

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „БИБЛИОТЕКОЗНАНИЕ, НАУЧНА ИНФОРМАЦИЯ И КУЛТУРНА
ПОЛИТИКА“

Светослава Милчева Тончева

АВТОРЕФЕРАТ
на дисертационен труд на тема:

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

за присъждане на образователната и научна степен „доктор”
Област на висше образование: 3. Социални, стопански и правни науки
Професионално направление: 3.5. Обществени комуникации и информационни науки
(Книгознание, библиотекознание и библиография)

Научен ръководител: Доц. д-р Илко Пенелов

СОФИЯ, 2018

Дисертационният труд е обсъден и предложен за защита от Катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика”, Философски факултет, СУ „Св. Климент Охридски” на 29. 11. 2018 г.

Дисертацията е оформена в увод, 4 глави и заключение и обема 201 с., вкл. 52 фигури. Списъкът с използваните източници включва монографии, студии, статии, официални документи, доклади от конференции – както традиционни, така и електронни – в общ обем 241 заглавия. В **Приложение таблично са представени резултатите от направеното анкетно проучване – в общ обем 22 с.**

Съдържание

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА

Състояние на изследвания проблем и използвана терминология

- I. 1. Обзор на изследванията по темата на дисертацията
- I. 2. Използвана терминология

ВТОРА ГЛАВА

Регионалните библиотеки в България – кратка история и структура

- II. 1. История на регионалните библиотеки в България – възникване, развитие, статут
- II. 2. Структури на регионалните библиотеки в България

ТРЕТА ГЛАВА

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

- III. 1. Вертикални и хоризонтални нива на комуникация в регионалните библиотеки
- III. 2. Канали на вътрешнобиблиотечната комуникация
- III. 3. Структура на регионалните библиотеки и комуникация при организационно-структурни промени
- III. 4. Комуникация и неформални групи в регионалните библиотеки
- III. 5. Оценка на *важност* и *удовлетвореност* от вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки
- III. 6. Състояние на вътрешнобиблиотечната комуникация. Влияние на качеството на вътрешнобиблиотечните комуникативните процеси върху цялостната работа на библиотеката

ЧЕТВЪРТА ГЛАВА

Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България

- IV.1 Комуникацията като процес
- IV.2 Оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникации – микрониво
 - IV.2.1. Добър контакт и отношения между ръководители и ръководени
 - IV.2.2. Ефективна употреба на каналите за комуникация
 - IV.2.3. Мотивираност и ангажираност на всички работещи в библиотеката към организацията и нейните каузи
 - IV.2.4. Разбиране на изпратените съобщения
 - IV.2.5. Ролята на ръководителите
 - IV.2.6. Управление на процеса на общуване
- IV.3 Влияние на вътрешната комуникация върху библиотечните процеси на макрониво

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научни приноси на дисертационния труд

Публикации

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и избор на темата

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 дисертационния труд съдържанието на термина вътрешна комуникация *обхваща само комуникацията между служителите вътре в рамките на организацията.*

Изведените в науката общи принципи са 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 информация. 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“ като институции от решаващо значение е 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, предмет, цел, задачи, хипотези и методология на изследването

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).

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 съвременните 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 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.

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, и по-често се наблюдава това, което библиотеките излъчват към потребителите си и обществото – ролята им, имиджа им, публичният им образ. Този текст е насочен 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 контекст в миналото и в съвременността. 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*; *Наблюдение*; *Контент-анализ*; *Статистически методи*; *Конструиращи методи*.

Дисертационният труд се състои от увод, четири глави, заключение, използвана литература и приложение.

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.

Литературата се разглежда в два големи корпуса – 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 празнина в проучването на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси.

Представени и разгледани са публикации, свързани с окръжните библиотеки (днес регионални) в периода преди 1989 г. В техния фокус попадат опитите окръжните библиотеки да се (само)дефинират като конкретен вид с ясен институционален и потребителски профил; очертаването на методическите функции, с които са натоварени и задачите, които са им възлагани в един определен социокултурен контекст, в който се реализира и информационната им роля в обществото.

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. 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.

