

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
БИБЛИОТЕЧНО-ИНФОРМАЦИОННИ НАУКИ
Том 8, 2016

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”
FACULTY OF PHILOSOPHY
LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE
Volume 8, 2016

СТРУКТУРА, ОРГАНИЗАЦИЯ И КОМУНИКАЦИЯ В БИБЛИОТЕКАТА – ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ

СВЕТОСЛАВА ТОНЧЕВА

Svetoslava Toncheva. STRUCTURE, ORGANIZATION AND COMMUNICATION IN THE LIBRARY – THEORETICAL ASPECTS.

Текстът представя основополагащи дефиниции и интерпретации на понятията структура (типове структури), организация (организационно развитие и култура) и комуникация (комуникативни нива и модели), поставени в контекста на изследването на библиотеката. Употребата на тези понятия в библиотечната сфера се опира на съдържанията им, изведени с инструментариума на други науки: от една страна управление на човешките ресурси и теория на организацията като част от икономиката на труда, а от друга – психология, социология, организационно поведение и др. Конкретната цел на текста е да се установят теоретичните връзки и зависимости между структура, организация и комуникация и значимостта на всеки един от тези компоненти за останалите. Предстоящото им анализиране и сравнение по примера на регионалните библиотеки в България ще потвърди или отхвърли тези връзки на практическо ниво и ще доведе до извличане на един оптимален модел на функционирането им, в който комуникативните процеси са особено важни¹.

Ключови думи: библиотека, структура, организация, комуникация

¹ Това са основни теоретични опорни точки в предстоящото по-задълбочено и допълнено с емпирични наблюдения изследване на вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България. Дисертационното изследване на авторката е в процес на разработване в катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика“ под ръководството на Илко Пенелов.

The text presents the basic definitions and interpretations of the terms: structure (types of structures), organization (organizational development and culture) and communication (communication levels and models) in the context of the study of the library. The use of these terms in library field is based on their contents created with the tools of other sciences: on the one hand human resource management and theory of organization as part of labor economics, on the other – psychology, sociology, organizational behavior, etc. The specific aim of the text is to establish theoretical relationships and dependencies among structure, organization and communication and the importance of each of these components to the others.

Keywords: library, structure, organization, communication

Структура

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.

Теоретично са изведени няколко типа структури² 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.

² Вж. напр. Сулова, И. М., Клоев, В. К. Менеджмент библиотечно-информационной деятельности. Санкт Петербург: Профессия, 2009, с. 292–313; Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Георгиева, Елена. Общо библиотекознание. Библиотечен мениджмънт. София: Българска библиотечно-информационна асоциация, 2014, с. 126–129.

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 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 ресурси³.

Последният дефиниран тип у нас не е много популярен – *проектната структура*. Тя е свързана с проектни задачи или по-общо дейност на библиотеката, изградена на проектен принцип. Такава структура се отличава с мобилност – изисква достатъчно 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. 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

³ Горман, Майкъл. Нашите непреходни ценности. Библиотеките през XXI век. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 160–161.

структури, което би довело до по-ефективна комуникация и обратна връзка между управляващите и персонала.

Организация (организационно развитие и култура)

Едно от определенията за *организация* е 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 цели⁴. По-точно казано, изискването към служителите е да си сътрудничат при постигането на целите на компанията⁵. Често по-сложните дейности се разпределят като обособени задачи за отделните служители, без обаче по-ниските нива на организацията да участват във вземането на решения, както и без да се отчитат взаимоотношенията и връзките между служителите. 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 трябва да бъде насочено към идентифицирането им със стратегическите цели на организацията“⁶.

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

⁴ **Златева**, Минка. Мостове към консенсуса. Пъблик рилейшън, журналистика и медии: проблемни области и конфликтни зони. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2008, с. 66.

⁵ **Cornelissen**, Joep. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: Sage Publication, 2011 (3rd Edition), p. 198.

⁶ **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 77.

и технология на приложните науки за поведението, включително проучване на дейността⁷. 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 характер⁸.

