предлагат своите идеи, одобрение или критика към плановете и управленската визия на ръководното ниво и така да бъдат полезни при намиране на решения за цялостно подобряване на постиженията и ефективността на организацията.

По отношение на степента, в която служителите изказват мнението си, изслушвани са и участват във вземането на решения, са приложими понятия като „отзиви, мълчание и участие на служителите”.²⁸⁰ Именно участието на служителите води до протичането на организационни процеси, чиито резултати са по-добро разбиране и по-висока степен на идентифициране с организацията и нейните цели. Често обаче участието на служителите е минимално и те рядко споделят открито информация за съществуващи проблеми, тъй като смятат, че гласното изказване на мнение няма да доведе до промяна. Подобно мълчание може да е знак, че важна възходяща информация не достига до средното ръководно или ръководното ниво. Специалистите по мениджмънт Морисън и Миликъм дефинират два, наречени от тях „възпиращи“, фактора, поради които служителите смятат, че мнението им не се цени и това ги обезкуражава да изразяват своята позиция:

Първият фактор е свързан с нежеланието на ръководителите от различните нива (мениджърите) да получават евентуална негативна оценка от подчинените си. Висшето и средното ръководство често се страхува да получи неодобрение, независимо дали то се отнася лично за тях или за решение и политика, с която те се идентифицират. Поради това те са склонни да избягват негативна информация или оценки от служителите си. Това от своя страна води до липса на коректив и на съответните коригиращи мерки, които ръководството би могло да вземе в конкретна ситуация. Качеството на взетите ръководни решения също се влияе от „мълчанието“ на по-ниските йерархични

²⁸⁰ **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 4th ed. London: Sage Publication, 2014, p. 199.

нива, тъй като потенциално добри идеи и предложения от служители могат да не достигнат до ръководещите ги.

Вторият фактор, който може да е причина за „мълчание” или недостатъчна комуникативна инициативност от по-ниските към по-високите йерархични нива, е свързан с позицията на ръководителите (мениджърите), чете са най-компетентни по организационните въпроси. Зад такива представи често стои предположението, че поради „асиметричен“ достъп до информацията, служителите не биха могли да имат достатъчно реалистична и мащабна представа за организацията. И поради това информацията, идваща от служителите, се приема като недостатъчно убедителна в сравнение с тази на ръководните нива. Това явление се наблюдава по-често при ръководители, които виждат своята роля предимно като контролираща и направляваща, както и при служители, които доминиращо поемат ролята на изпълнители.²⁸¹

Препоръчително е преодоляване на ситуацията, в която комуникацията от горе надолу се свежда само до нареждания и даване на задачи, тъй като концентрирането на власт във върха на йерархичната структура води до липса на търсене на обратна връзка и на общуване. Такова състояние на вертикалната комуникация е симптоматично за недостатъчната „чуваемост“ на „гласа“ на по-ниските йерархични категории от по-високите, а оттам и за по-ниско ниво на организационна култура. Персоналът трябва да участва в развитието на политиката и работните процедури, да се насърчават инициативите му, за да се използват по най-добрия възможен начин уменията и опитът му, включително и в процеса на вземане на решения.

В библиотеките функционират и неформални групи и тяхното включване в разглежданите работни отношения също е част от оптималните препоръчителни параметри на комуникацията. Неформалните отношения динамично си взаимодействат с формалните и

²⁸¹ Вж. **Morrison**, Elizabeth, **Millken**, Frances. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 25, 2000, № 4, pp. 706–725.

поради това ефективността на работата силно се влияе от неформалните взаимоотношения.

Групите в организациите могат да се класифицират най-малко по два начина: според тяхната цел и според ориентацията им. Класификацията по цел обхваща три групи:

- Функционалните или командни групи са най-често срещаните се групи, тъй като се определят от структурата на организацията – с други думи комбинацията между веригата на ръководството и обхвата на управление определя отношенията „ръководител – подчинен“.

- Групи, работещи по задача (цел) или програма, свързани с разрешаването на даден проблем – служителите са събрани, за да извършат работа по изпълнение на дадена задача.

- Групите по интереси и приятелства се формират, за да отговорят на онези потребности на работещите, които не се удовлетворяват чрез служебни средства на организацията²⁸².

Третата група е именно свързаната с неформалните отношения. А. Дончева установява, че на основата на общите интереси и контакти се създават множество дружески групи, които в много случаи започват да живеят свой живот.²⁸³ Скейн разделя неформалните групи (наричайки ги клики) на три разновидности:

- хоризонтални клики – неформални групи от членове на организацията, които работят на едно и също йерархично ниво и в една и съща сфера;

- вертикални клики – това са групи, състоящи се от хора на различно ниво в един и същ отдел или подразделение на организацията (например такива групи биха могли да се събират за пиене всеки петък вечер);

- смесени клики – групи, които се състоят от хора с различен ранг, от различни отдели и физически местонахождения²⁸⁴.

²⁸² **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 3. Групите, Варна: АЛ, 1991, с. 12–13.

²⁸³ **Дончева**, Анета. Наблюдения върху формалните и неформалните отношения в организационната култура на библиотеката. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 24.

²⁸⁴ Цит. по **Стоицова**, Толя. Живеем с другите: Социалнопсихологични проблеми. София: НБУ, 1998.

Според Анета Дончева сформиранието на неформалните групи се опира на междуличностни отношения и те функционират с цел удовлетворяване на личностни потребности, които не са свързани с формалните цели на организацията. Това са групи от хора с еднакъв социален статус, еднакво самочувствие, възможно е да се познават отдавна като семейства, имат общи интереси и симпатии и др. Понякога такива групи се сформират и спонтанно неосъзнато, но често извън тези взаимоотношения се коментират и чисто професионални задачи.²⁸⁵

Най-често социалните връзки възникват въз основа на лични интереси (приятелства, лидерство, престиж, човешка симпатия) и се създават отношения, които дават възможност за решаване на служебните задачи чрез елиминиране на формалната организация. Социалните връзки създават особена социално-психологическа структура. В тези групи често се оформят лидери, а другите остават в тяхното обкръжение.

Нерядко неформалните отношения се използват за обсъждане на предполагаеми или фактически промени. Практиката на А. Дончева показва, че често съпротивата срещу промените се дължи на това, че неформалната група се чувства застрашена за своето съществуване. Реорганизацията, внедряването на нови технологии, иновациите и разширяването на дейностите могат да доведат до нови правила, включване на нови хора и т. н., което нарушава комфорта на групата за постигане на целите и удовлетворяване на потребностите ѝ. Във висока степен в такива случаи се реагира не на обективните действия, а на собствените възприятия и мнение за тези действия, което поражда изкривена картина на действителността.²⁸⁶

Хората често се присъединяват към неформалните групи не много осъзнато, а защото са подвластни на чувството за взаимопомощ, на някакъв вид защита, симпатия или общи интереси. Най-честата причина е неудовлетвореност от работата и тъй като много често ръководителите не обръщат сериозно внимание на неудовлетвореността на служителите от

²⁸⁵ Дончева, Анета. Наблюдения върху формалните и неформалните отношения в организационната култура на библиотеката. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 24.

²⁸⁶ Пак там.

работния процес, последните се обединяват в неформални групи.²⁸⁷ Както отбелязват Вл. Илиев и М. Бакърджиева, ръководителят на групата или неформалният ѝ лидер влияе върху групата без да носи отговорност пред ръководството. Подчинението в групата е доброволно.²⁸⁸

Сред оптималните характеристика на комуникативните процеси е възможността за управление на неформалните отношения. Ключът към успеха се крие в осъзнаването, че неформалните отношения динамично си взаимодействат с формалните. Ефективността на работата силно се влияе от неформалните взаимоотношения, тъй като те са реална причина за загуба на процент от работното време. При реализацията на отделни задачи в практиката често се налага изборът между два пътя: съставянето на работна група от хора, които формално отговарят на критериите за изпълняване на задачата или залагането на такава работна група, чиито членове имат помежду си добри връзки, общи интереси, приятелство. Наблюденията са, че по-често във втория случай целта се реализира по-бързо и резултатите са по-качествени²⁸⁹.

Ръководството на библиотеката следва да комуникира, да поддържа определени отношения и да се вслушва в мнението на лидерите на неформалните групи и дори да ги включва във вземането на решения. Това позволява от една страна да се анализират неформалните отношения, а от друга – да се оказва известен контрол върху тях и да се управляват. Защото мениджърът трябва да е наясно, че както няма роля в създаването на неформалните групи, така и не е във възможностите му, нито в негов интерес, да се стреми да ги „забрани“ или неутрализира. За целта е добре да ги опознае, да се опита да интегрира, доколкото е възможно, интересите на неформалните групи с тези на формалната организация.²⁹⁰

И накрая, в унисон и с препоръката на ИФЛА за добра комуникация между персонала на всички нива, „ръководителите трябва редовно да извършват преглед на вътрешните комуникационни системи, за да е сигурно,

²⁸⁷ Пак там, с. 25.

²⁸⁸ Вж. Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 153.

²⁸⁹ Дончева, Анета. Цит. съч., с. 25–26.

²⁹⁰ Вж. Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка, Цит. съч., с. 154.

че персоналят е добре информиран за политиките и процедурите, които се отнасят до библиотечното обслужване.²⁹¹ По-общо казано, персоналят трябва да участва в развитието на политиката и работните процедури, трябва да се насърчават инициативите му, за да се използват по най-добрия възможен начин уменията и опитът му, включително и в процеса на вземане на решения.²⁹²

IV. 2.2. Ефективна употреба на каналите за комуникация

За да са успешни комуникативните процеси в библиотеката важно е и какви са пътищата и средствата, чрез които съобщенията достигат до адресата си. **Преодоляването на евентуалните „шумове” в комуникацията може да бъде постигнато чрез използване на различни и/или повече комуникативни канали и пътища**, чрез които да се предоставя информация, тъй като възможностите за възприемане, физическите и интелектуални способности и езиковите умения на индивидите са различни.

Като първо условие, необходимо за протичането на реален процес на комуникация Т. Петев посочва **достъпни канали за практически употреба**, тъй като без тях е невъзможен информационният обмен. Следващите стъпки са: „2. Символичният обмен трябва да бъде *интенционален* – да е целенасочен или да отразява поне намерение. 3. Съобщението да бъде формирано, предавано и приемано чрез общи за участниците символи и кодове, за да бъде то *еднозначно разбирано* от партньорите. 4. Отправеното послание да е носител на *субективното значение* – да бъде съобразено със съвместно дефинираната ситуация, в която протича комуникационния процес като символно взаимодействие. 5. Процесът на комуникация да бъде смятан за двупосочен: това позволява каналите да бъдат синхронизирани, кодовете и символите – уточнявани според ситуацията, а *изработваният смисъл* – последователно

²⁹¹ Кунц, Кристи, Губин, Барбара (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 99.

²⁹² В насоките на ИФЛА за обществената библиотека се споменава дори терминът *позитивна дискриминация*, чиито принципи могат да се прилагат с цел ефективно включване на персонала в библиотечната политика. Пак там, с. 99–100.

разгръщан.²⁹³ В така изложената процесуална верига обаче първото условие е именно **каналът на комуникацията**.

Оптимална характеристика на вътрешнобиблиотечната комуникация е максималната „проводимост“ на информационния обмен, именно чрез ползваните комуникативни канали, чрез тяхната надеждност, провереност, дублиране (при необходимост) и т. н. Д. Каменова обръща внимание на „физическите параметри на канала“, като отбелязва, че в специализираните регистри на регламентираното общуване, каквото е това в мениджмънта, понякога се срещат цели обменни процеси, които контролират канала на връзката и разбирането на съобщението.²⁹⁴

Сред най-употребяваните и оптимално ефективни канали за комуникация са онези, които залагат на директната устна комуникация с употреба на професионален, а също и разговорен речник и лексика.

Успешната устна комуникация изисква определена езикова компетентност или езикова култура, а според Буркарт езикът е и израз на човешкото битие: „Комуникацията – особено в нейния речев вариант – трябва да бъде разглеждана просто като основна предпоставка за човешко съществуване.“²⁹⁵ Оксфордският философ П. Х. Грайс дефинира определени характерни черти на речевия обмен, които в съчетание са отличителни за кооперативните взаимодействия:

- Участниците имат някаква обща непосредствена цел и всеки участник трябва поне за конкретния момент да се присъедини към взаимните интереси в разговора;

- Приносът на участниците трябва да бъде подходящ и взаимозависим;

- Съществува известно разбирателство (то може да е експлицитно, но често е мълчаливо) по това, че (при равни други условия) взаимодействието

²⁹³ **Петев**, Тодор. Теория за масовата комуникация. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 2004, с. 30.

²⁹⁴ **Каменова**, Димитрина. Диалогика на мениджмънта. Варна: Висше училище по мениджмънт, 2014, с. 331.

²⁹⁵ **Буркарт**, Роланд. Наука за комуникацията. Основи и проблемни полета. Контури на една интердисциплинарна социална наука, Велико Търново: Пик, 2000, с. 66.

ще продължи в подходящ стил, освен ако двете страни не се съгласят да го прекъснат.²⁹⁶

Писменият канал на комуникация също е приложим, но се наблюдава разлика между данните, получени относно комуникацията в писмен вид на хартия, и тази в електронен вид (e-mail или други интернет опции).

Едновременно с каналите на устно и писмено комуникиране при извеждане на оптимални характеристики е препоръчително **да се обърне внимание и на невербалната комуникация – жестове, мимики, сигнали, които излъчваме, телесна култура, поведенчески модели, как се предоставя и приема информация, има ли нещо специфично в начина на структуриране на данните и пр., защото този вид комуникация също е важен фактор за цялостното ситуационно присъствие в процеса на директното общуване.**

Според Вл. Илиев най-широката външна граница на невербалното поведение е дистанцията от събеседника.²⁹⁷ П. Екман дефинира пет категории невербално поведение. Първата са емблемите – действия или пози, които заместват една или две думи. Втората категория са илюстраторите, които допълват и подкрепят речта. Третата категория са изразителите на ефекта – основно място в тях има изражението на лицето и очите. Четвъртата категория са регулаторите – те подкрепят хода на общуване, напр. кимване на глава, жестове за потвърждение и пр. Петата категория са адапторите, които допълват ситуационното присъствие.²⁹⁸

Според изследователи на общуването характерът на присъствието в невербалното комуникиране се проявява по отношение на сила/слабост в излъчването. Това, отнесено към ръководството, често генерира очаквания като към силния психологически²⁹⁹: **Ръководителите трябва да гарантират**

²⁹⁶ Grice, Herbert Paul. Logic and Conversation. In: *Syntax and Semantix*, Vol. 3, 1975, pp. 50–51.

²⁹⁷ Илиев, Владимир. Общуването. Същност, динамика и развитие. София: Лега артис, 2003, с. 29.

²⁹⁸ Ekman, Paul. Studies in communication through non-verbal behavior. A source information about an interpersonal relationship. In: *Affect, Cognition and Personality*, ed. by Silvan S. Tomkins and Carroll E. Izard. New York: Springer Publishing Company Inc., pp. 390–442.

²⁹⁹ Илиев, Владимир. Цит. съч., с. 18.

сигурност при планиране и вземане на решения, както и при реални действия. При общуване и вземайки предвид и невербалния аспект на комуникацията те следва да осмислят и индивидуалната сигурност на всеки работещ, за да могат да реагират адекватно в бъдещи ситуации, по-генерално трябва да „преживяват сигурността“ като част от натрупване на опита си.

IV. 2.3. Мотивираност и ангажираност на всички работещи в библиотеката към организацията и нейните каузи

Колкото е по-висока степената, в която ръководството и ръководителите на направления, отдели, звена и пр. (т. нар. средно ръководно ниво) общуват със служителите и ги въвличат във вземането на решения, толкова повече това влияе върху мотивацията и отдадеността на служителите към организацията. Необходимо е, разбира се, създаване на подходящи стимули сред участниците в направленията на реализацията.

В опитите да се изследва мотивацията на работещите, аспектите, на които залагат редица учени, са различни, но една от сравнително приложимите в различни условия теории е тази на Дж. Стейси Адамс за справедливостта в мотивацията на човешкото поведение, създадена още през 60-те години на ХХ в. Авторът дефинира няколко основни понятия и последващите от тяхното функциониране положения:

- Принос, който индивидът дава на организацията – напр. време, усилия, способности (квалификация, умения, познания), лоялност, доверие във висшестоящите, подпомагане на колегите, съпричастие, лична отдаденост и т.н.;

- Резултатът е това, което индивидът получава срещу своя принос (и той не е само материален) – напр. заплата, бонус, признание, отговорност, чувство за направино постижение, сигурност, развитие, репутация, гордост, удоволствие и т.н.;

- Двустранната перцепция е възприемането и сравнението на приноса и резултатите на индивида с приноса и резултатите на колегията от същото, но и от други нива;

- Чувството за справедливост е това, при което възприемането и сравнението на приноса и резултатът на индивида е равно на приноса и резултата на другите;

- Справедливостта, според Адамс, може да е негативна, когато приносът на индивида и приносът на колегите му са еднакви, но резултатът на другите е по-голям от неговия резултат, а несправедливостта – позитивна, когато приносите на индивида и приносът на другите са еднакви, но резултатът на индивида е по-голям от резултата на другия.³⁰⁰

Оптимална характеристика на комуникацията е постигането на интелектуална и емоционална свързаност с библиотеката – първата води до разбирането на посоката на развитие на организацията и нейните цели, а втората – гарантира обвързване и ангажираност с библиотеката. Когато служителите се идентифицират активно с организацията, за която работят, те са по-удовлетворени от работата си, по-отзивчиви са и трудовото им поведение е от полза за организацията.