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

Разгледани са и публикации на съвременни български автори, посветени по-общо на библиотеките у нас в XXI в., които засягат различни теми, близки или свързани с темата за комуникациите. Някои от тях са посветени на съвременното състояние и ефективността на библиотеките в България и проблемите, които стоят пред тях; други обръщат внимание на конструирането на съвременната им институционална идентичност; начертават се насоките и стратегиите за развитието им с оглед случващите се обществени промени и във връзка с налагащото се информационно общество; в някои случаи статутът на библиотеките е обект на изследвания и чрез нормативните документи, които го уреждат, но и с опит да се очертаят параметрите на модела „библиотека“. Българските изследователи обръщат внимание и на отношението между библиотечните стратегии и държавните политики, както и на ролята на библиотеките в контекста на динамично променящата се глобалната информационна среда.

Процесите на трансформация на библиотеките и тенденциите към промени са разгледани в редица публикации, някои от които съставляват цели сборници от конференции и други научни форуми. Организационните структурни промени нерядко се дължат на променящата се външна среда, на променящия се социокултурен контекст, но те са резултат и от избора и внедряването на различни иновации, а това неизбежно се отразява и на комуникациите. Една от близките изследователски сфери до комуникацията и комуникативните процеси е свързана с изучаването на организацията и организационната култура в библиотеките. 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.

Като теоретична опора в текста са използвани редица основополагащи български и чужди изследвания в областта на управлението, мениджмънта и организацията. Изследванията 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. Освен общите въпроси за характеристиките и теорията на комуникациите, се разглеждат и редица по-частни и конкретни аспекти: вербална и невербална комуникация, корпоративна и организационна комуникация, комуникация и метакомуникация, междуличностна и вътрешна комуникация, включително и в библиотеката 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. 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.

I. 2. Използвана терминология

В тази част на текста са изяснени основните понятия, с които се борави в текста и тяхното съдържание: *структура на библиотеката, организация, организационно развитие и организационна култура, комуникация, комуниканти и комуникативни процеси.*

ВТОРА ГЛАВА. Регионалните библиотеки в България – кратка история и структура

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

Във втора глава на изследването е направен кратък исторически обзор на статута на регионалните библиотеки в България, от който е видно различното им начало, различните им, но все по-успоредяващи се през втората половина на XX век 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“. 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. В зависимост от административните промени в страната, в периода 1953–1959 г. в България се конституират *12 окръжни библиотеки*. Това маркира *първи етап* в процеса на промяна на статута им. Седем от тях се създават на основата на съществуващите народни и/или държавни библиотеки: в Бургас (днес РБ „Пейо К. Яворов“), във Варна (днес РБ „Пенчо Славейков“), във Велико Търново (днес НБ „Петко Р. Славейков“), в Пловдив (днес НБ „Иван Вазов“), в

Русе (днес РБ „Любен Каравелов“), в Шумен (днес РБ „Стилиян Чилингиров“) и в София град (Столична библиотека).

Останалите 5 *окръжни библиотеки* са открити в бързо развиващи се през 50-те години на XX век градове: Благоевград (днес РБ „Димитър Талев“), Враца (днес РБ „Христо Ботев“), Плевен (днес РБ „Христо Смирненски“), Стара Загора (днес РБ „Захарий Княжески“), Хасково (днес РБ „Христо Смирненски“. 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.

Необходимостта от окръжните библиотеки се потвърждава през следващите години, когато в страната се установява ново териториално-административно деление. 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.

Това практически е *втори етап* от постепенното административно изравняване на статута на днешните регионални библиотеки и обхваща годините след 1959. Три от новосъздадените 15 библиотеки са трансформирани градски държавни библиотеки – в Перник (днес РБ „Светослав Минков“, получила името си през 1983 г.), Сливен (днес РБ „Сава Доброплодни“), получила за патрон името на бележития възрожденец през 1992 г. и Толбухин (Добрич) (днес РБ „Дора Габе“), получила името на поетесата през 1998 г.

