

Списание за библиотечни и информационни науки,
книгознание и литературна история

БИБЛИОТЕКА

ТЕМАТИЧЕН БРОЙ
„ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ
В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ“

Съставители
проф. д.ф.н. Оля Харизанова
проф. д.с.н. Цветан Давидков



ГОДИНА XXII (LXI)
5'2015

ГЛАВЕН РЕДАКТОР **АСЕН ГЕОРГИЕВ**

РЕДАКТОР **ПЕТЪР ВЕЛИЧКОВ**

КОРЕКТОР **НАДЯ КАЛЪЧЕВА**

ПРЕДПЕЧАТ **ГЕОРГИ ИВАНОВ**

СНИМКИ **ИВАН ДОБРОМИРОВ**

КОРИЦА **ХРИСТО КЪРДЖИЛОВ**

ПЕЧАТНИ КОЛИ 12. ФОРМАТ 70×100/16. ТИРАЖ 270

НАЦИОНАЛНА БИБЛИОТЕКА „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ“. 1037 СОФИЯ,
БУЛ. „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“ 88

ТЕЛЕФОНИ НА РЕДАКЦИЯТА: 9183 220, абонамент и продажби 9183 152

E-mail: a.georgiev@nationallibrary.bg; peturveli4kov@abv.bg

ПЕЧАТНИЦА НА НБКМ. СОФИЯ 2015

РЪКОПИСИ НЕ СЕ ВРЪЩАТ. ISSN 0861-847X

На корицата: Картина от Иван Георгиев-Рембранд (1938–1994) от каталога на юбилейната му посмъртна изложба в СГХГ, април 2008 г.

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

проф. д.ист.н. Иван Илчев
проф. д.ф.н. Боряна Христова
проф. д.ф.н. Анка Гергова
проф. д-р Кирил Топалов
проф. д.изк. Симеон Недков
проф. д.ф.н. Красимира Даскалова
проф. д-р Ирена Петева
проф. д-р Стоянка Кендерова
доц. д-р Александра Дипчикова

РЕДКОЛЕГИЯ

гл. редактор Асен Георгиев
редактор Петър Величков
членове:
проф. д-р Алберт Бенбасат
проф. д.ф.н. Оля Харизанова
проф. д.с.н. Цветан Давидков
проф. д.ик.н. Желю Владимиров
проф. д.ф.н. Николай Аретов
доц. д-р Людмила Андреева
доц. д-р Владя Борисова
доц. д-р Антоанета Тотоманова
доц. д-р Цветанка Панчева
доц. д-р Елисавета Мусакова
д-р Анета Дончева
д-р Калина Иванова
Росица Чернокожева

СЪДЪРЖАНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

ЦВЕТАН ДАВИДКОВ

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ.
ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ 5

АНЕТА ДОНЧЕВА

НАБЛЮДЕНИЯ ВЪРХУ ФОРМАЛНИТЕ И НЕФОРМАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА БИБЛИОТЕКАТА 19

РУМЕН МИНКОВСКИ

ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ 27

ОЛИМПИЯ ВЕДЪР-ВЕЛИЧКОВА

ФУНКЦИИТЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ И УПРАВЛЕНИЕ
НА ПЕРСОНАЛА – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ..... 39

ОЛЯ ХАРИЗАНОВА

МОДЕЛЪТ „БИБЛИОТЕКА“ В БЪЛГАРИЯ..... 56

ЕЛИ ПОПОВА

РОЛЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В БИБЛИОТЕКИТЕ 71

ЕЛЕНА ИГНАТОВА

АНАЛИЗ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
НА РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ (ЯНУАРИ–МАЙ 2015) 83

ЦВЕТАН ДАВИДКОВ

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА
НА РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ.
ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ СОЦИОЛОГИЧЕСКО ПРОУЧВАНЕ
ПО МЕТОДИКАТА НА Х. ХОФСТЕДЕ..... 99

ИРИНА ГЕОРГИЕВА

ВЛИЯНИЕ НА КУЛТУРАТА ВЪРХУ ПРЕЖИВЯВАНЕТО
И ИЗРАЗЯВАНЕТО НА ЕМОЦИИ..... 138

СПИСЪК НА АВТОРИТЕ..... 149

БИБЛИОГРАФСКИ СПРАВКИ 150

ПЕТЪР ДИНЕКОВ

ДНЕВНИЦИ 1933–1992 155

IN MEMORIAM

СТ.Н.С. КРЕМЕНА ЗОТОВА (1928–2015)	190
ТАЛОН ЗА АБОНАМЕНТ `2016	192

Всеки автор получава по 1 брой от списание „Библиотека“, в който е поместен негов текст. Хонорари се изплащат само на поръчани материали.

Приемен ден за автори – сряда от 14 до 15 часа.