Идентифицирането с библиотеката нараства в зависимост от степента, до която личностната идентичност отговаря на тази на организацията, но и в резултат на по-добрия имидж на библиотеката. Когато служителите смятат, че организацията им се ползва с добра репутация и престиж сред външния свят, те често се гордеят, че са част от нея.

IV. 2.4. Разбиране на изпратените съобщения

При извеждане на определени оптимални характеристики на комуникацията особено значение се отдава на **използването на „разбираем“ език в комуникацията и съобразяване на съдържанието на посланието с реципиента** – и това се отнася за всяко едно от йерархичните нива в

³⁰⁰ Adams, Stacy. Inequity in Social Exchange. In: *Advance Experimental Social Psychology*, Vol. 2, 1965, pp. 267–299.

библиотеката. Каналите за транслиране на съобщенията също са важен фактор и това вече беше споменато, но в практиката ръководителите на звена или направления често се сблъскват с липсата на отклик от страна на служителите/библиотекарите, което се възприема като „неразбиране на изпратеното съобщение“. Дали става дума за неразбиране или за нежелание за разбиране, не винаги е ясно, но задължителен индикатор за това е обратната връзка.

Позната теоретична постановка е, че ефективното слушане води до ефективно разбиране, но според Н. Винер задължителен индикатор за разбирането е обратната връзка – разбирането на информацията може да бъде оценено само тогава, когато изпращащият съобщението получи обратна връзка като измерител на смисловото схващане на съобщението от страна на получателя³⁰¹, т.е. **когато предадената информация е разбрана, възприета като адекватна и надеждна, комуникативният процес протича успешно.**

Обратната връзка е в някакъв смисъл индикатор за ефективността на комуникацията, макар че в комуникативните процеси между отделни личности и такива между групи или нива в организацията обратната връзка има различен характер. В междуличностен режим комуникацията е по-често директна и протича в реално време, докато груповото общуване е по-често индиректно, в някои случаи опосредствано и пр.

Някои автори твърдят, че „степената на ефективност на съобщението е равна на сходството на значението, създадено от комуникатора и реципиента.“³⁰² Това сходство от своя страна е подчинено на сходното „разчитане“ на знаците и кодовете на посланието. Още през XIX в. американският изследовател Дж. Фиск формулира знаците като артефакти или действия, които насочват към нещо друго – различно от самите тях. Това е така, защото те имат означаващи конструкции, а кодовете като системи, в които знаците са организирани и които детерминират по какъв начин знаците, могат

³⁰¹ Стоицова, Толя. Лице в лице с медиите. София: Просвета, 2004, с. 63.

³⁰² Borden, George, Stone, John. Human Communication: The Process of Relating. Menlo Park, CA: Cummings Publ. Co., 1976, p. 69.

да се отнасят едни към други. Комуникация, съдържаща кодове и знаци, всъщност е практиката на социалните отношения.³⁰³

Според Ю. Хабермас речта притежава „трансцендентно-прагматична“ структура, която съдържа нормативните условия за постигане на съгласие между комуникиращите. То е постижимо, ако а priori е налице договореност по критериите за валидност, разбираемост, истина, правдоподобност и правилност. Те са условие за осъществяване на комуникативното действие, за прагматичната валидност на речта и съответно за разбирането на посланието.³⁰⁴

От друга страна, **важно значение за разбирането имат също и формата и съдържанието на съобщението** – Х. П. Грайс разглежда комуникацията като рационално действие, подчиняващо се на един основен кооперативен принцип и 4 максими.³⁰⁵ От това се определя ролята на езика като важна, но съвсем не единствена рационална компонента на общуването. Основното допускане на автора е, че всяка комуникация (независимо дали писмена или устна) е съвместно усилие, защото и говорещият, и слушащият, трябва да следват определени прагматични, синтактични и семантични правила, за да могат да общуват ефективно, т.е. те трябва да си сътрудничат.

Извеждайки постулатите на кооперативното общуване и условията за успех на речевите актове, Грайс установява, че съдържанието на съобщението се реализира в категориите *количество, качество, отношение и начин*.³⁰⁶ Категорията *количество* визира обема и изчерпателността на съдържанието или по-конкретно съобразяването на количеството информация, което трябва да се осигури/изпрати. В тази категория попадат следните дефинирани от автора максими под формата на препоръки:

- Прави своя принос толкова информиращ, колкото се изисква (за текущите цели на обмена);

³⁰³ **Fiske**, John. Introduction to communication studies. 2nd ed. London and New York: Routledge, 1990.

³⁰⁴ Вж. **Хабермас**, Юрген. Структурни изменения на публичността. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1995, с. 38.

³⁰⁵ **Grice**, Herbert Paul. Op. cit., pp. 41–58.

³⁰⁶ Вж. интерпретациите и на **Каменова**, Димитрина. Цит. съч., с. 332.

- Не прави приноса си по-информиращ, отколкото се изисква – да си свръх-информиращ не е нарушение на кооперативния принцип, а е просто загуба на време. Възможно е подобно свръх-информирание да бъде обърквашо, тъй като води до повдигането на странични въпроси, то може да има и страничен ефект – слушателите да бъдат заблудени, мислейки, че излишната информация не се въвежда случайно.

В категорията на *качеството* попадат истинността и достоверността на хода, като тук изведената свръх-максима е „опитай се да направиш своя принос такъв, че да е истина”, както и две по-специфични максими:

- Не казвай нещо, което смяташ за неистина;
- Не казвай нещо, за което нямаш достатъчно доказателства.

В категорията на *отношението* Грайс поставя една единствена максима, а именно: „Бъди уместен” – става дума за релевантност и уместност на темата и предмета на общуването, на отношението към контекста и пр.

И в категорията на *начина*, която засяга (както предишните категории) не това, което се казва, а по-скоро това *как* се казва, включва свръх-максимата „Бъди разбираем” и съответните под-максими като:

- Избягвай неясните изрази;
- Избягвай двусмислиците;
- Бъди кратък (избягвай излишно многословие);
- Бъди подреден.³⁰⁷

Освен съдържанието, структурата на съобщението също е от значение за неговата разбираемост. Формално-езиковата организация на съобщението е предизвикана от процесуалния характер на общуването, което предполага маркирането на неговото начало, край и структурни фази – например разграничаване на елементи от аргументативните структури, редактиране на лингвистичната форма своевременно в хода на общуването (перифразирание и корекция), запълване на паузи, „халостни“ или „празни“ ходове, които печелят време и т. н.³⁰⁸

³⁰⁷ Grice, Herbert Paul. Op. cit., pp. 48–49.

³⁰⁸ Каменова, Димитрина. Цит. съч., с. 333.

IV. 2.5. Ролята на ръководителите

Необходимо е осъзнаване на ролята на ръководителите, чиято е отговорността за установяването на ясни стандарти за комуникация, и това е свързано първо с професионализма им, и след това с комуникативната им компетентност. Те трябва отлично да познават и разбират материята преди да я поднесат на своите служители, преди да я „отправят“ по съответния канал и тя да попадне в комуникативния кръговрат в библиотеката.

В теоретичен план комуникативната компетентност има когнитивна, афективна и поведенческа страна, тя обхваща цялото разбиране на човека за ситуациите на общуване и взаимодействие с другите хора. От когнитивна гледна точка общуването трябва да се наблюдава, анализира и разбира. Необходимо е ясно виждане на комуникативния контекст като съставна част от взаимодействието при контакт. Поведенческата компетентност включва уменията за вербално и невербално поведение в ситуации на общуване. Афективна компетентност е емоционалното отношение и нагласи към актовете на общуване, т. е. желаем ли да осъществим взаимодействието и какви чувства поражда то у нас. Очевидно афектите като оценъчна и регулативна страна пронизват от начало до край общуването, в известен смисъл те са неговите цветове и енергия.³⁰⁹

Оптимална характеристика на комуникация във връзка с ролята на ръководството е установяване на пълна яснота за очакванията и изискванията на ръководители и ръководени.

П. Дракър дефинира 4 установени истини при управленските комуникации и една от тях е формулирана като „комуникирането е очакване“. Този изследователски фокус може да се отнесе към комуникацията при структурни промени и очакванията, които имат (най-вече) управляваните. „Ние по правило възприемаме това, което очакваме.“ – пише Дракър. „До голяма степен виждаме това, което очакваме да видим, и в повечето случаи

³⁰⁹ Илиев, Владимир, Цит. съч., с. 14.

чуваме това, което очакваме да чуем. Не е толкова важно, че неочакваното може да бъде отхвърлено – макар че мнозина от авторите на трудове, посветени на комуникациите в бизнеса и държавното управление, не смятат така. Същественото е, че неочакваното обикновено изобщо не се възприема. То не се вижда и чува, а бива пренебрегвано. Или пък неправилно разбирано.³¹⁰ В този смисъл всяка инициатива на ръководството може да се посрещне с неприемане, дори с отхвърляне, ако в комуникацията между ръководители и ръководени липсва яснота за очакванията и нагласите.

Още една от изведените от П. Дракър „истини“ се отнася за управленските комуникации – *„комуникирането предявява изисквания“*. Според автора комуникацията винаги е „пропаганда“ и изпращачът, в конкретния случай ръководителят, взел някакво решение, неизменно иска „нещо да бъде излъчено и разбрано“. Това от своя страна се свързва с мотивацията на работещите. Ако решенията на ръководещите се впишат в аспирациите, ценностите и целите на ръководените в ролята им на реципиенти, то тези решения биха притежавали голяма сила и убедителност.

Ако обаче такова съвпадане не съществува, напълно допустимо е към предлаганото да се подходи със съпротива. Дракър отбелязва, че при модела, при който *„комуникирането предявява изискване“* съществува опасност от тотална пропаганда, на която може да не се повярва и тогава всяко общуване става подозрително. Комуникацията въобще представа да се приема. „Всичко, което се каже, се смята за изискване, среща съпротива, отхвърля се и всъщност не може да бъде чуто. Като краен резултат тоталната пропаганда създава не фанатици, а скептици.“³¹¹

В много редки случаи комуникирането при определена управленска воля води до „конверсия“, т.е. до „коренна промяна на личността, на ценностите, възгледите и стремежите. Комуникирането, целящо „конверсия“, изисква капитулация. Ето защо по принцип не може да съществува общуване,

³¹⁰ Дракър, Питър. Цит. съч., с. 453.

³¹¹ Пак там, с. 454–455.

ако посланието се разминава чувствително с ценностната система на реципиента.³¹²

Основа за добри управленски решения на ръководителите е оценката на дейността, базирана върху това какво индивидът може да върши добре. Оценяването на всеки индивид е част от добрата организационна култура в библиотеката. Според Е. Попова, ако са налице приети правила, добронамерена комуникация, усвоени и споделени от персонала ценности, общи цели и други компоненти на организационната култура, те ще способстват, или ако не са формирани, ще възпрепятстват синхронното подкрепящо и резултатно протичане на работните процеси. Интеграцията и комфортът на членовете на библиотечната организация са важни и те трябва да знаят как следва да се държат на работното си място и как ефективно и професионално да взаимодействат помежду си.³¹³ Т. Фрийдман допуска възникването на нов тип трудови дейности, които ще изискват „персонализирани, емоционално обогатени отношения с другите хора, защото тъкмо тези високо емоционални отношения не могат да бъдат аутсорсвани или автоматизирани, а те са винаги нужни в определен пункт от веригата на стойността“.³¹⁴

В комуникативната вътрешнобиблиотечна мрежа всеки служител (от всяко ниво) допринася с индивидуалните си възгледи и идеи. Изкуството се състои в това, те да бъдат обединени в едно цяло от ръководителите и затова синергията тук играе централна роля. Членовете на екипа би трябвало да осъзнават значението на многообразието в търсенето на решения и да се учат да се ценят взаимно, за да бъдат оценявани и от ръководството и да бъдат ефективни за организацията.

Ръководителят, независимо дали е от високо или средно ниво, изхожда от вижданията на подчинения, изразява възприятието си и фокусира

³¹² Пак там

³¹³ Попова, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 72–73.

³¹⁴ Фрийдман, Томас. Светът е плосък: кратка история на XXI век. София: Обсидиан, 2006, с. 349.

очакванията си³¹⁵ и тук като **оптимална характеристика на комуникацията с оглед на ролята на ръководителите може да се посочи владенето на емпатията или идентифицирането с другия, в случая с всички подчинени, независимо от кое йерархично ниво са.**

Д. Голман дефинира три вида емпатия³¹⁶ – когнитивната емпатия е способността да виждаш света през очите на другите, тя е съответствие на две съзнания, което дава психологическото усещане как работи мисълта на другия. Този начин на настройване към другия човек не само помага да бъде разбрана неговата гледна точка, но напътства как да се общува с него възможно най-добре: какво има най-голямо значение за него, какви са моделите му за света и дори това каква лексика да се използва или избягва в разговора, което в плана на изследване на комуникацията е особено важно. Практически доказано е, че ръководителите, които владеят когнитивната емпатия отбелязват по-добро представяне на своите преки подчинени от очакваното.

Вторият вид е емоционалната емпатия, тя е свързана с чувстването на това, което чувства другия. За нея се изисква настройването към емоционалните потребности на другите хора – това означава разчитане на мимиката, гласа и други невербални знаци, а невербалната комуникация е също съществена част от комуникирането в библиотеката. Емоционалната емпатия зависи от настройването към собствените емоционални сигнали, които автоматично отразяват чуждите емоции.

Третият вид, емпатичната загриженост, се включва винаги, когато някой изразява загрижеността си за друг човек и този вид емпатия намира място в работния процес – например когато един ръководител или мениджър показва на хората, че ги подкрепя, така че да му се доверят и да не се страхуват да поемат рискове, вместо да поддържат безопасна отбранителна позиция.

Ръководството (в т. ч. и средното управленско ниво) на една организация следва да владее и трите вида емпатия.

³¹⁵ Дракър, Питър. Цит. съч., с. 459.

³¹⁶ Goleman, Daniel. Ibidem, p. 67.

IV. 2.6. Управление на процеса на общуване

Стратегиите за управление на процеса на общуване в библиотеката имат широк диапазон. От умението да се контролира т. нар. динамична система на взаимодействието непосредствено зависи дали участникът в комуникацията е активна или пасивна страна в нея, дали може да насочи развитието на връзката в необходимата посока и чрез това да постигне предварителните си цели.

По обхват управлението има външни и вътрешни граници. Вътрешните граници се определят от вариантите на самоуправление. Управлението на другия участник в общуването определя външните граници на цялостното управление на контакта.³¹⁷ Насочеността на управлението на процеса на общуване се осъществява в три варианта:

1. Проактивното управление е насочено навън, към събеседника и ситуацията. Целта е да се окаже въздействие върху събеседника по подходящ начин и да се промени поведението му в желана посока.

2. Реактивното управление е в посока отвън навътре. Основната му цел е да усъвършенства саморегулацията с цел адекватно реагиране на въздействието от страна на събеседника и на влияещите върху разговора условия на ситуацията.

3. Пасивно-неутралното управление не се фиксира навън или навътре, а има ситуативно-променлив характер като последователност от външни и вътрешни въздействия.³¹⁸

Теоретично съществуват две нива на управление на контакта – глобално и локално. Когато става дума за контакт и комуникация в библиотеката, тези две нива функционират едновременно. На глобално ниво контактът се управлява чрез система от нагласи, метастратегии и елементи на индивидуалния комуникативен стил, приложими за повечето контакти. На локално ниво управлението се отнася за конкретната ситуация и междуличностно взаимодействие.³¹⁹ **В локалното ниво на управление на**

³¹⁷ **Илиев**, Владимир, Цит. съч., с. 99.

³¹⁸ Пак там.

³¹⁹ Пак там.

процеса на общуване попада и добрият контакт между отделните структурни единици, които са в състояние да общуват на „езика“ на опита на другите, т.е. да познават опита на колегите си от другите звена, направления, отдели и др.

Сред оптималните характеристики на вътрешнобиблиотечната комуникация от първостепенно значение е изборът на метод за планиране на вътрешните комуникации. Разработването на план или програма за нуждите на организацията увеличават шансовете за успешни вътрешни комуникации, за добър контакт между различните нива и за овладяване на груповата сплотеност, сътрудничеството и взаимопомощта, идентификацията (уподобяването) и/или емпатията с другия, съревнованието и конфликта и др.

Особено внимание следва да се обърне на управлението на конфликта, който се разглежда като етап (стадий) от динамиката на групите и екипите. Една от най-разпространените класификации съдържа следните шест стадия:

- Разчупване на леда
- Конфликт и предизвикателства
- Сплотеност
- Илюзии
- Разрушаване на илюзиите
- Приемане³²⁰

Друга възможна схема на развитие на групата, която обаче не е универсална, а се отнася преди всичко до групи от работен характер, маркира следните етапи:

- Ориентация (формиране)
- Конфликт (шурмуване)
- Структуриране (установяване на правила)
- Работа (функциониране)
- Разпадане (закриване)³²¹

³²⁰ Стоицова, Толя. Цит. съч., с. 130–133.

³²¹ Landy, Frank, Conte, Jeffrey. Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York, San Diego: John Wiley&Sons, Inc. 2010, pp. 128–129.

Двете класификации са сходни, но в случая по-важно е, че конфликтът (сблъсъкът) неизменно присъства като етап и едва след неговото преодоляване се стига до сплотяване на членовете на групата или екипа.