Останалите дванадесет окръжни библиотеки се създават на основата на читалищни библиотеки в съответните градове: във Видин (днес РБ „Михалаки Георгиев“) това е библиотеката към читалище „Цвят“, основана през 1869 г.; в Габрово (днес РБ „Априлов-Палаузов“) за основа служи първата българска обществена библиотека, създадена при Габровското училище; в Кърджали (днес РБ „Никола Вапцаров“) е използван фонда на читалищната библиотека „Авицена“; в Кюстендил (днес РБ „Емануил Попдимитров“) е наследена библиотеката при читалище „Братство“, създадено през 1869 г.; в Ловеч (днес РБ „Проф. Беню Цонев“) основа става библиотеката към създаденото през 1870 г. читалище „Наука; 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.); в Пазарджик (днес РБ „Никола Фурнаджиев“) библиотеката е създадена на основата на книжната сбирка на читалище „Виделина“; в Разград (днес РБ „Проф. Боян Пенев“) библиотеката наследява фонда, сформиран през 1870 г. към читалището, основано през 1869 г. под название „Съгласие“, а по-късно преименувано на „Развитие“; в Силистра

(днес РБ „Партений Павлович“) основа става читалнята и библиотеката при читалище „Доростол“, създадено през 1870 г.; в Смолян (днес РБ „Николай Вранчев“) са използвани фондовете на читалищна библиотека „Христо Ботев“; в Търговище (днес РБ „Петър Стъпов“) библиотеката е приемник на книжния фонд на ескиджумайското читалище „Св. св. Кирил и Методий“, основано през 1864 г.; в Ямбол (днес РБ „Георги Раковски“) основа е библиотеката на ямболското читалище „Съгласие“, основано през 1862 г.

До 1963 г. окръжните библиотеки все още нямат ясно определен профил и изискванията към тях не се различават съществено от изискванията към общообразователните библиотеки. 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.

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. 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. Практическото налагане на взаимозависимост и съподчиненост на библиотеките обаче създава една силна централизация със съсредоточаването на цялата отговорност в една институция (Народната библиотека), което поражда неефективно действащ модел на библиотечно и информационно осигуряване. 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.

След 1989 г. статутът на окръжните библиотеки се променя, през 90-те години на ХХ 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-политически разсредоточено, охладнява в интереса си към книжнината. Дейностите на библиотеките също се променят. 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. 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.

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

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.“ Към 2000 г. се твърди, че регионалните библиотеки са утвърдени като „опорни точки и гръбнак на териториалната библиотечна инфраструктура“. Шест години по-късно с Постановление № 80 от 2006 г. 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.“

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, 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 функции на основна обществена библиотека на територията, определена с акта за учредяване“. 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).

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 тяхната историческа традиция – възникване, функциониране и перспективи за развитие. Това изисква преосмисляне на регионалната библиотечна инфраструктура и пренасочване към диференциран подход при отчитането на дейността и съответно при финансирането на този тип библиотеки. 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

В тази част на текста са описани структурите на регионалните библиотеки 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.

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 променени 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.

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. 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. 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.

Ако категоризираме дейностите по комплектуване, регистрация, обработка, каталогизация и пр. на библиотечните фондове като вътрешни за библиотеката, то 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).

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 поражда съпротива. Механизмите за преодоляването ѝ са информиране 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. 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.

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 вътрешния работен и комуникативен климат. Като особено важен за климата може да се посочи и добрият управленски опит на ръководителя, както и на мениджърите от средното ръководно ниво.

Библиотечната структура е съществен 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 колектива и целенасоченост на усилията за постигане на организационните цели.

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

Общата постановка на въпроса за мястото и значението на вътрешнокомуникативните процеси в една институция е 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 на дисертацията 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 България¹. 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.

Създадената анкетна карта 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.

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.

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 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

¹ 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.

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. 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. Приема се, че вертикалните и хоризонталните потоци се пресичат и така порождават 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.

Анализирането на данните показва, че нередко комуникацията от горе надолу се свежда само до нареждания и даване на задачи, а това означава, 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. За служителите е важно да имат възможност да инициират възходяща комуникация, защото техните идеи, одобрение или критика към плановете 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.