Елементи от организационното развитие са процесите на планирана организационна промяна и актуализиране на подходите за организационно подобряване⁹. 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 преодолее дистанцията между властта и населението, използвайки библиотеките. Затова се препоръчва анализирането на управленската и организационната структура на обществената библиотека, за да се насочват усилията към повече гъвкавост¹⁰. Не на последно място вътрешната организация на библиотеките е сред индикаторите, които се използват като практически инструмент за оценяване на ефективността и измерване на качеството в библиотеките¹¹.

Както отбелязва О. Харизанова, в теория на организацията има постигнат консенсус относно дефинирането на *организационната култура*. Тя 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, вярвания, 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, „организационната

⁷ French, Wendell, Cecil Bell. Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. 1984, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., p. 17, цит. по Илиева, Снежана. *Организационно развитие*. София, Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 61.

⁸ Илиева, Снежана. *Цит. съч.*, с. 92.

⁹ Пак там, с. 62.

¹⁰ Дончева, Анета, Грашкина-Минчева, Ваня, Димчев, Александър. *Цит. съч.*, с. 76.

¹¹ 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, Българска библиотечно-информационна асоциация, 2011, с. 188–233).

култура – това е система от общи ценности, правила и норми на поведение, приети от членовете на организацията¹².

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)¹³.

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; колективизъм¹⁴.

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 нея¹⁵.

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

Цв. Давидков обобщава основните характеристики на организационната култура така:

¹² 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.

¹³ **Хофстеде**, Херт. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001, с. 251.

¹⁴ Бетинджър, цит. по **Давидков**, Цветан. Организационна култура – същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 8.

¹⁵ **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.

– „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 ежедневната 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. Овластява се чрез способността да се изграждат символи“¹⁶.

Библиотечната организация е насочена към определени потребителски групи и наличието или липсата на организационна култура се отразява върху нейния имидж. Чрез създаването и спазването на определени норми на поведение, в нея се осигурява качествено и пълноценно изпълнение на отредените ѝ функции и задачи. 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 въздейства 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 съвпадението между организационните ценности и личностните нагласи и посоката на динамика между тях (сближаване или раз-

¹⁶ Давидков, Цветан. Организационна култура – същност и основни характеристики. В: *Библиотека*, София, 2015, № 5, с. 7.

далечаване) служителите се оказват подходящи или непригодни за библиотечната организация. Същевременно самите служители привнасят елементите на своята култура в общата атмосфера на организацията и видоизменят – обогатяват или ощетяват професионалното поведение с нюансите на своите индивидуални особености¹⁷.

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“¹⁸.

ИФЛА препоръчва „добра комуникация между персонала на всички нива. Ръководителите трябва редовно да извършват преглед на вътрешните комуникационни системи, за да е сигурно, че персоналът¹⁹ е добре информиран за политиките и процедурите, които се отнасят до библиотечното обслужване“²⁰. По-общо казано, персоналът 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 решения²¹. Съвременните изследвания на комуникативните процеси посочват редица принципи и механизми за успешно вписване на служителите

¹⁷ **Попова**, Ели. Ролята на управлението на човешките ресурси за организационната култура в библиотеките. В: *Библиотека*, 2015, № 5, с. 74–75

¹⁸ Пак там, с. 76.

¹⁹ Според дефиницията в Насоките на ИФЛА за обществената библиотека персоналът се състои от квалифицирани библиотекари – те са професионалисти, които са получили образование по библиотекознание и информационни технологии, завършено с 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 ползвателите при намирането и ползването на необходимата им информация и разработване на системи за улесняване на достъпа до ресурсите на библиотеката (**Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.). Насоки на ИФЛА за обществената библиотека, София: ББИА, 2011, с. 83).

²⁰ **Кунц**, Кристи, **Губин**, Барбара (ред.). *Цит. съч.*, с. 99.

²¹ 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).

в съществуващата организационна култура. Добрата и ефективна комуникация е важен лост на управлението за формиране на елементите на организационната култура²².

Комуникация (комуникативни нива и модели)

Науката за комуникацията е сравнително млада. Това е изследователско направление, което използва емпиричния и теоретичния инструментариум на други области – 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); социо-психологична (изразяване, взаимодействие и влияние); критична (аналитична рефлексия) и социокултурна (възпроизводство на социалния ред)²³.

През 1948 г. социологът Харолд Ласуел извежда формулата на „5-те К“ („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 последиците²⁴.