Конфликтът в групата е универсален, базов модел на взаимодействие, предпоставен и тясно свързан с личните качества, кооперацията и съревнованието. Като част от протичащите в организацията комуникативни процеси той оказва съществено влияние – негативно (т. нар. дисфункционални/деструктивни конфликти), а в някои случаи позитивно (т. нар. функционални/конструктивни конфликти), както върху състоянието и развитието на екипа, така и на отделните личности, а оттам и на социално-психологическия климат в организацията, отразява се върху производителността и ефективността на дейността на организацията.

Американският социолог Л. Козер предлага следнага формулировка: „конфликтът е борба за ценности и претенции за определен статут, власт и ресурси, чиято цел е неутрализиране, нанасяне на вреда или унищожаване на съперника“.³²² Конфликтът съдържа в структурата си няколко компонента: конфликтна ситуация, предмет на конфликта, участници в конфликта и инцидент.

Конфликтите в контекста на комуникирането са разглеждани от различни автори.³²³ Конкретно в библиотеката М. Аргирова-Герасимова очертава три групи конфликти: „библиотекар-библиотекар“ (в т. ч. „ръководител-подчинен“), „читател-библиотекар“ и „читател-читател“.³²⁴ Първата група конфликти е тази, която засяга вътрешнобиблиотечната комуникация, а източниците и причините за възникване на подобни конфликти са многобройни и разнообразни. Авторката посочва например икономическите причини, когато се разгръща борба на групи или на отделни личности за

³²² Козер, Льюис. Функции социального конфликта. Москва: Идея: Пресс, 2000, с. 23.

³²³ Вж. например Борисова, Светлана. Цит. съч., с. 22–28 (и пос. там л-ра); Илиев, Владимир, Бакърджиева, Милка. Цит. съч., с. 187–224 (и пос. там л-ра) и др.

³²⁴ Аргирова-Герасимова, Мария. Конфликтите в библиотеката. В: *Сюзът на библиотечните и информационните работници в началото на 21 век*, XI Национална научна конференция на Съюза на библиотечните и информационните работници, София, 5-6 юни 2001. Пловдив: СБИР, 2002, с. 26–28. Достъпно на: <http://www.lib.bg/dokladi2001/maria.htm> (Посетено на 25.05.2018 г.)

разпределение на ограничени ресурси (помещения, технически средства, фондове, финанси).

Друг автор, А. Алексиев, отбелязва, че предпоставка за конфликта е липсата на ясно установена йерархия в организацията.³²⁵ Конфликтите често се провокират от ръководителите на различни равнища, които просто администрират. Необходимо е решенията на управляващите да са координирани, обосновани, убедителни, професионални и „прозрачни“ за всички.

Според М. Аргирова-Герасимова до конфликти в библиотеката водят и нарушенията на управленските и технологични процеси, разногласията при избора на цели, мотиви и протичане на дейностите, поради неоптимално щатно разписание, неточни и непълни длъжностни характеристики, липса на инструкции, неритмичен и неефективен технологичен цикъл на информационните потоци от документи и др.

Както стана дума, сред оптималните характеристики на вътрешнобиблиотечната комуникация е управлението на конфликта и по-конкретно на поведението на хората в групата в конфликтна ситуация, което може да намери израз в:

Съперничество – усилия да се постигне дадена цел без оглед на въздействието върху другите;

Сътрудничество – ситуация, при която страните в конфликта се стремят към взаимно приемлив изход, задоволяващ всички;

Избягване – отдръпване от конфликта или потискането му, поради нежелание да се участва в него или поради взаимна зависимост на членовете на групата при изпълнение на нейните задачи;

Приспособяване – едната страна демонстрира желание да сътрудничи и като краен резултат се постига консолидиране на групата.

³²⁵ **Асенов, Анатолий.** Управление на конфликти в организацията. В: *Знание*, 2012, № 1, Достъпно на: https://uaid.bg/files/custom_files/files/documents/New_knowledge/year1_n1/paper_asenov_y1n1.pdf (Посетено на 12.04.2018 г.)

За да се реализира успешно управление на протичащите в библиотеката комуникативни процеси, би могла да се използва система за самооценка. Най-добрият начин да се оцени доколко са ефективни вътрешноорганизационните комуникации е чрез измерване на отношението и представите на служителите за параметрите и качеството на общуването в библиотеката и връзката им с вътрешното и външното ѝ функциониране. Една система например, използваща допитване до служителите и рангираща отговорите от 1 до 5, може да послужи на ръководството за ориентиране в собствената му организация и обмисляне на по-нататъшни действия.

Въз основа на резултатите от подобно допитване **могат да се въвеждат корекции с цел постигане на най-надеждната комуникационна стратегия за конкретната библиотека, за да се покрие един минимум от стандарти за успешно поддържане на комуникациите вътре в организацията,** макар и прилагани в разнообразни ситуации – при общуването на различни нива, чрез различни канали и пр.

IV. 3 Влияние на вътрешната комуникация върху библиотечните процеси на макрониво

Както отбелязва П. Дракър, резултатите и постиженията от дейността на една институция се проявяват външно, но те са зависими от вътрешните процеси в организацията, мениджмънтът съществува заради резултатите на организацията.³²⁶ Важно наблюдение е, че в продължение на години мениджърите фокусират своите усилия върху грижата за потребителите/клиентите, **докато съвременната тенденция е да отделят все по-голямо внимание на вътрешните си публики и процеси, за да се гарантира по-висока ефективност на работата.**

В хода на анализиране на емпиричните данни от анкетното проучване изкрystalизира семантична верига, илюстрираща връзката между вътрешното и външното функциониране на библиотеката: *качествени вътрешни*

³²⁶ Дракър, Питър. Цит. съч., с. 46–48.

комуникации – добър мениджмънт и работен климат – резултатност и външен успех.

Макар и не детайлно и задълбочено, тъй като това макрониво изисква отделно самостоятелно изследване, все пак в следващите редове накратко ще се маркират конкретни аспекти от работата на библиотеката с потребители, свързани или дори зависими от успешната вътрешна комуникация.

- *Конфликт:* „Вътрешните“ конфликти имат своите пътища за разрешаване, но тяхното съществуване в някои случаи може да обуславя и „външни“ конфликти. М. Аргирова-Герасимова отбелязва, че конфликтът „библиотекар-читател“ може да се провокира от обективни и субективни причини. Обективните са свързани с неправилни управленски решения (например свързани с работното време на библиотеката или читалнята, което е неудобно за читателите), с ограничаване на открития достъп, със заплащане на услуги, които са били безплатни, с неправилно завишени цени и др. Това в голяма степен е свързано отново с комуникацията между ръководители и ръководени, и особено с онази част от библиотечния персонал, свързана с обслужването на читателите и с познаването на техните нагласи, очаквания и разочарования.

Ръководителите са в състояние да вземат не дотам правилни решения относно политиката за обслужване и именно липсата на вътрешна комуникация и вслушване в мненията и вижданията на обслужващите библиотекари може да доведе до конфликт с потребителите.³²⁷

- *Дейностите в библиотеката:* Ако комуникативната атмосфера на работното място е негативна, това влияе върху формирането на високо равнище на комуникативно безпокойство³²⁸ – то понижава директно общото желание за общуване, потиска не само себеутвърждаването, а и възможностите за задоволяване на потребността от постижения, намалява интензивните

³²⁷ Разбира се, съществуват и субективни причини за създаване конфликтна ситуация между библиотекар и читател и те по-често са зависими от личностните характеристики на двете страни и от психологическия контакт между тях.

³²⁸ По отношение на комуникативното безпокойство вж. **Герчева-Несторова**, Галя. Комуникативно безпокойство: емпирични измерения на личностни и контекстуални фактори. София: Албатрос, 2009.

взаимодействия със социалните партньори и по този начин ограничава сътрудничеството, работата в екип и съответно затруднява съвместното изпълнение на дейностите и резултатността от работата.

- *Организацията на работата*: Междупersonностните и междугруповите комуникативни връзки играят роля за подобряване или влошаване на организацията на работата. Сред най-значимите междупersonностни комуникационни бариери на организационно ниво са: проблемите, възникнали като последица от начина на възприемане; семантичните проблеми; некачествената обратна връзка; невербалните проблеми; неумението за изслушване; липсата на комуникационни навици и др.³²⁹

- *Ефективността на работния процес*: Според Д. Робъртс презумпцията, че комуникациите могат и наистина имат ефект за работата лежи в основата на комуникативното поведение. И действително повечето комуникации се произвеждат с намерението да се структурира определена ситуация за някого друго, да бъде накаран този някой да вярва, чувства или действа по определен начин.³³⁰ И това действие е насочено към повишаване на ефективността на работата.

- *Качеството на извършваните услуги*: По условие услугите са хетерогенни, те зависят от това кой ги осигурява, кога и къде, затова оценката на качеството на услугата се подчинява на различни критерии. В библиотеката обаче услугите са в по-висока степен индивидуализирани, за да се удовлетворят специфични читателски потребности. Работният климат неизбежно влияе върху предлаганите услуги, чието качествено равнище е част от външния „образ“ на библиотеката и рецепцията към нея като институция. Контролът по качеството на услугите се реализира по различни начини, сред които например инвестиране в по-добър подбор на кадри и поддържане на високия им професионализъм, стандартизиране на процеса на извършване на

³²⁹ **Борисова**, Светлана. Цит. съч., с. 11.

³³⁰ **Робъртс**, Доналд. Характер на комуникационните ефекти. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 85.

услуги и др., но успешно протичащата комуникация между работещите в библиотеката също гарантира качествено обслужване.

- *Обратната връзка с читателите/потребителите*: Ответната реакция на потребителите спрямо дейността и активностите на библиотеката също е зависима от това как протича общуването между библиотечните работници „вътре“ в библиотеката, каква е атмосферата и какви са нагласите на персонала към читателите в стремежа да бъде споделено мнение за работата му. Н. Поппетров говори за „съпричастност на библиотеката към проблемите на потребителя“, която от своя страна би породила „съпричастност и на потребителя към нейните проблеми“.³³¹ Активното общуване с читателите би провокирало спечелване на доверието им, а оттам и получаване на обратна връзка. Предразполагаща обаче към подобно общуване е и ефективната вътрешна комуникация, гарантираща успешното функциониране на библиотеката като „организъм“.

- *Удовлетвореността на читателите/потребителите*: Познаването на потребителя е решаващо за успеха на всяка библиотечна институция³³². Библиотечните мениджъри следва да се съобразяват с изискванията на читателя, за да постигнат удовлетвореността му от обслужването и по-общо от ролята му на „ползвател“ на библиотеката. Според Н. Поппетров доброто познаване на мнението на потребителя е задължително условие за успешното осъществяване на маркетингови/пъблик рилейшънс дейности. Във функцията си на коректив то дава възможност за коригиране на форми на поведение, води до преценка в методи на работа, а чрез ролята си на оценъчен фактор позволява да се види не само какъв е образът на библиотеката, но и косвено – по какъв начин той се формира.

Обект на вътрешнобиблиотечните комуникации и обсъждания задължително трябва да е удовлетвореността на потребителя, защото чрез

³³¹ **Поппетров**, Николай. Потребителят задава параметрите. В: *С модерни библиотеки – достойно в Европа*. Доклади от XVI Национална конференция на СБИР. Достъпно на: <https://www.lib.bg/konferencii/nk2006/prezentacii/npoppetrov.pdf> (посетено на 10 декември 2018)

³³² Цит. съч.

нейното постигане се създават условия библиотеката да увеличи престижа си и да повиши своята значимост в общественото пространство.

В светлината на разглежданите библиотечни процеси, насочени „навън“, следва отново да се насочи вниманието към типа изследвани библиотеки – регионалните. Техният статут обуславя по-ограничените регионално и локално аудитории, към които е ориентирана библиотеката като културна институция, а оттам може да се допусне и по-високата значимост на външните ѝ изяви в рамките на общностите, които тя обслужва. Това от своя страна натовазва с по-висока значимост и вътрешните комуникации с оглед на установената вече връзка между микро и макро нивата във функционирането на библиотеките.

Изводи: *Оптималните характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси, изведени чрез изследване на регионалните библиотеки в България, биха могла да бъдат от полза за библиотечната практика и за протичащите вътрешни комуникативни процеси в библиотеките.* Те биха могли да провокират опит за авторефлексия в библиотечните организации и евентуалено преодоляване на едно очертало се закъсняло обръщане на организациите с лице към проблемите на вътрешното им функциониране. Подобно обръщане и ефектите от него безспорно биха дали своето отражение върху външното функциониране на библиотеката, присъствието ѝ в обществото и работата ѝ с читателските аудитории и по-общо с потребители на културни продукти на регионално и локално ниво.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият дисертационен труд си постави за цел да изследва специфичните вътрешни комуникативни процеси, протичащи в регионалните библиотеки в България. Върху реалната ситуация в тези институции, установена чрез резултатите от осъщественото анкетно проучване, се приложиха различни теоретични възгледи, свързани както с библиотеката и библиотечната проблематика, така и с комуникацията и комуникативните процеси в една обществена организация и нейното вписване в динамично променящата се външна среда.

Наблюденията върху мащаба на въздействие на комуникациите, по-конкретно при взимането на решения, въвеждането на нови практики и услуги, структурните промени или по-общо за успешното функциониране на регионалните библиотеки, а оттам и за образа им в публичното пространство, откриха някои проблеми. Това спомогна очертаването на *препоръчителните оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси*. В случая аргумент за вярно се прие твърдението, че най-успешните български регионални библиотеки успяват да поддържат и да се възползват от добрия си вътрешнокомуникативен климат или казано с други думи добрата комуникация „отвътре“ е фактор за превръщането на библиотеката в публичен авторитет, особено в регионален контекст.

Чрез използване на културологичен подход за постигане на целите на изследването бе направена ретроспекция на промените в статута на регионалните библиотеки, която илюстрира различното им създаване и развитие в териториален план, както и различните им, но все по-успоредяващи се траектории на развитие. Установено бе, че въпреки законово вменените им унифицирани функции и роля, в зората на своето съществуване те нямат единен регламентиран статут и доста дълго представляват една нехомогенна група библиотеки с различна организационна структура, която от своя страна несъмнено рефлектира върху вътрешните комуникации във всяка една от тях.

Именно с тази взаимна зависимост се аргументира и направеният анализ на библиотечните структури със съответните им нива на йерархичност и субординация, като в опита за сравнение и типологизиране неизменно бе търсен и погледът към комуникативните процеси, протичащи между тези нива. Наложил се е заключението, че структурите на регионалните библиотеки са „наследствено предавани“ и поради това възпроизвеждат модели, които десетилетия наред са функционирали. Това е причината за известна консервативност в опитите те да бъдат реорганизирани и нередко провежданите реформи или текущи промени пораждаат съпротива.

Всяка структурна промяна обикновено рефлектира в повишени изисквания към организационните и комуникативни умения на ръководителите от високо и средно ниво. Тя води и до промяна в съответните управленски инструменти, употребявани в йерархичните вертикални отношения, но е проявима и в прегрупиранията, настъпващи в рамките и на едно ниво. Тези наблюдения отново поставиха на преден план проблемът за общуването на работното място и ефективността на протичащите комуникации между формалните (т.е. в рамките на официално предписаните роли) и неформалните групи.

Заключението, до което се достигна е, че добрият управленски опит на ръководителя, както и на мениджърите от средното ръководно ниво са много важни за комуникативните процеси в библиотеката. Едновременно със съществуващата множественост на субектните позиции, а в някои случаи дори полюсни разминавания в мненията, чрез добрите вътрешнобиблиотечни комуникации е възможно интегрирането на отделните индивиди и групите в колектива и целенасоченост на усилията за постигане на организационните цели на институцията.

Резултатите от проведеното емпирично изследване (чрез попълнената анкетна карта) дадоха възможност да се анализират конкретни аспекти на комуникативните процеси в българските регионални библиотеки и да се направи една относително актуална моментна снимка на състоянието на тези библиотеки във време, когато изискванията към тях динамично се променят.

Вертикалните и хоризонтални нива на комуникацията и връзката им с работната среда бяха разгледани пространствено чрез своеобразно предметяване на общуването с оглед на пресичащите се в координатна система посоки на „движение“ на комуникацията във вертикал и хоризонтал – между различните йерархични нива и в рамките на едно ниво. При установяване на ефективността на тази едновременност на функциониране на посоките „горе-долу“ (в низходяща и възходяща посока) и „настрани“, се наложи заключението, че тази ефективност подпомага мотивирането, изграждането на доверие, укрепва чувството за отговорност и създава обща идентичност на работещите в съответната библиотека.

За мотивирането обаче е важно също служителите да имат възможност да инициират възходяща комуникация, тъй като техните идеи, одобрение или критика към плановете и управленската визия на ръководното ниво могат да бъдат от полза при намиране на решения за цялостно подобряване на постиженията на организацията. По-общо казано, установена бе необходимостта от гъвкав спектър от механизми за осигуряване на обратна връзка между нивата в служебната йерархия.

Каналите на комуникацията, т.е. средствата на предаване на вербална информацията – устната комуникация (срещите лице в лице), стационарните и мобилни телефони и устройства, писмената комуникация на хартия и в електронен вид, работните групи, комисии, дирекционните съвети и седмичните оперативки, както и невербалната комуникация, бяха подложени на анализ в зависимост от честотата на употребата им, за да се установи максималната „проводимост“ на информационния обмен, именно чрез ползвания конкретен комуникативен канал, неговата надеждност, провереност, дублиране (при необходимост) и т. н.

По отношение на комуникацията при организационно-структурните промени бе установено, че те следва да бъдат съобразени и с позициите на по-ниските йерархични нива, като в това отношение особено важна роля играе комуникацията, и по-конкретно качествено общуване между различните нива.