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*. Изборът на канал за комуникация е свързан нередко с конкретния комуникативен контекст. В тази част на текста е анализирана честотата на употреба на различните канали за общуване в рамките както на едно йерархично ниво, така и между различните нива: *Срещите лице в лице или устната комуникация; Стационарните телефони; Мобилните телефони (мобилните устройства); Комуникация в писмен вид на хартия; Комуникацията в електронен писмен вид (e-mail); Работни групи, комисии и др., дирекционни съвети и седмични оперативки*. Посочените комуникационни канали залагат на *вербалната комуникация* с употреба на професионален и разговорен речник и лексика.

Едновременно с вербалното изразяване обаче, в тази част се обръща 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.

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.

От получените в анкетното проучване резултати е видно, че настоящите структури са приемливи и сравнително успешно функциониращи. Това се изразява във високата степен на удовлетвореност, която анкетираният изразяват. Тя се отнася за различни характеристики на структурата по отношение на: *Налични отдели/структурни звена; Ефективността на съществуващата структура; Йерархията в отношенията между отделите/структурните звена; Добрия контакт и взаимопомощ между отделите/структурните звена и между ръководителите на отделите/структурните звена (средно ръководно ниво); Числовото съотношение между ръководство, средно ръководно ниво и служители; Общите или по-конкретни промени в структурата на регионалните библиотеки (потребността от обединяване/окрупняване на елементи/звена от структурата, от разделяне/раздробяване на елементи/звена от структурата, от закриване на съществуващи елементи/звена в структурата или създаване на нови/несъществуващи елементи/звена в структурата, от промяна на статуса на съществуващи елементи/звена в структурата, от промяна на задълженията и отговорностите на вече съществуващи структурни звена, от промяна в организационен план на физическото разполагане на отдели/структурни звена (смяна на помещения); Инициаторите на промените и честотата на иницирането; Вземането на решения за промени и честотата на реализирането; Значението на промените в структурата по отношение на външното, но и на вътрешното функциониране на институцията; Значението на промените за вътрешнобиблиотечната комуникация и работния климат.*

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. Неформалните групи в регионалните библиотеки в България имат различно основание за своето сформирание и в тази част на текста са анализирани именно получените отговори на въпроса „Обособяват ли се във вашата библиотека неформални групи и ако да, по какви въпроси или проблеми се сформират такива групи?“

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. Чисто структурно, сформиранието на „група“ е свързано и с конкретни библиотечни дейности. Много често неформалното групиране на работещите (вкл. и от различни категории) се конструира по интереси и приятелства, то обикновено е продукт на необходимост от по-тесни контакти и споделени занимания и ценности, като фактор са и личните отношения. 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. Това може да 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.

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, се оказва, 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.

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

В регионалните библиотеки в България е налице разбиране за важността на вътрешноорганизационните комуникации, но също така и външните комуникации (с читатели/потребители, други институции, организации и пр.) се дефинират като „много важни“. Тази важност се свързва с успешното функциониране на библиотеката, защото 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.

В тази част важността на вътрешнобиблиотечните комуникации е поставена в светлината на конкретни аспекти от функционирането на общуването, но едновременно с това е съпоставена и с удовлетвореността от вътрешнобиблиотечните комуникации, тъй като осъзнаването на значимостта 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. „Важност“ и „удовлетвореност“ са разгледани по отношение на следните аспекти: *Добрия контакт между всяко от йерархичните нива с всяко от останалите и между колегите от едно йерархично ниво; Максималното достигане и максимално разбиране на съобщенията (заповеди, нареждания, задачи и др.) от адресата; Създаването на добър работен климат; Лоялността към колегията; Оценяването на качествата на отделния индивид (независимо от заеманата позиция).*

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, в тази част се използва и инструментариумът 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). Едновременно се вземат предвид 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).