Друга значима схема на общата комуникационна система, направена също в края на 40-те години на ХХ, е тази на К. Шанън²⁵. Моделът на Шанън по-късно се доразвива в модел на Шанън и Уивър. Той съдържа 6 елемента – източник, съобщение, канал, приемник, шум, обратна връзка (последната въведена от „бащата на кибернетиката“ Норберт Винер) и два процеса – кодиране и декодиране²⁶.

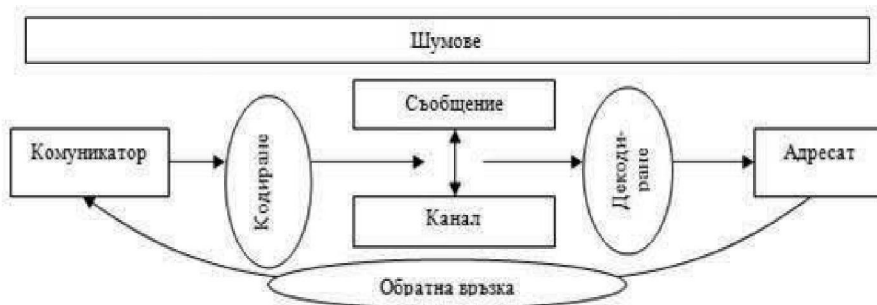
²² Попова, Ели. Цит. съч., с. 77.

²³ Miller, Katherine. Communication theories: Perspectives, processes and contexts. New York: McGraw Hill, 2005, p. 13.

²⁴ 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.

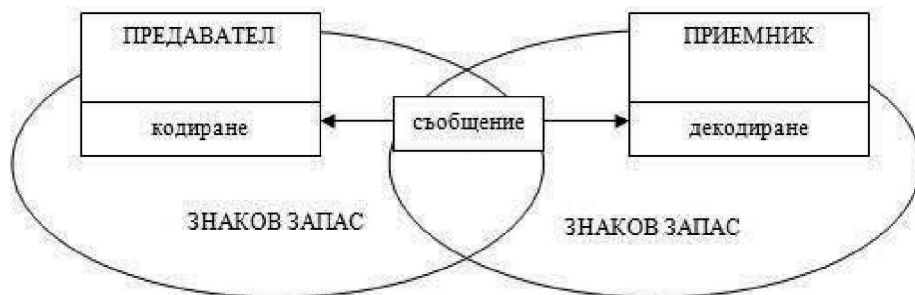
²⁵ Shannon, Claude E. A Mathematical Theory of Communication. Reprinted with corrections from The Bell System Technical Journal, Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948. [Прегледан 25.05.2015]. Достъпно от: <http://worrydream.com/refs/Shannon%20%20A%20Mathematical%20Theory%20of%20Communication.pdf>

²⁶ Тази схема ползва и Кишиловска, Малгожата. Комуникации в библиотеката. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006, с. 14.



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“²⁷. Според Уивър не бива да се бърка информацията със смисъла – две съобщения, едното от които е напълно безсмислено, представляват всяко по отделно определено количество информация²⁸.

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 знаци²⁹.



²⁷ Стойцова, Толя. Лице в лице с медиите. София: Просвета, 2004, с. 63.

²⁸ Weaver, Warren. Recent Contributions to Mathematical Theory of Communication. August 1949. [Прегледан 20.05.2016]. Достъпно от: <http://www.ffzg.unizg.hr/fonet/kolegij/tinfo/weaver.pdf>

²⁹ Шрам, Уилбър. Характер на комуникацията между хората. – В: Комуникацията. София: ФЖМК – СУ „Св. Климент Охридски“, 1992, с. 39.

Според Р. Ригио основните понятия, с които се борави в комуникацията, са изпращач (авторът на комуникацията), получател (реципиентът), кодиране (кодът като обличане във форма на информацията) 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 роля³⁰.

Комуникацията на работното място или *вътрешната комуникация*³¹ 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 състав³².

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)³³.

Вътрешните комуникации предоставят на работещите важна информация за тяхната дейност, за организацията, за обкръжаващата ги среда

³⁰ **Ригио**, Роналд. Въведение в индустриалната/организационната психология, София: Дилорк, 2006, с. 294-301.