Като важен аспект от вътрешнобиблиотечните комуникации бе дефиниран процесът на формирането на неформални групи в библиотеката, които наред с формалните групи, които са обусловени от структурата и организацията и са институционално регламентирани (отдели, направления, звена, работни групи с конкретна задача или цел и пр.), се самопораждат. Заключение е, че съ-съществувайки паралелно, а понякога и пресичайки се, двата типа групи формират библиотечната среда и имат своето значение в процесуалността на библиотечния живот.

Категориите „важност“ и „удовлетвореност“ по отношение на комуникативните процеси в библиотеката, протичащи между различните нива и в различни ситуации, бяха анализирани на базата на събрания емпиричен материал, защото важността на вътрешните комуникации често се приравнява с тази на външните такива, а в получените в анкетното проучване отговори в някои случаи бе посочена дори като по-важна. Високото оценяване на важността и удовлетвореността на комуникацията потвърждава отдаваното значение на комуникативния аспект, свързан с чуването и разбирането на съобщенията. В комуникативната вътрешнобиблиотечна мрежа всеки служител (от всяко ниво) допринася с индивидуалните си възгледи и идеи, а ръководният опит е този, който трябва да ги обедини в едно цяло и затова синергията тук играе централна роля.

Установяването на състоянието на вътрешнобиблиотечната комуникация от една страна и от друга – на влиянието на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси за цялостната работа на библиотеката, бе реализирано с инструментариума на трудовата/организационната психология, която борави с понятия като: конформизъм, групова сплотеност, сътрудничество и съревнование, конфликт (нива, източници на конфликт, резултати от конфликта и управление на конфликта). Под внимание бяха взети и социалният подход/социалното възприятие, идентификацията, емпатията рефлексията, децентрирането и казуалната атрибуция.

Въз основа на тези наблюдения се наложи заключението, че за вътрешната (както и за външната) комуникация е необходима определена комуникативна компетентност, чиято същност е постигането на умения за разбиране, оценка и управление на непосредственото общуване между отделни комуникатори или групи в библиотеката.

Опирайки се на емпиричните наблюдения и анализи бяха дефинирани и описани *оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България* на микрониво, т.е. „вътре“ в организацията. Тези характеристики *биха могли да бъдат достоверен и надежден източник за библиотечните специалисти и да съдържат потенциал за бъдещата ефективна работа на библиотеки:*

- *Добър контакт и отношения между ръководители и ръководени*, който гарантира навременна, точна, обективна и възможно най-пълна информация за организационните политики, програми, услуги и инициативи за всички работещи в библиотеката. В тази насока бе изтъкната и успешната вертикална комуникация, която функционира двупосочно – възходящо и низходящо, тъй като за всички работещи в библиотеката е важно да имат добър контакт с всяко от стоящите под или над тях йерархични нива, както и в хоризонтал – в рамките на своето ниво. Препоръчително е преодоляването на ситуацията, в която е налице концентриране на власт във върха на йерархичната структура, защото това води до недостатъчната „чуваемост“ на „гласа“ на по-ниските йерархични категории и до липса на обратна връзка. В библиотеките функционират и неформални групи, и тяхното включване в работните процедури и стратегии също е част от оптималните препоръчителни параметри на комуникацията.

- *Ефективна употреба на каналите за комуникация*, която би довела до преодоляването на евентуалните „шумове“ в комуникативния процес, а това е постижимо чрез използване на различни и/или повече комуникативни канали и пътища за предоставяне информация, тъй като възможностите за възприятие, физическите и интелектуални способности и езиковите умения на индивидите са различни.

- *Мотивираност и ангажираност на всички работещи в библиотеката към организацията и нейните каузи*, които по същество зависят от степента, в която ръководството и ръководителите на направления, отдели, звена и пр. (т. нар. средно ръководно ниво) общуват със служителите и ги въвличат във вземането на решения. Оптимална характеристика на комуникацията е постигането на интелектуална и емоционална свързаност с библиотеката, тъй като когато служителите се идентифицират активно с организацията, за която работят, те са по-удовлетворени от работата си, по-отзивчиви са и трудовото им поведение е от полза за организацията. Идентифицирането с библиотеката нараства и в резултат на добрата репутация и престиж на институцията.

- *Разбиране на изпратените съобщения*, което се постига чрез използването на „разбираем“ език в комуникацията и съобразяване на съдържанието на посланието с реципиента, като това се отнася за всяко едно от йерархичните нива в библиотеката. Когато предадената информация е разбрана и възприета като адекватна и надеждна, тогава комуникативният процес може да се приеме за успешно протекъл.

- *Ролята на ръководителите*, чиято е отговорността за установяването на ясни стандарти за комуникация, и това е свързано първо с професионализма им, и след това с комуникативната им компетентност – те трябва отлично да познават и разбират материята преди да я поднесат на своите служители, преди да я „отправят“ по съответния канал и тя да попадне в комуникативния кръговрат в библиотеката.

- *Управление на процеса на общуване*, което се нуждае от ясни стратегии, тъй като от умението да се контролира динамичната система на взаимодействие непосредствено зависи дали развитието на комуникацията може да се насочи в необходимата посока и чрез това да се постигнат предварителните цели. Разработването на план или програма увеличават шансовете за успешни вътрешни комуникации, за добър контакт между различните нива и за овладяване на груповата сплотеност, сътрудничеството и взаимопомощта, идентификацията и/или емпатията с другия, съревнованието и конфликта и др.

При вътрешното оценяване на протичащите в библиотеката комуникативни процеси, би могла да се използва система за самооценка. Доколкото са ефективни вътрешноорганизационните комуникации се установява чрез измерване на отношението и представите на служителите за параметрите и качеството на общуването в библиотеката и връзката им с вътрешното и външното ѝ функциониране. Въз основа на резултатите от подобно допитване могат да се въведат корекции с цел постигане на оптималната комуникационна стратегия за конкретната библиотека.

Освен извеждането на характеристиките на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси, в текста бе установено и влиянието на вътрешната комуникация върху библиотечните процеси на макрониво, т.е. върху онези, по-често разглеждани комуникации, насочени „навън“ към читателите и потребителите на библиотеката. Въз основа на семантичната верига, илюстрираща връзката между вътрешното и външното функциониране на библиотеката: *качествени вътрешни комуникации – добър мениджмънт и работен климат – резултатност и външен успех*, се маркираха конкретни аспекти от работата на библиотеката с потребители, свързани или дори зависими от успешната вътрешна комуникация. Разгледани бяха:

- „Външният“ конфликт като резултат от „вътрешни“ конфликти, неправилни решения относно политиката за обслужване и липсата на вътрешна комуникация и вслушване в мненията и вижданията на обслужващите библиотекари;

- *Дейностите в библиотеката*, върху които влияе негативната комуникативна атмосфера на работното място чрез формирането на високо равнище на комуникативно безпокойство;

- *Организацията на работата*, върху чието функциониране влияят междуличностните и междугруповите комуникативни връзки;

- *Ефективността на работния процес*, зависещ от комуникациите и комуникативното поведение на работното място;

- *Качеството на извършваните услуги*, което е силно повлияно от работния климат и работоспособността на служителите;

- *Обратната връзка с читателите/потребителите*, която се обуславя от начина, по който протича общуването между библиотечните работници „вътре“ в библиотеката и какви са нагласите им към читателите в стремежа да получат мнение за работата си.

- *Удовлетвореността на читателите/потребителите*, която в някои случаи може да е причина за коригиране на форми на поведение или за преоценка в методите на работа, но също и чрез постигането ѝ се създават условия библиотеката да увеличи престижа си и да повиши своята значимост в общественото пространство.

Налага се заключението, че разглежданите връзки между вътрешните и външните комуникативни процеси в библиотеката са важни в съответното микро и макро ниво на функциониране, но те се подсилват и от статута на изследваните библиотеки, а именно – регионални. Това обуславя по-ограничени регионално и локално потребители, към които е насочена библиотеката като културна институция, а оттам може да се допусне и по-високата значимост на външните ѝ изяви в рамките на общностите, които тя обслужва.

Като обобщение, емпиричната част на изследването би могла да бъде от полза за библиотечната практика и протичащите вътрешни комуникативни процеси в библиотеките. *Оптималните характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси, изведени чрез изследване на регионалните библиотеки в България*, биха могли да провокират опит за авторефлексия в библиотечните организации и евентуален ефект на преодоляване на едно очертало се закъсняло обръщане на организациите с лице към проблемите на вътрешното им функциониране

Цялостното разгръщане на текста не само осветлява един сравнително скрит аспект от всекидневието на едни от най-големите обществени библиотеки в България, но крайният резултат от извършената работа има и своята практическа стойност.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. **Абаджимаринова**, Румяна. Информацията като средство за комуникация в научните библиотеки при висшите училища. В: *IV Национална конференция на СБИР – Библиотечно-информационно обслужване*, 2-3 юни 1994 г. София: СБИР, 1994, с. 68–71.
2. **Аврамова**, Щиляна. Окръжната библиотека като методически център. В: *Библиотекар*, 1978, № 11-12, с. 22–4.
3. **Адрес: Столична библиотека**. Книга за историята на Столичната библиотека, за улиците и площадите на София / Анастасова, Ана, Даниела Ветовска, Илонка Донева, София Трифонова (съст.). София: ОКИ Столична библиотека, 2015.
4. **Александров**, Иван. Култура и памет: 120 г. от създаването на Народна библиотека „П. Р. Славейков“ – В. Търново. В. Търново: Нар. библ. П. Р. Славейков, 2010. 84 с.
5. **Александров**, Крум. Мениджмънт на организации и предприятия. София: ЛИА, 1995. 424 с.
6. **Александрова**, Красимира. Управление на обществена библиотека в съвременна информационна среда: успешни практики и перспективи в България. София: За буквите – О писменех, 2013. 209 с.
7. **Ангелов**, Ангел. Основи на мениджмънта. София: Тракия–М, 1998. 351 с.
8. **Ангелова**, Зара. За задачите на окръжните библиотеки. Отговор на статията на Ст. Кралев „Мисли за окръжните библиотеки“. В: *Библиотекар*, 1971, № 7-8, с. 57–60.
9. **Аргирова-Герасимова**, Мария. Конфликтите в библиотеката. В: *Съюзът на библиотечните и информационните работници в началото на 21 век*, XI Национална научна конференция на Съюза на библиотечните и информационните работници, София, 5-6 юни 2001. Пловдив: СБИР, 2002, с. 26–28. Достъпно на: <http://www.lib.bg/dokladi2001/maria.htm> (Посетено на 25.05.2018 г.)

10. **Армстронг**, Майкъл. Наръчник за управление на човешките ресурси. Бургас: „Делфин прес“, 1993. 269 с.
11. **Асенов**, Анатолий. Управление на конфликти в организацията. – *Знание*, бр. 1, ян.–март, 2012. Достъпно на:
https://uaid.bg/files/custom_files/files/documents/New_knowledge/year1_n1/paper_asenov_y1n1.pdf (Посетено на 12.04.2018 г.)
12. **Библиотеката** в новото хилядолетие: 125 години Регионална библиотека „Пенчо Славейков“ – Варна 1883 – 2008. Варна: Рег. библ. Пенчо Славейков, Славена, 2008, мултимедийно издание, 256 МВ.
13. **Библиотеки в трансформация**: проблеми, предизвикателства, нови възможности: Сб. с докл. от XXIV Нац. конф. на ББИА, София, 5–6 юни 2014 г. София: ББИА, 2014. 91 с.
14. **Божкова**, Цветана. 125 години библиотека във Видин. В: *Библиотека*, 1995, №8-9, с. 66–70.
15. **Болт**, Нанси. Седем значими тенденции, пред които са изправени обществените библиотеки. В: *ББИА онлайн*, 2013, № 6. с. 48–56.
16. **Бондигов**, Венцислав. Манипулация и социална комуникация. София: Сиела, 2009, 280 с.
17. **Борисова**, Светлана. Междупличностните комуникации в трудовите отношения, София: Авангард Прима, 2017. 92 с.
18. **Ботев**, Ботьо. Габровската библиотека преди Девети септември. В: *Библиотекар*, 1961, №10, с. 23–28.
19. **Братанов**, Пламен. Комуникация и управление. Медиите като институция. София: Симолини 94, 2007, с. 150–155.
20. **Буркарт**, Роланд. Наука за комуникацията. Основи и проблемни полета. Контури на една интердисциплинарна социална наука. Велико Търново: Пик, 2000. 495 с.
21. **Бухтев**, Александър. Проблеми на съвременната организация на библиотечния труд. В: *Библиотекар*, 1970, №10, с. 20–24.

22. **Бухтев**, Александър. Факторът време в библиотечната работа. Констатации и изводи от едно наблюдение. В: *Библиотекар*, 1970, №10, с. 17–22.
23. **Бънкова**, Анастасия. Управление на организациите и организационните мрежи. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2013. 440 с.
24. **Вацов**, Светлозар, **Лилия Цветанова**. Изкуството на комуникацията, Велико Търново: Фабер, 2016. 240 с.
25. **Ведър**, Олимпия. Управление на човешките ресурси. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014. 344 с.
26. **Вътова**, Татяна. Традиции и модерност в летописната история на Регионална библиотека „Стилиян Чилингиров“. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. В. Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2013, с. 141–148.
27. **Георгиева**, Елена. Библиотечният мениджър – съвременни изисквания. – В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Нац. науч. конф., посветена на 60-годишнината на доц. д-р Стефан Коларов, Велико Търново – 20-21 ноември 2003 г. Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методий“, 2004, с. 132–141.
28. **Гергова**, Ани. Държавна политика и библиотечна стратегия. – В: *Книга, четене, библиотека*. Сб. докл. от три кръгли маси, посветени на проблемите на книжния сектор и библиотечното дело в България, организирани от Министерство на културата / Състав. Стефанов, Валери, Христова, Боряна, Дончева, Анета. София: Нац. библ. „Св. Св. Кирил и Методий“, 2008, с. 71–77.
29. **Гергова**, Ани. Държавна политика и библиотечна стратегия. В: *Библиотека*, 2008, № 2, с. 5–11.
30. **Герчева-Несторова**, Галя. Комуникативно безпокойство: емпирични измерения на личностни и контекстуални фактори, София: Албатрос, 2009. 280 с.
31. **Горман**, Майкъл. Нашите непреходни ценности: Библиотеките през XXI век. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006. 264 с.

32. **Гълбрайт**, Джон Кенет. *Анатомия на властта*. София: Христо Ботев, 1993. 175 с.
33. **Давидков**, Цветан. Измерители на организационната култура (според методиката на G. Hofstede): Предварителни резултати от емпиричното социол. изследване „Култура на организациите в България 2000–2001“. София: Стопански факултет – СУ „Св. Климент Охридски“, 2002. 80 с.
34. **Давидков**, Цветан. *Национална и организационни култури*. София: Парадигма, 2010. 222 с.
35. **Давидков**, Цветан. *Организационна култура – същност и основни характеристики*. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 5–18.
36. **Давидков**, Цветан. *Управление на организациите*. София: Стопански факултет – СУ „Св. Климент Охридски“, 2012. 141 с.
37. **Декало**, Въла. Създаване на Народната библиотека „Иван Вазов“. В: *Библиотекар*, 1978, № 10, с. 17–20.
38. **Дени**, Ричард. *Печеливши комуникации*. София: Софтпрес, 2007. 140 с.
39. **Джонев**, Сава. *Социална организация. Теория, диагностика, консултация*. Т. 1, София: Софи-Р, 2000. 560 с.
40. **Джонев**, Сава, **Димитров**, Пламен. *Организационно консултиране, мениджмънт, управление на човешките ресурси*, Т. 1-2, София: Ет Джи Би Консултинг, 2014. 528 с., 547 с.
41. **Джурова**, Галина. *120 години Библиотека „Любен Каравелов“: Юбилейно библиографско издание*. Русе: Регионална библ. „Любен Каравелов“, Gaiana book and art studio, 2008. 96 с.
42. **Димчев**, Александър, **Дипчикова**, Александра. *Състояние и проблеми на библиотечната система в страната*. – В: *Библиотеките пред новото хилядолетие – свободен и равен достъп до информация: Докл. от IX нац. науч. конф. [СБИР] с международ. участие*. София, 1999, с. 10–17.
43. **Димчев**, Александър. *Глобална информационна инфраструктура: Роля и мисия на библиотеките в променящия се свят*. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014. 479 с.