Анализът на данните от анкетното проучване се фокусира върху наличието или не на *групова сплотеност, сътрудничество и взаимопомощ, идентификация (уподобяване) и/или емпатия с другия, съревнование и конфликт и значението им за вътрешнобиблиотечните комуникации.*

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.* Втората двойка маркира логическата свързаност между вътрешното и външното функциониране на библиотеката, а третото звено, е онова, което е насочено навън – към читателите/потребителите. Проявленията му са в сферата на качеството на *извършваните услуги, обратната връзка с читателите/потребителите и удовлетвореността на читателите/потребителите.*

Направените в Трета глава анализи на резултатите от анкетното проучване осветляват различни аспекти от вътрешнобиблиотечната комуникация. Теоретично те се осмислят в Четвърта глава на дисертацията 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 тази глава на текста са дефинирани и описани *оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България* на микроиво, т.е. „вътре“ в организацията.

Направен е 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, тук са въведени 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, необходима за организиране на тяхната работа.

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.

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.

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 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.

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.

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.

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 поради това ефективността на работата силно се влияе от неформалните взаимоотношения.

Сред оптималните характеристики 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-качествени.

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.

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.

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. 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.

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 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 психологически: Ръководителите трябва да гарантират 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 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, 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.

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 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 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 получателя“, т.е. когато предадената информация е разбрана, възприета като адекватна и надеждна, комуникативният процес протича успешно.

Обратната връзка е белег 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.

Важно значение за разбирането имат формата, съдържанието и структурата на съобщението. 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.

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.

Оптимална характеристика на комуникация във връзка с ролята на ръководството е установяване на пълна яснота за очакванията и изискванията на ръководители и ръководени.

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.

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, следва да изхожда от вижданията на подчинения когато изразява възприятието си и фокусира очакванията си. Тук като оптимална характеристика на комуникацията с оглед на ролята на ръководителите може да се посочи владеенето на емпатията или идентифицирането с другия, в случая с всички подчинени, независимо от кое йерархично ниво са.

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.

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. В локалното ниво на управление на 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.

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 въведат 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

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.

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*, бяха маркирани конкретни аспекти от работата на библиотеката с потребители, свързани или дори зависими от успешната вътрешна комуникация:

- „*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 полияно 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, а също и чрез постигането на която 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.

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

Заключението на дисертационния труд обобщава всички направени в четирите глави наблюдения и извежда в резюмиран вид най-важните изводи, до които се достига в текста.

Научни приноси на дисертационния труд

Научно-теоретични приноси

1. За първи път като изследователски фокус са поставени вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси и е направен опит да се идентифицират основни техни характеристики с инструментариума на различни науки.

2. Селектирани, идентифицирани и систематизирани са теоретични постановки, имащи отношение към спецификата и значимостта на вътрешната комуникация в българските регионални библиотеки.

3. Направен е анализ на вътрешните комуникативни процеси в българските регионални библиотеки и са изведени критични области относно ефективността им.

Научно-приложни приноси

4. Идентифицирани са, чрез теренно проучване, неизвестни до момента данни за състоянието на вътрешната комуникация в българските регионални библиотеки, които могат да послужат за управленски решения и оптимизиране на процесите.

5. Формулирани са конкретни оптимални характеристики на вътрешнобиблиотечните комуникативни процеси, които съдържат потенциал за авторефлексия в библиотечните организации и евентуален ефект на преодоляване на едно очертало се закъсняло обръщане на библиотеките с лице към проблемите на вътрешното им функциониране.

Публикации по темата на дисертацията

Тончева, Светослава. Статут на регионалните библиотеки в България – историческата перспектива. В: *Динамични библиотеки – достъп, развитие, промяна* – Сборник с доклади от XXVI национална конференция на ББИА София, 9–10 юни 2016, София: ББИА, 2016, с. 144–149.

Тончева, Светослава. Структура, организация и комуникация в библиотеката – теоретични аспекти. В: *Годишник на Софийски университет „Св. Кл. Охридски“*, Философски факултет, Книга Библиотечно-информационни науки, 8, 2016, с. 245–259.

Тончева, Светослава. Наблюдения върху вътрешните комуникативни процеси в регионалните библиотеки в България. В: *Библиотеката – проекции във времето*. Сборник с доклади от Национална конференция с международно участие, 5–6 октомври 2017, Шумен. Шумен: Регионална библиотека „Стилиян Чилингиров“, 2017, с. 83–92.