³¹ Вътрешната комуникация е термин, чието съдържание обхваща комуникация между служители вътре в рамките на организацията. **Cornelissen**, Joep. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publication, 2011 (3rd Edition).

³² **Murgolo-Poore**, Marie, **Leyland Pitt**. *Intranets and employee communication: PR behind the firewall*. – *Journal of Communication Management*, Vol. 5, Issue 3, p. 231–242.

³³ **Христова**, Евелина. *Комуникациите и организацията в XXI век*. София: РОЙ Комюникейшън, 2012, с. 96.

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 индивидите и групите да разберат своята организация, каква е тя всъщност, какво означава³⁴.

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 встрани;
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 бъдещето³⁵.

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, протича в много от случаите между самите изпълнители или в рамките на общуване между ръководители на един отдел с изпълнители от друг (т. нар. диагонална комуникация)³⁶.

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 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

³⁴ **Berger**, Bruce Employee/Organizational Communications. Прегледан на 10.04.2016. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>

³⁵ **Кътлип**, Скот, **Сентър**, Алън, **Бруум**, Глен. Ефективен PR. София: Рой Коникуейшън, 2007, с. 252.

³⁶ **Попова**, Ели. Цит. съч., с. 76.

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 възходящата 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 промени³⁷.

Корнелисен въвежда понятията „отзиви, мълчание и участие на служителите“³⁸. 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 *трудовата 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*³⁹) – конформизъм, групова сплотеност, сътрудничество и съревнование, конфликт (нива, източници на конфликт, резултати от конфликта и управление на конфликта) 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“⁴⁰ (SWOT анализ) могат да се установят слабите и силните страни на вътрешната организация, както и възможностите и опасностите, произлизащи от външната среда⁴¹.

³⁷ Христова, Евелина. Цит. съч., с. 50.

³⁸ Cornelissen, Joep. *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. London: Sage Publication, 2011 (3rd ed.), p. 199.

³⁹ Ригио, Роналд Е. Цит. съч., с. 325–339.

⁴⁰ Кунц, Кристи, Губин, Барбара (ред.). *Цит. съч.*, с. 102.

⁴¹ Маринов, Руси. *Комуникационни стратегии*. София: Издателство на НБУ, 2004, с. 68.

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 ниво⁴². 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 процес⁴³.

В библиотеките междуличностните отношения са особено важна сфера и анализирането им отправя към стратегиите за управление на процеса на общуване в дадена организация. 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 цели⁴⁴. 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, а на локално – управлението се отнася за конкретната ситуация и междуличностно взаимодействие. При функционирането на тези нива на контакт важна е и *комуникативната компетентност*, която се отнася за взаимодействието при директното общуване в библиотеката. Комуникативната компетентност включва съвкупността от конкретни знания,

⁴² **Berger**, Bruce Employee/Organizational Communications. Достъпно на <http://www.instituteforpr.org/employee-organizational-communications/> [Прегледан 10.04.2016].

⁴³ **Буркарт**, Роланд. Наука за комуникацията. Велико Търново: Пик, 2000, с. 12–60.

⁴⁴ Вж. **Илиев**, Владимир. Общуването. Същност, динамика и развитие. София, Лега артис, 2003, с. 98.

умения, нагласи, възможности, интуиция, рефлексивни възможности и възможности за управление на контакта на всеки отделен библиотекар, като част от съответното структурно звено. Техническите параметри, т.е. *каналите на комуникация* (телефон, лице в лице, срещи, докладна записка, формален доклад, телеконференция, електронна поща, веб-базиран канал и др.⁴⁵) 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“⁴⁶.

В заключение може да се каже, че на различни нива взаимосвързаност, взаимно обуславяне и зависимост между *структура, организация и комуникация* съществува. В частност 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 отправя 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 подготвяното изследване на регионалните библиотеки в България тези теоретични постановки ще бъдат верифицирани с цел извеждането на един оптимален модел на функционирането им.

⁴⁵ Ригио, Роналд Е. *Цит. съч.*, с. 293.

⁴⁶ Попова, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: печатна база на Русенския университет, 2005. Цит. по: Попова, Ели. *Цит. съч.*, с. 76.