44. **Димчев, Александър.** Стратегии за развитие на библиотеките. Коопериране на библиотеките. В: *Библиотека*, 2005, № 3-4, с. 15–19.
45. **Дипчикова, Александра.** Национални и професионални отговорности при изграждането на библиотечната система В: *Библиотечната система в България: X нац. науч. конф. на СБИР*. София: СБИР, 2000, с. 18–23.
46. **Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Георгиева, Елена.** Общо библиотекознание. Библиотечен мениджмънт. София: Българска библиотечно-информационна асоциация, 2014, 288 с.
47. **Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Димчев, Александър.** Насоки за развитие на обществената библиотека: Ръководство за библиотечни мениджъри. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2009. 126 с.
48. **Дончева, Анета, Димчев, Александър (съст.)** Библиотечното дело в България: Сб. от нормативни документи (1878–2012). София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2012. 246 с.
49. **Дончева, Анета.** Библиотечната организация – познат или нов проблем в българската библиотечна теория и практика. В: *Библиотекознание, библиография, книгознание*, 3, 1993, с. 21–25.
50. **Дончева, Анета.** Наблюдения върху формалните и неформалните отношения в организационната култура на библиотеката. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 19–26.
51. **Донъли, Д. мл., Гибсън, Д., Иванчевич, Д.** Основи на мениджмънта. София: Отворено общество, 1997. 664 с.
52. **Дракър, Питър Ф.** Ефективният ръководител. София: Класика и стил, 2003. 189 с.
53. **Дракър, Питър Ф.** Мениджмънт предизвикателствата през XXI век, София: Класика и стил, 2000. 199 с.
54. **Дракър, Питър Ф.** Мениджмънт: Задачи, отговорности, практики. София: Класика и стил, 2003. 643 с.
55. **Дракър, Питър Ф.** Управление на организации с идеална цел: Принципи и практики. София: Фондация „София“, Съюз на българските фондации

- и сдружения, Национален център за развитие – информация, обучение и анализи на нестопанските организации, 1997. 223 с.
56. **Дунчева**, Денка. 50 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни” – Сливен. В: *Библиотека*, 2000, № 3–4, с. 26–33.
 57. **Евтимова**, Теодора. Регионална библиотека „Любен Каравелов” в Русе празнува юбилейни 125 години. В: *Българско Възраждане – идеи, личности, събития*. Год. на Общобългарски комитет и Фондация „Васил Левски”, том 7, София: Общобълг. к-т „Васил Левски”, В. Търново: Златен змей, 2005, с. 11–17.
 58. **Емилова**, Ирена. Концептуален модел за управление на организационната култура в сферата на социалните дейности. В: *Диалог*, 2012, № 1, с. 110–144.
 59. **Ефективността на библиотеките** и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще. Докл. от XXIII нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014. 134 с.
 60. **За резултатите** от работата по организиране на Единната библиотечна система на територията на окръга. В: *Библиотекар*, 1973, №7–8, с. 28–33.
 61. **Захариев**, Емил. Фирмен мениджмънт, Велико Търново: Абагар, 1999. 630 с.
 62. **Захариева**, Йорданка. Абевето на езиковата култура, София: Авангард Прима, 2008. 344 с.
 63. **Зафирова**, Мария. Мотивация на персонала и резултати. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*. Докл. от XXIII нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014, с. 104–109.
 64. **Златева**, Минка. Мостове към консенсуса. Пъблик рилейшън, журналистика и медии: проблемни области и конфликтни зони. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2008. 263 с.
 65. **Иванова**, Калина. История и съвременност на великотърновската народна библиотека „П. Р. Славейков“. В. Търново: Нар. библ. П. Р. Славейков, 2014. 320 с.

66. **Иванова**, Калина. От първите стъпки до днес: Хроника на Народна библиотека „П. Р. Славейков“ – Велико Търново. В. Търново: Нар. библ. П. Р. Славейков, 2013. 240 с.
67. **Иванова**, Марияна. Регионалната библиотека като естествен и удобен посредник за създаване на културно многообразие и гражданско участие. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Седма нац. науч. конф., посветена на 100 години от обявяването на Независимостта на България, Велико Търново – 21-22 ноември 2008. Велико Търново: Унив. изд. „Св. св. Кирил и Методии“, 2009, с. 265–269.
68. **Илиев**, Владимир. Общуването. Същност, динамика и развитие. София: Лега артис, 2003. 168 с.
69. **Илиев**, Владимир. Психология на разговора. Плевен: Лега артис, 2002. 172 с.
70. **Илиев**, Владимир, **Бакърджиева**, Милка. Комуникативна култура. Плевен: Лега Артис, 2006. 337 с.
71. **Илиева**, Снежана. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006. 332 с.
72. **Илиева**, Снежана. Организационно развитие. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006. 270 с.
73. **Илиева**, Снежана. Привързаност към организацията – психологическа природа и механизми на формиране. В: *Год. на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ – Философски факултет*, 83, 1991, с. 39–54.
74. **Илиева**, Снежана. Привързаност към организацията: Психологически анализ. София: Албатрос, 1998. 232 с.
75. **Инджев**, Стоян. За най-доброто приложение на Постановление №2 В: *Библиотекар*, 1970, № 4, с. 17–19.
76. **ИФЛА**. На гребена на вълните или настигнати от прилива: Да се ориентираме в променящата се информационна среда. Изводи от Доклада на ИФЛА. В: *ББИА – онлайн*, 2013, № 6, с. 4–13.
77. **Йегерс** Пийт, **Александров**, Александър, Веселин **Кънчев**. Ефективно управление на персонала. София: Информа-Интелект, 1996. 112 с.

78. **Йорданов**, Николай. Психология на комуникацията: И мълчанието говори... София: Военно изд., 2006. 112 с.
79. **Калайджиева**, К. На работа за организиране на Единната библиотечна система. В: *Библиотекар*, 1971, № 1, с. 13–20.
80. **Каменова**, Димитрина. Диалогика на мениджмънта. Варна: Висше училище по мениджмънт, 2014. 488 с.
81. **Камерън**, Ким С., Робърт Е. **Куин**. Диагностика и промяна на организационната култура (съобразно рамката на конкуриращи се ценности). София: Класика и стил, 2012. 272 с.
82. **Капитанова**, Мария, **Димчев**, Александър. Обществените промени и българските библиотеки. В: *Национална програма за опазване на библиотечните фондове* (проект). София: СБИР, Фондация „Отворено общество“, 1997, с. 6–11.
83. **Кишиловска**, Малгожата. Комуникации в библиотеката. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006. 136 с.
84. **Козер**, Льюис. Функции социалного конфликта. Москва: Идея: Пресс, 2000. 110 с.
85. **Колева**, Радка. Мястото и ролята на регионалните библиотеки в националния библиотечен фонд. В: *Изв. на Нар. библ. „Кирил и Методий“*, 1993, том XXI (XXVII), с. 79–83.
86. **Кралев**, Стефан. Мисли за окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1971, № 2, с. 8–12.
87. **Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.) Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 19–93.
88. **Куртева**, Галина. Организационно поведение. София: Екс-Прес, 2015. 296 с.
89. **Къосев**, Александър. Виртуални общности срещу въображаеми общности. Празници. Четене. Бъбрене. В: *Четенето в епохата на медии, компютри и интернет: Докл.*, София: Нов Български университет. Достъпно на: <https://liternet.bg/iser/akios1-bg.htm> (15.06.2018 г.)

90. **Кътлип, Скот, Алън Сентър, Глен Бруум.** Ефективен публичен рилейшънс. София: Рой Комюникейшън, 2007. 508 с.
91. **Ласуел, Харолд.** Структура и функция на комуникацията в обществото. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 9–21.
92. **Ленсиони, Патрик.** Петте основни слабости при работата в екип. София: Изток-Запад, библиотека Бизнес, 2006. 256 с.
93. **Любенова, Л.** Първи стъпки на Софийската градска библиотека. В: *Библиотекар*, 1972, № 11, с. 36–39.
94. **Людсканова, Виолета.** Библиотечната система – координация, стандартизация, кооперация – вчера днес и утре. В: *Библиотечната система в България: X нац. науч. конф. на СБИР*. София: СБИР, 2000, с. 34–40.
95. **Маринов, Руси.** Комуникационни стратегии. София: Изд. на НБУ, 2004. 160 с.
96. **Методиева, Ангелина.** 60 години Регионална библиотека „Светослав Минков“ Перник. Библиогр. указател: юб. изд. Перник: Дворец на културата, Джули експрес, 2015. 124 с.
97. **Минков, Михаил.** Защо сме различни. София: Класика и стил, 2007. 264 с.
98. **Минковски, Румен.** Влияние на организационната култура върху управлението на човешките ресурси. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 27–38.
99. **Минчев, Димо.** Народна библиотека „Петко Р. Славейков“ – минало, настояще, бъдеще. В: *Библиотека*, 2000, № 1, 32–35.
100. **Митевска-Енчева, Майяна.** Организационните структури и комуникациите им с променящата се външна среда. В: *Библиотеки, четене, комуникации*. Шеста нац. науч. конф., посветена на 180 години от рождението на Петко Р. Славейков, Велико Търново – 15-16 ноември 2007 г., София: Университетско издателство „Св. св. Кирил и Методий“, 2008, с. 334–345.

101. **Митушева**, Виктория. Състояние и проблеми на информационната работа на окръжните библиотеки. В: *Изв. на Нар. библ. „Кирил и Методий“*, 1980, том XV (XXI), с. 575–604.
102. **Младенова**, Маргарита. Дискурс за етиката, етичните кодекси, етичните взаимоотношения, професионалната и библиотечната етика. В: *ББИА онлайн*, II, 2012, № 5, с. 13–21.
103. **Национално съвещание** по проблемите на библиотечното Дело, София, дек. 1983 г. В: *Библиотекар*, 1984, № 2, с. 2–52.
104. **Нешев**, Петър. Социална психология. Варна: Унив. изд. на Варненски свободен унив. „Черноризец Храбър“, 2012. 108 с.
105. **Нинков**, Ясмина. Библиотеке XXI века. Београд: Чигоја штампа, 103 с.
106. **Основни положения** за организиране на Единна библиотечна система в НРБ. В: *Библиотекар*, 1970, № 2, с. 2–5.
107. **Парижкова**, Любомира. Общуване vs. Комуникация. София: За буквите – О писменехъ, 2013. 184 с.
108. **Паунов**, Марин. Организационна култура. София: Унив. изд. Стопанство, 2005. 195 с.
109. **Паунов**, Михаил, Васил **Манов**. Организационно поведение. София: Сиела, 2006. 288 с.
110. **Петев**, Тодор, **Сотирова**, Даниела, Христо **Панайотов**. Комуникации и етика в публичната администрация. София: ИПАЕИ, 2001. 120 с.
111. **Петев**, Тодор. Комуникационната спирала – трансформация и конфликти. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 2009. 330 с.
112. **Петев**, Тодор. Теории за масовата комуникация, София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2004. 200 с.
113. **Петков**, Красимир. Съвременни информационни технологии. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1996. 308 с.
114. **Петрова-Василева**, Росица. 60 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни“: Летопис. Сливен: Регион. библ. „Сава Доброплодни“, ИК Жажда, 2015. 203 с.

115. **Питърс**, Томас, **Уотърман-младши**, Робърт. Към съвършенство във фирменото управление. София: Наука и изкуство, 1988. 452 с.
116. **Пол**, Розвита, **Бьоркхорст**, Петер де. Измерване на качеството на библиотеките. Оценяване на ефективността. София: ББИА, 2011. 268 с.
117. **Попова**, Ели. Атестацията на библиотечните служители – знак за качество и ефективност. В: *Ефективността на библиотеките и подготовката на библиотечните кадри – залог за тяхното бъдеще*: Докл. от XXIII нац. конф. на ББИА, София, 6–7 юни 2013 г. София: ББИА, 2014, с. 95–103.
118. **Попова**, Ели. Библиотечният персонал в контекста на модерното общество. В: *Библиотека*, 2012, № 2, с. 5–11.
119. **Попова**, Ели. Кариерно развитие на библиотечния персонал в контекста на информационното общество. Част 1. Проучвания 2012 – 2015, София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2016. 245 с.
120. **Попова**, Ели. Комуникацията и кариерното развитие на библиотечния персонал. – *Реторика и комуникации* (електронно научно списание), бр. 5, септември 2012 г. Достъпно на: <http://rhetoric.bg/комуникацията-и-кариерното-развитие> (посетено на 19 април 2018)
121. **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 71–82.
122. **Попова**, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: Печ. база на Русенския унив., 2005. 101 с.
123. **Поппетров**, Николай. Потребителят задава параметрите. В: *С модерни библиотеки – достойно в Европа*. Докл. от XVI нац. конф. на СБИР. Достъпно на: <https://www.lib.bg/konferencii/nk2006/prezentacii/npoppetrov.pdf> (посетено на 10 декември 2018)
124. **Потребностите на информационното общество** и библиотеките: хармония или конфликт. Докл. от XXI нац. конф. на ББИА, Благоевград, 9–10 юни 2011 г. София: ББИА, 2012. 176 с.

125. **Правдомирова**, Донка. 50 години Регионална библиотека „Сава Доброплодни“ – Сливен. В: *Библиотека*, №2, с. 31–33.
126. **Правилник** на Окръжната библиотека (утвърден на 13 март 1971 г.). В: *Библиотекар*, 1971, № 9, с. 48–51.
127. **Радев**, Васил. Преустройството и библиотеките. В: *Библиотекар*, 1988, № 3, с. 30–34.
128. **Радев**, Кирил. Управление на качеството като задача на управлението на организационното поведение. В: *Организационно развитие*, Мирчев, Милчо, Миронова, Надя, Радев, Кирил, съст. София, Авангард Прима, 2007, с. 253–274.
129. **Регионалните библиотеки** в България: Мнение на СБИР относно състоянието и промените в статута им. В: *Библиотека*, 2000, № 5, с. 22–32.
130. **Ригио**, Роналд Е. Въведение в индустриалната/организационната психология, София: Дилок, 2006. 551 с.
131. **Робъртс**, Доналд. Характер на комуникационните ефекти. – В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 85–117.
132. **Русинова**, Евгения. Избор и внедряване на иновации – организационни и комуникационни аспекти. В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*. Докл. от XXII нац. конф. на ББИА, София, 7–8 юни 2012. София: ББИА, 2012, с. 72–75.
133. **Рускова**, Севда. 25 години Окръжна библиотека – Видин. В: *Библиотекар*, 1984, № 6, с. 17–20.
134. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 1. Мотивация, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически университет – Варна, Информационно-издателско бюро, 1992. 87 с.
135. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 3. Групите, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически унив. – Варна, Информационно-изд. бюро, 1991. 87 с.

136. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 4. Ефективността, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически унив. – Варна, Информационно-изд. бюро, 1992. 76 с.
137. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 11-12. Средата. Целите, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически унив. – Варна, Информационно-изд. бюро, 1991. 159 с.
138. **Силаги**, Ендрю. Мениджмънт – наука, изкуство, практика, № 14-15. Персоналът. Комуникациите, Варна: Висша школа по мениджмънт при Икономически унив. – Варна, Информационно-изд. бюро, 1992. 160 с.
139. **Сиромахов**, Димитър. За характера и дейността на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1983, №7, с. 5–10.
140. **Сиромахов**, Димитър. Окръжните библиотеки в предконгресната 1975 година. В: *Библиотекар*, 1975, № 2, с. 1–6.
141. **Сиромахов**, Димитър. Проблеми и перспективи на развитието на окръжните библиотеки [Под знака на решенията на Юлския пленум на ЦК на БКП]. В: *Библиотекар*, 1969, № 3, с. 12–19.
142. **Сиромахов**, Димитър. Развитието на окръжните библиотеки като централни масови библиотеки с научен уклон. Доклад. В: *Библиотекар*, 1963, № 6, с. 2–15.
143. **Сотирова**, Даниела, **Георгиева**, Ирина. Организационно поведение. София: Технически унив., 2013. 182 с.
144. **Сотирова**, Даниела. Организационно поведение и култура. Велико Търново: Фабер, 2007. 292 с.
145. **Станчев**, Михаил. Типова структура за отраслово съдържание на фондовете на окръжните библиотеки. В: *Изв. на Нар. библ. „Кирил и Методий“*, 1980, том XV (XXI), с. 229–276.
146. **Стойков**, Любомир. Фирмена култура и комуникация, София: Унив. изд. „Стопанство“, 1995. 208 с.
147. **Стоицова**, Толя. Живеем с другите: Социалнопсихологични проблеми. София: НБУ, 1998. 232 с.

148. **Стоянов**, Валери. Общуване и комуникация. В: *Технологии и комуникации. Информационни системи и комуникации, мрежи и преносни среди, телекомуникации и информатика*. Достъпно на: http://techs-mobile.blogspot.bg/2010/12/blog-post_22.html (посетено на 19 април 2018)
149. **Стоянов**, Ивайло. Стресът в организационна среда: управленски аспекти. Свищов: Стопанска акад. „Д. А. Ценов“, 2012. 173 с.
150. **Съвременен** тълковен речник на българския език. А – Я. III изд. Велико Търново: Gaberoff, 1999/2000, 1104 с.
151. **Тодорова**, Ива. Етика и ефективност на вътрешноорганизационните комуникации. В: *Мениджър*, бр. 8, 15 август 2002, с. 36–39.
152. **Толева**, Петя. Конструиране на съвременната институционална идентичност на българските обществени библиотеки. В: *Библиотека*, 2013, № 2–3, с. 116–123.
153. **Толева**, Петя. Организационни трансформации в българските обществени библиотеки във връзка със стратегия „Европа 2020“. В: *Библиотеките днес – иновативни политики и практики*: Докл. от XXII нац. конф. на ББИА, София, 7-8 юни 2012. София: ББИА, 2012, с. 11–22.
154. **Тромпенаарс**, Алфонс, Чарлз **Хемпдън-Търнър**. Да се носиш по вълните на културата. Разбиране за културното разнообразие в бизнеса. София: Класика и стил, 2004. 362 с.
155. **Фенелонов**, Евгений А. Власт и библиотека, или когато чиновници во благо: аналитическите заметки управленца. Москва: Либерея-Бибинформ, 2013. 296 с.
156. **Фльор**, Мелвин де. Елементарна характеристика на комуникативния акт. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 66–84.
157. **Фрийдман**, Томас. Светът е плосък: кратка история на XXI век, София: Обсидиан, 2006. 672 с.
158. **Фуко**, Мишел. Генеалогия на модерността. Философия, естетика и етика, София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1992. 285 с.

159. **Хабермас**, Юрген. Структурни изменения на публичността. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1995. 380 с.
160. **Хаджихристов**, Христо. Методическото ръководство на библиотеките в Единната библиотечна система на НРБ. В: *Библиотекар*, 1989, № 1, 4–8.
161. **Хаджихристов**, Христо. Някои проблеми на окръжните библиотеки и библиотечното дело. В: *Библиотекар*, 1974, № 10, 17–22.
162. **Хаджихристов**, Христо. По някои проблеми на окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1963, № 2, 10–17.
163. **Хаджихристов**, Христо. Равносметка – гарантираща нови успехи. [25 години окръжни библиотеки]. В: *Библиотекар*, 1978, № 11-12, 4–7.
164. **Харизанова**, Оля. Българските библиотеки и информационното общество. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2007. 180 с.
165. **Харизанова**, Оля. Моделът „Библиотека“ в България. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 56–70.
166. **Харизанова**, Оля. Някои аспекти на организационната култура в българските регионални библиотеки. В: *Год. на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Философски факултет*, кн. Библиотечно-информационни науки, 2015, т. 7; 137–199, достъпно и на адрес: <https://research.uni-sofia.bg/handle/123456789/1289>.
167. **Хемпдън-Търнър**, Чарлз, Тромпернаарс, Алфонс. Седемте култури на капитализма: Ценностни системи за забогатяване в САЩ, Япония, Германия, Франция, Великобритания, Швеция, Холандия. Варна: ТедИна, 1995, 364 с.
168. **Хикман**, Крейг М., Майкъл А. **Силва**. Съвършенството като цел. София: Народна култура, 1991, 279 с.
169. **Хофстеде**, Хеерт. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001, 374 с.
170. **Хофстеде**, Херт Ян, **Пидърсън**, Пол, **Хофстеде**, Хеерт, **Триандис**, Хари К. Изследване на културата: упражнения, истории и синтетични култури. София: Класика и стил, 2003, 270 с.

171. **Христов**, Христо. Постановление №2 и окръжните библиотеки. В: *Библиотекар*, 1970, № 6, с. 12–16.
172. **Христова**, Евелина. Комуникациите и организацията в XXI век. София: РОЙ Комюникейшън, 2012, 318 с.
173. **Шрам**, Уилбър. Характер на комуникацията между хората. В: *Комуникацията*. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 22–65.
174. **Adams**, J. Stacy. Inequity in Social Exchange. In: *Advance Experimental Social Psychology*, vol. 2, 1965, 267–299.
175. **Aiken**, Michael and Samuel B. **Bacharach**. Culture and Organizational Structure and Process.– In: *Organizations Alike and Unlike*. eds. Cornelius Lammers and David J. Hickson. London: Routledge & Kegan Paul, 1979, 123–176.
176. **Argenti**, Paul A. Corporate Communication, Boston: McGraw-Hill, 2009, 320 p.
177. **Borden**, George A. and John D. **Stone**. Human Communication: The Process of Relating, Menlo Park, CA: Cummings Publishing Company, 1976, 268 p.
178. **Branco**, Angela Uchoa, Jaan **Valsiner**. Communication and metacommunication in human development. Greenwich, Conn: Information Age Pub., 2004, 318 p.
179. **Chopra**, Rakesh K. Management of human resources. Bareilly: V. K. Publ. House, 1989, 256 p.
180. **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: Sage Publication, 2014 (4rd ed.), 320 p.
181. **Deshpandé**, Rohit, John U. **Farley** and Frederick E. **Webster, Jr.** Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. In: *Journal of marketing* (publ. by American Marketing Association), Vol. 57, January, 1993, 23–37.
182. **Dimchev**, Alexander. To Libraries, with Love. The Library-Information Policy of Bulgaria 1989–2013 (A Collection of Papers, Projects and Articles). Sofia:

- University Press “St. Kliment Ohridski”, Университетска библиотека №506, 288 p.
183. **Ekman**, Paul. Studies in communication through non-verbal behavior. A source information about an interpersonal relationship. In: *Affect, Cognition and Personality*, Ed. By Silvan S. Timkins and Carroll E. Izard, New York: Springer Publishing Company Inc., 390–442.
 184. **Fiske**, John. Introduction to communication studies. 2nd edition. London and New York: Routledge, 1990, 203 p.
 185. **French**, Wendell, Cecil **Bell**. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. 2001, Upper Saddle River, N. J. Prentice Hall, 343 p.
 186. **Goleman**, Daniel. Focus: The Hidden Driver of Excellence. New York: HarperCollins publishers. 2013, 320 p.
 187. **Grice**, Herbert Paul. Logic and Conversation. In: *Syntax and Semantix*, Vol. 3, Speech Acts, ed. by P. Cole and J. L. Morgan, New York: Academic Press, 1975, pp. 41-58.
 188. **Haney**, William V. Communication and interpersonal relations: text and cases, Homewood, IL: Irwin, 1992, 622 p.
 189. **Hardacker**, Simon, **Fill**, Chris. Corporate Services Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees. In: *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, 2005, № 4, pp. 365–376.
 190. **Hofstede**, Geert. Cultural’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publikations, 2001, pp. 1–40.
 191. **Hofstede**, Geert. Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly [etc.]: Sage Publications, 2001, 596 p.
 192. **Landy**, Frank, **Conte**, Jeffrey. Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York, San Diego: John Wiley&Sons, Inc. 2010, 617 p.

193. **Lasswell, Harold, Bryson, L., ed.** *The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas.* New York: Institute for Religious and Social Studies, 1948, 323 p.
194. **Levy, Phillipa, Bob Usherwood.** People skills: interpersonal skills training for library and information work. London: British Library Board, 1992, 180 c.
195. **McIntosh, Perry, Davis, Jeffery H., Richard Luecke.** Interpersonal Communication Skills in the Workplace. [онлайн]. 2. ed. New York, American Management Association, 2008, 155 p.
196. **Miller, George, A.** The psychology of communication; seven essays. New York: Basic Books, 1967, 207 p.
197. **Miller, Katherine.** Communication theories: Perspectives, processes and contexts. New York: McGraw Hill, 2005, 341 p.
198. **Morrison, Elizabeth Wolfe, Frances J. Millken.** Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. – *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, October, 2000, 706–725.
199. **Mullins, L.** Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publ., 1993, 860 p.
200. **Murgolo-Poore, Marie, Leyland Pitt.** Intranets and employee communication: PR behind the firewall. – *Journal of Communication Management*, Vol. 5, Issue 3, 2001, pp. 231–242.
201. **Murgolo-Poore, Marie, Pitt, Leyland.** Intranets and employee communication: PR behind the firewall. In: *Journal of Communication Management*, Vol. 5, 2001, Issue 3, pp. 231–242.
202. **Ouchi, W. G.** Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Boston: Addison-Wesley, 1993, 244 p.
203. **Penland, Patrick R.** Communications Management of Human Resources for Librarians. University of Pittsburgh, 1971, 243 p.
204. **Penland, Patrick R., Aleyamma Mathai.** Interpersonal communication, counseling, guidance and retrieval for media, library and information specialist, New York: Marcel Dekker, 1974, 171 p.

205. **Penland**, Patrick R., Sara **Fine**. Group dynamics and individual development. New York: Marcel Dekker, 1974, 151 p.
206. **Tosi**, Henry, **Rizzo**, John, **Carroll**, Stephen. Managing organizational behavior. 2. ed. New York, Harper & Row, 1990, 805 p.

Интернет-източници:

1. Автоматизирана библиотека. Програмни модули. В: PC-TM Ltd – приложен софтуер, хардуер, локални мрежи, търговия с компютри, принтери и офис оборудване. [онлайн]. [Прегледан 3.05.2015]. Достъпно от:
www.pc-tm.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=148&Itemid=125
2. Народна библиотечка „Иван Вазов“ – Пловдив. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libplovdiv.com/>
3. Народна библиотечка „Петко Р. Славейков“ – Велико Търново. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libraryvt.com>
4. Палашев, Николай. Типове комуникационни стратегии и стратегически комуникационни правила. – В: Корпоративни комуникации [онлайн] [Прегледан 11.12.2017]. Достъпно от:
<http://www.slovo.bg/showwork.php3?AuID=361&WorkID=12879&Level=2>
5. Продукти за автоматизация на библиотеки. В: Прима софт е-магазин [онлайн]. [Прегледан 3.05.2015]. Достъпно от:
<http://www.primasoft.bg/page/bg/produkti/bibliotechen-softuer.php>
6. Регионална библиотечка „Априлов-Палаузов“ – Габрово. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libgabrovo.com/>
7. Регионална библиотечка „Гео Милев“ – Монтана. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.montanalib.com/>
8. Регионална библиотечка „Георги Раковски“ – Ямбол. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libyambol.org/>
9. Регионална библиотечка „Димитър Талев“ – Благоевград. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libblagoevgrad.org/>
10. Регионална библиотечка „Димитър Талев“ – Благоевград. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libblagoevgrad.org/>

11. Регионална библиотекa „Дора Габе“ – Добрич. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libdobrich.bg>
12. Регионална библиотекa „Емануил Попдимитров“ – Кюстендил. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libkustendil.primasoft.bg/>
13. Регионална библиотекa „Любен Каравелов“ – Русе. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libruse.bg/>
14. Регионална библиотекa „Михалаки Георгиев“ – Видин. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libvidin.eu>
15. Регионална библиотекa „Никола Вапцаров“ – Кърджали. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libkli.com/>
16. Регионална библиотекa „Никола Вранчев“ – Смолян. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.librarysm.com/>
17. Регионална библиотекa „Никола Фурнаджиев“ – Пазарджик. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libpz-bg.com/>
18. Регионална библиотекa „Партений Павлович“ – Силистра. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libsilistra.bg/>
19. Регионална библиотекa „Пейо К. Яворов“ – Бургас. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www2.burglib.org>
20. Регионална библиотекa „Пенчо Славейков“ – Варна. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libvar.bg/>
21. Регионална библиотекa „Петър Стъпов“ – Търговище. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libtg.info/page/bg/nachalo.php>
22. Регионална библиотекa „Проф. Беню Цонев“ – Ловеч. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.liblovech.org/>
23. Регионална библиотекa „проф. Боян Пенев“ – Разград. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.librz.org/>
24. Регионална библиотекa „Сава Доброплодни“ – Сливен 8800. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://reglibsliven.iradeum.com/>
25. Регионална библиотекa „Светослав Минков“ – Перник. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libpernik.net/>

26. Регионална библиотекa „Стилиан Чилингиров“ – Шумен. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://libshumen.org/>
27. Регионална библиотекa „Христо Ботев“ – Враца. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.libvratsa.org/>
28. Регионална библиотекa „Христо Смирненски“ – Плевен. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.lib-pleven.com>
29. Регионална библиотекa „Христо Смирненски“ – Хасково. [онлайн]. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://www.library-haskovo.org/>
30. Berger, Bruce Employee/Organizational Communications. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> (посетено на 10 април 2016)
31. Berger, Bruce. READ MY LIPS: Leaders, Supervisors, and Culture Are the Foundations of Strategic Employee Communications. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/read-lips-leaders-supervisors-culture-foundations-strategic-employee-communications/> (посетено на 3 април 2016).
32. Marcus, Bruce W. New dimensions in internal communications. Information Management And The Internal Communications Process. – In: Professional Services Marketing 3.0. Достъпно на <https://store.cpatrendlines.com/shop/professional-services-marketing-3-0-by-bruce-w-marcus/> (посетено на 24 март 2016).
33. Shannon, *Claude E.* A Mathematical Theory of Communication. Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://worrydream.com/refs/Shannon - A Mathematical Theory of Communication.pdf>
34. Weaver, Warren. Recent Contributions to Mathematical Theory of Communication. August 1949. [Прегледан 20.05.2016]. Достъпно на: <http://www.ffzg.unizg.hr/fonet/kolegij/tinfo/weaver.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТНА КАРТА

за ИЗСЛЕДВАНЕ на ВЪТРЕШНИТЕ КОМУНИКАТИВНИ ПРОЦЕСИ

в РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ в БЪЛГАРИЯ

РЕЗУЛТАТИ в проценти

Важно: За целите на дисертационното изследване анкетната карта е попълнена от по 1 представител на трите позиции – ръководна, средна ръководна позиция и служител/библиотекар.

Част I – БИБЛИОТЕЧНА СТРУКТУРА

1. КАКЪВ Е ОБЩИЯТ БРОЙ НА РАБОТЕЩИТЕ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА?

(моля, посочете/подчертайте само един отговор)

- до 5 човека – 0,0%
- от 6 до 10 човека – 0,0%
- от 11 до 15 човека – 0,0%
- от 16 до 25 човека – 19,2%
- от 26 до 30 човека – 38,5%
- от 31 до 50 човека – 26,9%
- от 51 до 75 човека – 7,7%
- над 75 човека – 7,7%

2. В КОЕ НАСЕЛЕНО МЯСТО Е ВАШАТА БИБЛИОТЕКА

(моля, изпишете саморъчно)

Благоевград, Бургас, Варна, Велико Търново, Видин, Враца, Габрово, Добрич, Кърджали, Кюстендил, Ловеч, Монтана, Пазарджик, Перник, Плевен, Пловдив, Разград, Русе, Силистра, Смолян, София, Стара Загора, Търговище, Хасково, Шумен, Ямбол³³³

3. КАКВА Е СТРУКТУРАТА НА ВАШАТА БИБЛИОТЕКА? (Моля, приложете актуална схема).

Забележка: На този въпрос са получени недостатъчно отговори с различна степен на конкретност, които заедно с информация от интернет-сайтовете на библиотеките са коментирани във Втора глава на текста.

³³³ Единствено от директорката на РБ „Сава Доброплодни“ – Сливен бе получен устно изразен отказ библиотеката да участва в анкета с подобно съдържание, като аргументът е, че последната не съдържа потенциал за научно изследване.

4. В КАКВА СТЕПЕН СТЕ УДОВЛЕТВОРЕН/А ОТ СЕГАШНАТА СТРУКТУРА ПО ОТНОШЕНИЕ НА:

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един от отговорите)

	напълно	по-скоро съм удовлетворен/а	колкото съм удовлетворен/а, толкова и не съм	по-скоро не съм	никак не съм удовлетво рен/а
Налични отдели/структурни звена					
библиотекар	42,3%	42,3%	11,5%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	26,9%	61,5%	11,5%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	38,5%	46,2%	7,7%	7,7%	0,0%
Ефективност на съществуващата структура					
библиотекар	30,8%	46,2%	19,2%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	15,4%	61,5%	23,1%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	26,9%	57,7%	7,7%	3,8%	3,8%
Йерархия в отношенията между отделите/структурните звена					
библиотекар	26,9%	53,8%	7,7%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	34,6%	46,2%	11,5%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	34,6%	38,5%	19,2%	7,7%	0,0%
Добър контакт и взаимопомощ между отделите/структурните звена					
библиотекар	30,8%	38,5%	26,9%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	23,1%	46,2%	26,9%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	30,8%	46,2%	19,2%	3,8%	0,0%

Добър контакт и взаимопомощ между ръководителите на отделите/структурните звена (средно ръководно ниво)					
библиотекар	34,6%	38,5%	15,4%	11,5%	0,0%
средно ръководно ниво	42,3%	30,8%	19,2%	7,7%	0,0%
ръководно ниво	42,3%	23,1%	26,9%	3,8%	3,8%
Числовото съотношение между ръководство, средно ръководно ниво и служители					
библиотекар	42,3%	42,3%	15,4%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	42,3%	50,0%	3,8%	0,0%	3,8%
ръководно ниво	42,3%	46,2%	7,7 %	3,8%	0,0%

5. КАК ОЦЕНЯВАТЕ НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ПРОМЕНИ В СТРУКТУРАТА НА ВАШАТА БИБЛИОТЕКА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един от отговорите)

	МНОГО висока	висока	средна	ниска	МНОГО ниска
Потребност от общи структурни промени					
библиотекар	0,0%	11,5%	23,1%	50,0%	15,4%
средно ръководно ниво	0,0%	15,4%	23,1%	30,8%	30,8%
ръководно ниво	0,0%	11,5%	34,6%	23,1%	30,8%
Обединяване/окупняване на елементи/звена от структурата					
библиотекар	0,0%	3,8%	19,2%	46,2%	30,8%
средно ръководно ниво	0,0%	3,8%	11,5%	46,2%	38,5%
ръководно ниво	3,8%	7,7%	11,5%	34,6%	42,3%
Разделяне/раздробяване на елементи/звена от структурата					
библиотекар	0,0%	3,8%	15,4%	46,2%	34,6%
средно ръководно ниво	3,8%	0,0%	11,5%	26,9%	57,7%
ръководно ниво	0,0%	0,0%	19,2%	34,6%	46,2%

Създаване на нови/несъществуващи елементи/звена в структурата					
библиотекар	0,0%	3,8%	15,4%	46,2%	34,6%
средно ръководно ниво	3,8%	0,0%	11,5%	26,9%	57,7%
ръководно ниво	0,0%	0,0%	19,2%	34,6%	46,2%
Закриване на съществуващи елементи/звена в структурата					
библиотекар	0,0%	3,8%	7,7%	38,5%	50,0%
средно ръководно ниво	0,0%	7,7%	7,7%	34,6%	50,0%
ръководно ниво	0,0%	7,7%	19,2%	30,8%	42,3%
Промяна на статуса на съществуващи елементи/звена в структурата					
библиотекар	0,0%	7,7%	23,1%	46,2%	23,1%
средно ръководно ниво	0,0%	11,5%	23,1%	38,5%	26,9%
ръководно ниво	0,0%	11,5%	30,8%	23,1%	34,6%
Промяна на задълженията и отговорностите на съществуващи структурни звена					
библиотекар	0,0%	15,4%	46,2%	26,9%	11,5%
средно ръководно ниво	0,0%	23,1%	26,9%	34,6%	15,4%
ръководно ниво	7,7%	23,1%	26,9%	15,4%	26,9%
Промяна на разполагането (смяна на помещения) на отдели/структурни звена					
библиотекар	3,8%	11,5%	30,8%	23,1%	30,8%
средно ръководно ниво	3,8%	15,4%	30,8%	26,9%	23,1%
ръководно ниво	15,4%	15,4%	15,4%	23,1%	30,8%

6. КОЙ И КОЛКО ЧЕСТО ПРЕДЛАГА/ИНИЦИИРА СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	много често	често	средно	рядко	много рядко
Ръководството					
библиотекар	26,9%	19,2%	23,1%	19,2%	11,5%
средно ръководно ниво	19,2%	30,8%	26,9%	15,4%	7,7%
ръководно ниво	26,9%	19,2%	23,1%	23,1%	7,7%
Ръководството и средното ръководно ниво					

библиотекар	15,4%	15,4%	30,8%	26,9%	Б 11,5%
средно ръководно ниво	3,8%	23,1%	30,8%	30,8%	11,5%
ръководно ниво	7,7%	15,4%	30,8%	23,1%	23,1%
Ръководството и служители/библиотекари					
библиотекар	0,0%	7,7%	34,6%	34,6%	23,1%
средно ръководно ниво	0,0%	3,8%	30,8%	19,2%	46,2%
ръководно ниво	7,7%	7,7%	15,4%	23,1%	46,2%
Средното ръководно ниво и служителите/библиотекарите					
библиотекар	0,0%	7,7%	30,8%	34,6%	26,9%
средно ръководно ниво	0,0%	3,8%	34,6%	15,4%	46,2%
ръководно ниво	0,0%	0,0%	15,4%	30,8%	53,8%
Служителите/библиотекарите					
библиотекар	0,0%	7,7%	19,2%	19,2%	53,8%
средно ръководно ниво	0,0%	3,8%	19,2%	26,9%	50,0%
ръководно ниво	0,0%	3,8%	3,8%	34,6%	57,7%
Ръководството, всички ръководни нива и служители/библиотекари					
библиотекар	0,0%	11,5%	38,5%	30,8%	19,2%
средно ръководно ниво	0,0%	19,2%	26,9%	3,8%	50,0%
ръководно ниво	3,8%	7,7%	26,9%	15,4%	46,2%

7. КОЙ И КОЛКО ЧЕСТО ВЗЕМА РЕШЕНИЯ ЗА СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	много често	често	средно	рядко	много рядко
Ръководството					
библиотекар	42,3%	26,9%	11,5%	11,5%	7,7%
средно ръководно ниво	34,6%	15,4%	19,2%	15,4%	15,4%
ръководно ниво	34,6%	15,4%	26,9%	15,4%	7,7%
Ръководството и средното ръководно ниво					
библиотекар	15,4%	30,8%	23,1%	26,9%	3,8%
средно ръководно ниво	15,4%	23,1%	30,8%	15,4%	15,4%
ръководно ниво	23,1%	19,2%	15,4%	19,2%	23,1%
Ръководството и служители/библиотекари					
библиотекар	0,0%	15,4%	34,6%	30,8%	19,2%

средно ръководно ниво	0,0%	7,7%	34,6%	19,2%	38,5%
ръководно ниво	0,0%	7,7%	19,2%	34,6%	38,5%
Средното ръководно ниво и служителите/библиотекарите					
библиотекар	0,0%	3,8%	30,8%	26,9%	38,5%
средно ръководно ниво	0,0%	11,5%	23,1%	23,1%	42,3%
ръководно ниво	0,0%	3,8 %	11,5%	34,6%	50,0%
Служителите/библиотекарите					
библиотекар	0,0%	3,8%	3,8%	30,8%	61,5%
средно ръководно ниво	0,0%	3,8%	19,2%	26,9%	50,0%
ръководно ниво	0,0%	0,0%	3,8 %	34,6%	61,5%
Ръководството, всички ръководни нива и служители/библиотекари					
библиотекар	0,0%	15,4%	30,8%	26,9%	26,9%
средно ръководно ниво	3,8%	11,5%	30,8%	11,5%	42,3%
ръководно ниво	0,0%	7,7%	19,2%	30,8%	42,3%

8. ПРЕДИ КОЛКО ВРЕМЕ БЕШЕ РЕАЛИЗИРАНА ПОСЛЕДНАТА ПРОМЯНА В СТРУКТУРАТА НА БИБЛИОТЕКАТА?

- До 1 месец
РН 7,7% Б 11,5% СРН 7,7%
- До половин година
РН 23,1% Б 11,5% СРН 19,2%
- До 1 година
РН 7,7% Б 23,1% СРН 19,2%
- Между 1 и 3 години
РН 26,9% Б 15,4% СРН 23,1%
- Над 3 години
РН 34,6% Б 38,5% СРН 30,8%

9. (СРЕДНО) КОЛКО ЧЕСТО СЕ ОСЪЩЕСТВЯВАТ СТРУКТУРНИ ПРОМЕНИ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА?

- На три месеца
РН 0,0% Б 3,8% СРН 0,0%
- На половин година
РН 3,8% Б 0,0% СРН 3,8%
- На една година
РН 15,4% Б 23,1% СРН 3,85
- На две години
РН 3,8% Б 7,7% СРН 11,5%

- По-рядко от
РН 76,9%
две години
- Б 65,4%
- СРН 80,8%

10. КАК ОЦЕНЯВАТЕ ЗНАЧЕНИЕТО НА ПРОМЕНИТЕ В БИБЛИОТЕЧНАТА СТРУКТУРА ВЪРХУ...

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	МНОГО ПОЗИТИВНО	ПОЗИТИВНО	НЯМАТ ЗНАЧЕНИЕ	НЕГАТИВНО	МНОГО НЕГАТИВНО
функционирането на библиотеката и работата с читателите, с други институции и организации и др.?					
библиотекар	30,8%	50,0%	7,7%	11,5%	0,0%
средно ръководно ниво	23,1%	65,4%	11,5%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	26,9%	53,8%	19,2%	0,0%	0,0%
вътрешнобиблиотечната комуникация и работния климат?					
библиотекар	11,5%	69,2%	7,7%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	23,1%	61,5%	11,5%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	26,9%	53,8%	11,5%	7,7%	0,0%

Част II – КОМУНИКАТИВНИ ПРОЦЕСИ В БИБЛИОТЕКАТА

11. В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС СА ВАЖНИ...

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	МНОГО ВАЖНИ	ВАЖНИ	КОЛКОТО ВАЖНИ, ТОЛКОВА И МАЛОВАЖНИ	НЕ СА ВАЖНИ	НИКАК НЕ СА ВАЖНИ
външните комуникации (с читатели/потребители, други институции, организации и пр.)?					
библиотекар	80,8%	15,4%	3,8%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	88,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%

вътрешнобиблиотечните комуникации?					
библиотекар	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	88,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%

12. В КАКВА СТЕПЕН ЗА ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА БИБЛИОТЕКАТА КАТО ОРГАНИЗАЦИЯ СА ВАЖНИ...

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	много важни	важни	колкото важни, толкова и маловажни	не са важни	никак не са важни
външните комуникации (с потребители, други институции, организации и пр.)?					
библиотекар	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	76,9%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	88,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%
вътрешнобиблиотечните комуникации?					
библиотекар	88,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	80,8%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%

13. В КАКВА СТЕПЕН ЗА ВАС Е ВАЖНА ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНАТА КОМУНИКАЦИЯ ПО ОТНОШЕНИЕ НА:

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	много важно	важно	колкото важно, толкова и маловажно	не е важно	никак не е важно
добър контакт между ръководство и средно ръководно ниво?					
библиотекар	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%

добър контакт между средно ръководно ниво (преки ръководители) и библиотекари/служители?					
библиотекар	88,5%	11,5%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	96,2%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
добър контакт между ръководство и библиотекари/служители?					
библиотекар	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
добър контакт и взаимопомощ между колегите от едно йерархично ниво?					
библиотекар	76,9%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	65,4%	34,6%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	76,9%	23,1%	0,0%	0,0%	0,0%
максимално достигане на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.) до адресата?					
библиотекар	65,4%	34,6%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	69,2%	30,8%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
максимално разбиране на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.)?					
библиотекар	80,8%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	80,8%	19,2%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%
създаване на добър работен климат					
библиотекар	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	84,6%	15,4%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	92,3%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%

14. В КАКВА СТЕПЕН СТЕ УДОВЛЕТВОРЕН/А ОТ ВЪТРЕШНАТА КОМУНИКАЦИЯ В БИБЛИОТЕКАТА, В КОЯТО РАБОТИТЕ ПО ОТНОШЕНИЕ НА...

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	напълно удовлетворен/а	удовлетворен/а	безразличен/ безразлична съм	неудовлетворен/а	напълно неудовлетворен/а
--	------------------------	----------------	------------------------------	------------------	--------------------------

добър контакт между ръководство и средно ръководно ниво?					
библиотекар	26,9%	53,8%	3,8%	11,5%	3,8%
средно ръководно ниво	38,5%	46,2%	0,0%	11,5%	3,8%
ръководно ниво	30,8%	57,7%	0,0%	7,7%	3,8%
добър контакт между средно ръководно ниво (преки ръководители) и библиотекари/служители?					
библиотекар	26,9%	57,7%	0,0%	7,7%	7,7%
средно ръководно ниво	23,1%	65,4%	0,0%	7,7%	3,8%
ръководно ниво	23,1%	61,5%	0,0%	11,5%	3,8%
добър контакт между ръководство и библиотекари/служители?					
библиотекар	26,9%	53,8%	0,0%	15,4%	3,8%
средно ръководно ниво	19,2%	61,5%	0,0%	19,2%	0,0%
ръководно ниво	19,2%	65,4%	0,0%	11,5%	3,8%
добър контакт и взаимопомощ между колегите от едно йерархично ниво?					
библиотекар	30,8%	53,8%	3,8%	11,5%	0,0%
средно ръководно ниво	15,4%	73,1%	3,8%	7,7%	0,0%
ръководно ниво	15,4%	65,4%	0,0%	15,4%	3,8%
максимално достигане на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.) до адресата?					
библиотекар	19,2%	61,5%	3,8%	15,4%	0,0%
средно ръководно ниво	23,1%	61,5%	0,0%	15,4%	0,0%
ръководно ниво	23,1%	57,7%	0,0%	15,4%	3,8%
максимално разбиране на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.)?					
библиотекар	23,1%	61,5%	0,0%	15,4%	0,0%
средно ръководно ниво	15,4%	50,0%	0,0%	34,6%	0,0%

ръководно ниво	19,2%	53,8%	0,0%	23,1 %	3,8%
създаване на добър работен климат?					
библиотекар	19,2%	57,7%	0,0%	19,2%	3,8%
средно ръководно ниво	11,5%	65,4%	3,8%	19,2%	0,0%
ръководно ниво	19,2%	46,2%	3,8%	23,1%	7,7%

15. КОЛКО ЧЕСТО ПОСОКАТА, В КОЯТО ПРОТИЧАТ КОМУНИКАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА Е СЛЕДНАТА:

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

От горе надолу

	много често	често	ниито често, нито рядко	рядко	много рядко
От ръководство към средно ръководно ниво					
библиотекар	61,5%	34,6%	0,0%	0,0%	3,8%
средно ръководно ниво	57,7%	38,5%	3,8%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	69,2%	19,2%	3,8%	3,8%	3,8%
От средно ръководно ниво към служители/библиотекари					
библиотекар	42,3%	42,3%	3,8%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	46,2%	42,3%	7,7%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	50,0%	38,5%	3,8%	7,7%	0,0%
От ръководство към служители/библиотекари					
библиотекар	30,8%	50,0%	15,4%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	34,6%	46,2%	15,4%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	30,8%	53,8%	7,7%	3,8%	3,8%

От долу нагоре

	много често	често	ниито често, нито рядко	рядко	много рядко
От служители/библиотекари към ръководство					
библиотекар	15,4%	50,0%	15,4%	19,2%	0,0%
средно ръководно ниво	19,2%	34,6%	26,9%	19,2%	0,0%
ръководно ниво	23,1%	46,2%	15,4%	11,5%	3,8%

От средно ръководно ниво към ръководство					
библиотекар	19,2%	65,4%	11,5%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	42,3%	42,3%	15,4%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	34,6%	46,2%	7,7%	11,5%	0,0%
От служители/библиотекари към средно ръководно ниво					
библиотекар	38,5%	38,5%	19,2%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	34,6%	46,2%	19,2%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	0,0%

16. КОЛКО ЧЕСТО РЪКОВОДСТВОТО СЕ ДОПИТВА ДО ПО-НИСКИТЕ НИВА ПРИ ВЗЕМАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ РЕШЕНИЯ?

(моля, посочете/подчертайте по един отговор за всяко от нивата)

	винаги се допитва	обикновено се допитва	понякога се допитва	рядко се допитва	никога не се допитва
До средно управленско ниво					
библиотекар	26,9%	53,8%	7,7%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	34,6%	50,0%	11,5%	0,0%	3,8%
ръководно ниво	46,2%	42,3%	3,8%	7,7%	0,0%
До библиотекари/служители					
библиотекар	7,7%	26,9%	38,5%	23,1%	3,8%
средно ръководно ниво	11,5%	38,5%	30,8%	11,5%	7,7%
ръководно ниво	15,4%	26,9%	46,2%	7,7%	3,8%

17. КОЛКО ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАТЕ СЛЕДНИТЕ ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНИ КАНАЛИ И СРЕДСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЯ С КОЛЕГИ ОТ СЪЩОТО НИВО В ЙЕРАРХИЯТА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	редовно	не много редовно	понякога	много рядко	никога
Срещи лице в лице (устна комуникация)					
библиотекар	96,2%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	96,2%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%

ръководно ниво???	88,5%	3,8%	7,7%	0,0%	0,0%
Комуникация в писмен вид (на хартия)					
библиотекар	3,8%	15,4%	11,5%	38,5%	30,8%
средно ръководно ниво	15,4%	23,1%	19,2%	26,9%	15,4%
ръководно ниво???	7,7%	34,6%	30,8%	15,4%	11,5%
Комуникация в електронен писмен вид (e-mail)					
библиотекар	30,8%	7,7%	34,6%	23,1%	3,8%
средно ръководно ниво	53,8%	11,5%	19,2%	15,4%	0,0%
ръководно ниво	57,7%	7,7%	23,1%	11,5%	0,0%
Мобилен телефон, мобилни устройства					
библиотекар	38,5%	11,5%	46,2%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	65,4%	3,8%	26,9%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	80,8%	3,8%	7,7%	7,7%	0,0%
Стационарен телефон					
библиотекар	46,2%	3,8%	30,8%	15,4%	3,8%
средно ръководно ниво	38,5%	7,7%	26,9%	11,5%	15,4%
ръководно ниво	46,2%	3,8%	26,9%	11,5%	11,5%
Работни групи, комисии					
библиотекар	23,1%	15,4%	42,3%	11,5%	7,7%
средно ръководно ниво	42,3%	11,5%	26,9%	15,4%	3,8%
ръководно ниво	57,7%	11,5%	23,1%	7,7%	0,0%
Дирекционни съвети					
библиотекар	19,2%	7,7%	19,2%	15,4%	38,5%
средно ръководно ниво	61,5%	11,5%	3,8%	7,7%	15,4%
ръководно ниво	57,7%	19,2%	7,7%	7,7%	7,7%
Седмични оперативки					
библиотекар	34,6%	7,7%	23,1%	11,5%	23,1%
средно ръководно ниво	42,3%	26,9%	7,7%	15,4%	7,7%
ръководно ниво	46,2%	26,9%	3,8%	15,4%	7,7%

18. КОЛКО ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАТЕ СЛЕДНИТЕ ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНИ КАНАЛИ И СРЕДСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЯ С КОЛЕГИ ОТ ПО-ВИСОКО НИВО В ЙЕРАРХИЯТА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	редовно	не много редовно	понякога	много рядко	никога
--	---------	------------------	----------	-------------	--------

Срещи лице в лице (устна комуникация)					
библиотекар	80,8%	11,5%	7,7%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	88,5%	7,7%	3,8%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	76,9%	11,5%	0,0%	0,0%	11,5%
Комуникация в писмен вид (на хартия)					
библиотекар	3,8%	19,2%	34,6%	7,7%	34,6%
средно ръководно ниво	15,4%	19,2%	23,1%	34,6%	7,7%
ръководно ниво	26,9%	19,2%	26,9%	23,1%	3,8%
Комуникация в електронен писмен вид (e-mail)					
библиотекар	26,9%	23,1%	38,5%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	53,8%	15,4%	23,1%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	42,3%	23,1%	19,2%	3,8%	11,5%
Мобилен телефон, мобилни устройства					
библиотекар	42,3%	19,2%	26,9%	3,8%	7,7%
средно ръководно ниво	61,5%	11,5%	23,1%	3,8%	0,0%
ръководно ниво	53,8%	26,9%	19,2%	0,0%	0,0%
Стационарен телефон					
библиотекар	34,6%	7,7%	26,9%	15,4%	15,4%
средно ръководно ниво	26,9%	15,4%	26,9%	7,7%	23,1%
ръководно ниво	34,6%	15,4%	26,9%	7,7%	15,4%
Работни групи, комисии					
библиотекар	19,2%	19,2%	26,9%	19,2%	15,4%
средно ръководно ниво	38,5%	15,4%	23,1%	19,2%	3,8%
ръководно ниво	57,7%	19,2%	15,4%	3,8%	3,8%
Дирекционни съвети					
библиотекар	15,4%	3,8%	23,1%	19,2%	38,5%
средно ръководно ниво	53,8%	23,1%	3,8%	3,8%	15,4%
ръководно ниво	57,7%	23,1%	3,8%	3,8%	11,5%
Седмични оперативки					
библиотекар	19,2%	11,5%	23,1%	19,2%	26,9%
средно ръководно ниво	42,3%	23,1%	7,7%	23,1%	3,8%
ръководно ниво	50,0%	23,1%	7,7%	7,7%	11,5%

19. КОЛКО ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАТЕ СЛЕДНИТЕ ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНИ КАНАЛИ И СРЕДСТВА ЗА КОМУНИКАЦИЯ С КОЛЕГИ ОТ ПО-НИСКО НИВО В ЙЕРАРХИЯТА? САМО ЗА СРН РН

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	редовно	не много редовно	понякога	много рядко	никога
Срещи лице в лице (устна комуникация)					
средно ръководно ниво	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	96,2%	3,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Комуникация в писмен вид (на хартия)					
средно ръководно ниво	11,5%	19,2%	26,9%	23,1%	19,2%
ръководно ниво	30,8%	23,1%	23,1%	11,5%	11,5%
Комуникация в електронен вид (e-mail)					
средно ръководно ниво	42,3%	11,5%	26,9%	11,5%	7,7%
ръководно ниво	46,2%	15,4%	23,1%	15,4%	0,0%
Мобилен телефон, мобилни устройства					
средно ръководно ниво	61,5%	7,7%	19,2%	11,5%	0,0%
ръководно ниво	61,5%	15,4%	23,1%	0,0%	0,0%
Стационарен телефон					
средно ръководно ниво	38,5%	7,7%	26,9%	7,7%	19,2%
ръководно ниво	34,6%	19,2%	19,2%	11,5%	15,4%
Работни групи, комисии					
средно ръководно ниво	23,1%	15,4%	30,8%	23,1%	7,7%
ръководно ниво	50,0%	11,5%	26,9%	11,5%	0,0%
Дирекционни съвети					
средно ръководно ниво	19,2%	11,5%	19,2%	30,8%	19,2%
ръководно ниво	34,6%	11,5%	23,1%	23,1%	7,7%
Седмични оперативки					
средно ръководно ниво	30,8%	15,4%	23,1%	23,1%	7,7%
ръководно ниво	42,3%	23,1%	11,5%	19,2%	3,8%

20. КОЛКО ЧЕСТО И КАКЪВ Е ТИПЪТ РАЗГОВОРИ, КОИТО ВОДИТЕ В БИБЛИОТЕКАТА?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	много често	често	ниतो често, нито рядко	рядко	много рядко
Всекидневен					
библиотекар	34,6%	42,3%	15,4%	7,7%	0,0%
средно ръководно ниво	38,5%	34,6%	26,9%	0,0%	0,0%

ръководно ниво	57,7%	19,2%	15,4%	0,0%	7,7%
Със строго професионален характер					
библиотекар	42,3%	42,3%	15,4%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	53,8%	34,6%	11,5%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	65,4%	30,8%	0,0%	3,8%	0,0%
Смесен					
библиотекар	34,6%	46,2%	11,5%	3,8%	3,8%
средно ръководно ниво	23,1%	53,8%	23,1%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	38,5%	42,3%	15,4%	0,0%	3,8%

21. КОЛКО ЧЕСТО ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА БЕЗ ВЪЗРАЖЕНИЯ СЕ ПРИЕМАТ ВЪЗЛАГАНИТЕ ТРУДОВИ ЗАДАЧИ?

(моля, посочете/подчертайте по един отговор за всяко от нивата)

	винаги	често	нито често, нито рядко	рядко	много рядко
От ръководство към средно ръководно ниво					
библиотекар	46,2%	46,2%	0,0%	3,8%	3,8%
средно ръководно ниво	34,6%	53,8%	11,5%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	34,6%	46,2%	15,4%	3,8%	0,0%
От средно ръководно ниво към служители/библиотекари					
библиотекар	19,2%	65,4%	7,7%	7,7%	0,0%
средно ръководно ниво	26,9%	46,2%	15,4%	11,5%	0,0%
ръководно ниво	26,9%	46,2%	19,2%	7,7%	0,0%
От ръководство към служители/библиотекари					
библиотекар	38,5%	50,0%	7,7%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	34,6%	53,8%	11,5%	0,0%	0,0%
ръководно ниво	34,6%	57,7%	3,8%	3,8%	0,0%

22. ОБСЪЖДАТ ЛИ СЕ И НА КАКВИ НИВА ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА ПРАВИЛНИЦИТЕ НА ИНСТИТУЦИЯТА И КРИТЕРИИТЕ ЗА АТЕСТИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ?

(моля, посочете/подчертайте по един отговор за всяко от нивата)

	винаги	често	нито често, нито рядко	рядко	много рядко
--	--------	-------	---------------------------	-------	----------------

Ръководство със средно ръководно ниво					
библиотекар	38,5%	34,6%	11,5%	7,7%	7,7%
средно ръководно ниво	42,3%	30,8%	15,4%	3,8%	7,7%
ръководно ниво	46,2%	30,8%	11,5%	3,8%	7,7%
Средно ръководно ниво със служители/библиотекари					
библиотекар	19,2%	34,6%	19,2%	7,7%	19,2%
средно ръководно ниво	26,9%	26,9%	23,1%	7,7%	15,4%
ръководно ниво	42,3%	15,4%	23,1%	11,5%	7,7%
Ръководство със служители/библиотекари					
библиотекар	3,8%	30,8%	38,5%	7,7%	19,2%
средно ръководно ниво	15,4%	38,5%	30,8%	0,0%	15,4%
ръководно ниво	30,8%	23,1%	34,6%	3,8%	7,7%

23. КАКВИ СА СПОРЕД ВАС ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНИТЕ ОТНОШЕНИЯ ВЪВ ВАШАТА ОРГАНИЗАЦИЯ ПО ОТНОШЕНИЕ НА...?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете една цифра от 1 (винаги) до 5 (никога))

	1	2	3	4	5
групова сплотеност					
библиотекар	11,5%	30,8%	50,0%	7,7%	0,0%
средно ръководно ниво	15,4%	42,3%	30,8%	7,7%	3,8%
ръководно ниво	23,1%	30,8%	30,8%	11,5%	3,8%
сътрудничество и взаимопомощ					
библиотекар	26,9%	30,8%	42,3%	0,0%	0,0%
средно ръководно ниво	23,1%	46,2%	15,4%	3,8%	11,5%
ръководно ниво	26,9%	42,3%	11,5%	11,5%	7,7%
идентификация (уподобяване) и/или емпатия с другия					
библиотекар	11,5%	34,6%	38,5%	15,4%	0,0%
средно ръководно ниво	7,7%	46,2%	30,8%	15,4%	0,0%
ръководно ниво	7,7%	38,5%	42,3%	7,7%	3,8%
съревнование					
библиотекар	3,8%	23,1%	34,6%	26,9%	11,5%
средно ръководно ниво	3,8%	30,8%	42,3%	23,1%	0,0%
ръководно ниво	7,7%	42,3%	34,6%	11,5%	3,8%

конфликт					
библиотекар	7,7%	11,5%	38,5%	38,5%	3,8%
средно ръководно ниво	11,5%	15,4%	15,4%	57,7%	0,0%
ръководно ниво	3,8%	30,8%	23,1%	38,5%	3,8%

24. КОЛКО ВАЖНИ СА ЗА ВАС СЛЕДНИТЕ АСПЕКТИ ОТ ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНАТА КОМУНИКАЦИЯ?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете една цифра от 1 (много важен) до 5 (никак не е важен))

	1	2	3	4	5
чуваемост/разбиране					
библиотекар	88,5%	3,8%	3,8%	0,0%	3,8%
средно ръководно ниво	84,6%	7,7%	0,0%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	88,5%	3,8%	0,0%	0,0%	7,7%
работен климат					
библиотекар	80,8%	7,7%	3,8%	3,8%	3,8%
средно ръководно ниво	84,6%	3,8%	3,8%	7,7%	0,0%
ръководно ниво	84,6%	7,7%	0,0%	3,8%	3,8%
лоялност към колегията					
библиотекар	73,1%	15,4%	7,7%	0,0%	3,8%
средно ръководно ниво	84,6%	3,8%	3,8%	7,7%	0,0%
ръководно ниво	80,8%	7,7%	3,8%	3,8%	3,8%
невербалната комуникация					
библиотекар	65,4%	26,9%	3,8%	0,0%	3,8%
средно ръководно ниво	57,7%	23,1%	11,5%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	57,7%	19,2%	15,4%	0,0%	7,7%
имидж на библиотеката					
библиотекар	84,6%	3,8%	0,0%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	84,6%	3,8%	0,0%	3,8%	7,7%
ръководно ниво	88,5%	3,8%	0,0%	0,0%	7,7%
оценяване на качествата на отделния индивид (независимо от заеманата позиция)					
библиотекар	76,9%	15,4%	3,8%	3,8%	0,0%
средно ръководно ниво	76,9%	15,4%	0,0%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	84,6%	7,7%	0,0%	3,8%	3,8%

25. ОБОСОБЯВАТ ЛИ СЕ ВЪВ ВАШАТА БИБЛИОТЕКА НЕФОРМАЛНИ ГРУПИ И АКО ДА, ПО КАКВИ ВЪПРОСИ ИЛИ ПРОБЛЕМИ СЕ СФОРМИРАТ ТАКИВА ГРУПИ?

(моля, изпишете саморъчно)

- Да. По теми, по които няма открит диалог между ръководството и по-ниските йерархични нива.
- Не съм запозната.
- Сформират се неформални групи във връзка с изпълнение на служебни задачи. (не смятам, това би дало негативен оттенък на работния климат)
- Да. Има такива неформални групи, формирани от естеството на работа, работно време и натовареност в различните звена/отдели на библиотеката.
- Неформални групи има между отделни колеги, обособяващи се на техни общи интереси, симпатии, увлечения и други.
- Да – лични интереси и предпочитания.
- Формирането на неформални групи е неизбежно.
- Да. По интереси, практикувано хоби, близки приятелства.
- Да. По теми, по които няма открит диалог между ръководството и по-ниските йерархични нива.
- Работен екип по задача.
- Най-често това са работни групи от библиотечни специалисти, обособени за решаване на проблеми от професионално естество, планиране, организиране и провеждане на събития.
- Работни групи за конкретни дейности, изискващи екип.
- По работни звена, личностни отношения, отношение към професията
- Да, обособяват се. Най – често при вземане на професионални решения за организация на работата в библиотеката. Също и при организиране и провеждане на библиотечни събития. Например: лятната работа с деца: „През юли в Игротеката – весел кът на книги, изкуство, игри и приятелство” и Летен детски университет.
- Лични интереси, дългогодишна съвместна работа, прераснала в добри лични отношения.
- Личностни отношения.
- Синдикални дейности, обмяна на опит.
- Да, обсъждат се въпроси, свързани със служебни задължения, отговорности и въпроси от личен характер преди да се отнесат до ръководителя на звеното или директор.
- Единствено по възрастов признак – което е най-нормалното нещо в живота!
- да, липсата на информираност.
- Да, при организиране на масови изяви.
- Властови амбиции.

26. КОИ ОТ ИЗБРОЕНИТЕ ПРИЧИНИ ВОДЯТ ДО ПРОБЛЕМИ ВЪВ ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНАТА КОМУНИКАЦИЯ?

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете един отговор)

	винаги	обикновено	понякога	рядко	никога
Липса на информация					
библиотекар	3,8%	42,3%	34,6%	15,4%	3,8%
средно ръководно ниво	7,7%	23,1%	46,2%	15,4%	7,7%
ръководно ниво	15,4%	26,9%	42,3%	11,5%	3,8%
Неразбиране на съобщенията и липса на реакция					
библиотекар	3,8%	34,6%	30,8%	23,1%	7,7%
средно ръководно ниво	11,5%	15,4%	42,3%	23,1%	7,7%
ръководно ниво	15,4%	19,2%	50,0%	15,4%	0,0%
Разпространение на невярна информация					
библиотекар	19,2%	19,2%	23,1%	19,2%	19,2%
средно ръководно ниво	7,7%	15,4%	15,4%	46,2%	15,4%
ръководно ниво	19,2%	19,2%	26,9%	26,9%	7,7%
Несъответствия в позициите на ръководство и библиотекари/служители					
библиотекар	7,7%	23,1%	23,1%	38,5%	7,7%
средно ръководно ниво	3,8%	15,4%	34,6%	38,5%	7,7%
ръководно ниво	11,5%	11,5%	38,5%	30,8%	7,7%
Несъответствия в мотивацията на служителите					
библиотекар	3,8%	42,3%	26,9%	23,1%	3,8%
средно ръководно ниво	3,8%	30,8%	42,3%	19,2%	3,8%
ръководно ниво	11,5%	19,2%	38,5%	26,9%	3,8%
Неконтролирани слухове					
библиотекар	3,8%	30,8%	38,5%	11,5%	15,4%
средно ръководно ниво	3,8%	11,5%	26,9%	38,5%	19,2%
ръководно ниво	19,2%	15,4%	30,8%	23,1%	11,5%
Напрежения между неформални групи					
библиотекар	7,7%	15,4%	30,8%	23,1%	23,1%
средно ръководно ниво	3,8%	3,8%	23,1%	38,5%	30,8%
ръководно ниво	23,1%	0,0%	23,1%	15,4%	38,5%

27. КАЧЕСТВОТО НА ВЪТРЕШНОБИБЛИОТЕЧНАТА КОМУНИКАЦИЯ ОКАЗВА ВЛИЯНИЕ ВЪРХУ...

(моля, срещу всеки въпрос отбележете своята оценка като подчертаете една цифра от 1 (напълно вярно) до 5 (изобщо не е вярно))

	1	2	3	4	5
Дейностите в библиотеката					
библиотекар	61,5%	19,2%	0,0%	11,5%	7,7%
средно ръководно ниво	69,2%	23,1%	0,0%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	76,9%	11,5%	3,8%	0,0%	7,7%
Организацията на работата					
библиотекар	65,4%	15,4%	3,8%	7,7%	7,7%
средно ръководно ниво	69,2%	23,1%	0,0%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	76,9%	11,5%	3,8%	0,0%	7,7%
Ефективността на работния процес					
библиотекар	65,4%	15,4%	7,7%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	69,2%	23,1%	0,0%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	80,8%	7,7%	3,8%	0,0%	7,7%
Качеството на извършваните услуги					
библиотекар	61,5%	15,4%	7,7%	3,8%	11,5%
средно ръководно ниво	69,2%	15,4%	7,7%	7,7%	0,0%
ръководно ниво	76,9%	3,8%	11,5%	0,0%	7,7%
Обратната връзка с читателите/потребителите					
библиотекар	46,2%	19,2%	15,4%	7,7%	11,5%
средно ръководно ниво	53,8%	23,1%	11,5%	7,7%	3,8%
ръководно ниво	57,7%	19,2%	11,5%	3,8%	7,7%
Удовлетвореността на читателите/потребителите					
библиотекар	53,8%	19,2%	15,4%	7,7%	3,8%
средно ръководно ниво	61,5%	19,2%	11,5%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	57,7%	19,2%	7,7%	3,8%	11,5%
Имиджа на библиотеката в обществото					
библиотекар	61,5%	15,4%	11,5%	3,8%	7,7%
средно ръководно ниво	69,2%	19,2%	3,8%	3,8%	3,8%
ръководно ниво	76,9%	11,5%	3,8%	0,0%	7,7%

Част III – ДАННИ ЗА АНКЕТИРАНИЯ

28. ПОЛ

• Мъж	Б 11,5%	СРН 3,8%	РН 2,0%
• Жена	Б 88,5%	СРН 96,2%	РН 92,3%

29. ВЪЗРАСТ (навършени години)

• 20-25	Б 0,0%	СРН 0,0%	РН 0,0%
• 26-30	Б 15,4%	СРН 0,0%	РН 0,0%
• 31-35	Б 11,5%	СРН 7,7%	РН 0,0%
• 36-40	Б 30,8%	СРН 0,0%	РН 0,0%
• 41-45	Б 19,2%	СРН 11,5%	РН 7,7%
• 46-50	Б 3,8%	СРН 23,1%	РН 19,2%
• 51-55	Б 7,7%	СРН 26,9%	РН 30,8%
• 56-60	Б 11,5%	СРН 15,4%	РН 19,2%
• Над 60	Б 0,0%	СРН 3,8%	РН 19,2%

30. КАКВО ЗАВЪРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ ИМАТЕ?

(моля, посочете/подчертайте само един отговор)

• Висше 100,0%	Б 88,5%	СРН 92,3%	РН
• Полувисше	Б 7,7%	СРН 7,7%	РН 0,0%
• Средно	Б 3,8%	СРН 0,0%	РН 0,0%
• Основно	Б 0,0%	СРН 0,0%	РН 0,0%

31. КАКВА ПОЗИЦИЯ ЗАЕМАТЕ В БИБЛИОТЕКАТА?

(моля, посочете/подчертайте само един отговор)

- Ръководство (директор, зам. директор)
- Средна ръководна позиция (ръководител на отдел, колекция, звено и пр.)
- Служител/Библиотекар