Списание „Библиотека“ се издава от Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“. Действителен собственик – Министерство на културата на Република България.

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

ЦВЕТАН ДАВИДКОВ

**ORGANIZATIONAL CULTURE – FUNDAMENTALS
AND MAIN CHARACTERISTICS
ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN CULTURAL CONTEXT**
Tsvetan Davidkov

SUMMARY

Various approaches towards organizational culture and its elements, structuring and measurement are explored in the text. Main factors that influence the formation and development of organizational culture are provided. Fundamental functions of organizational culture are separately examined: means for expressing shared organizational values and rules; fostering the choice of goals; giving orientation (disorientation) regarding desired behavior and prohibitions; motivating (demotivating); informing; organizational culture is a means for identification (self-identification) and organizational socialization; it is a means for education; carrying group-forming (uniting) and differentiating functions; assisting organizing; means for control.

При контактите си с представители на други народи или организации ние често установяваме, че това, което се случва при нас, не се случва при тях. Или че нещата, които те смятат за много важни, за нас нямат голямо значение. Американците следват разбирането, че добра е директната критика. За азиатците да критикуваш другите пряко, означава да се обезличиш и затова те избягват този начин на общуване. А как постъпваме ние? И на какво се дължат тези различия?

Какво представлява организационната култура?¹

Организационна култура (ОК) е понятие, което трудно може да бъде определено еднозначно. Развито в антропологията, това понятие се пренася в управленските теории. В една от обяснителните традиции определението *културен* се отнася към сферата на въздействие на човека върху заобикалящата го действителност. В този смисъл *културно* е всичко онова, което носи отпечатъка на човешка обработка.

¹ В текста *фирмена култура*, *организационна култура*, *корпоративна култура*, *култура на организациите* се употребяват като синоними.

В организационен контекст културата може да се определи като *начина, по който нещата се правят тук*² (в тази организация). Аткинсън (Atkinson) обяснява организационната култура чрез допусканията (правилата) за това кое е *приемливо и неприемливо*, кое *поведение се насърчава или санкционира* (Mullins, 1993, с. 649). ОК е сбор от *традиции, ценности, политики, вярвания и очаквания*, които конституират един проникващ контекст на всичко, което правим и мислим в организацията (McLean, Marshall, 1993 – цит. по Mullins, 1993, с. 649).

Културата е *сборът от това, което хората са научили заедно* с другите членове на обществото, към което принадлежат (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, с. 584–585). Това са видове поведение – *целите и обичаите на хората, техните ценности, убежденията* за добро и зло (пак там).

„Всяка култура има някаква скрита величина, *система от вярвания*, които са подсъзнателни, защото членовете на тази култура до такава степен *ги приемат за дадени*, че остават под прага на осъзнатото“ (Търнър, Тромпернаас, 1995, с. 8). „Във всяка култура невидимата ръка, която регулира икономическата активност, е една скрита *структура от вярвания*. Тези културни *предпочитания или ценности* са здравата основа на националната идентичност и източникът на икономическата сила или слабост“ (пак там, с. 10).

Организационната култура е *философията, заложена в политиката на организацията, в правилата на играта и на поведението, в чувствата или климата, който съпровожда физическото съществуване на самата организация*. Тя е *колективно програмиране на съзнанието* (Hofstede, 1980, с. 25). Х. Хофстеде защитава твърдението, че у детето основните разбирания за света първоначално се формират в семейството и близкото обкръжение (това вече е *програмиране на съзнанието*), а след това се възпроизвеждат последователно в училището, трудовата организация, обществото. На всеки етап от своя живот хората възпроизвеждат тези умствени програми чрез дейността си в конкретния социален контекст.

Организационната култура е системата от *убеждения и ценности*, открити, установени и развити от *дадена група* в процеса на справянето ѝ с проблемите на външната адаптация и вътрешната ѝ интеграция и *приети като валидни от всички членове на организацията за коректен начин да се възприемат и разрешават тези проблеми* (Schein, 1990 – цит. по Илиева, 1998, с. 187).

„Културата има много сложно влияние, тъй като включва *познанията, религиите, ценностите, законите, морала, обичаите и други навици и способности*, които личността изисква като член на обществото“ (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, с. 584).

Културата включва „...*човешките взаимоотношения* в колектива, в работната среда... *стилът на управление, човешките ресурси и свързаните с тях ритуали, особеностите на организационната етикеция и моралните категории*“ (Стойков, 1995, с. 13). „Фирмената култура действително представлява *съвкупност от ценности, норми, модели на субординация, комуникация и професионално поведение*,

² Курсивът навсякъде е на Цветан Давидков.

които са в състояние да осигурят приемственост в развитието на организационната структура, стабилитет и виталност, иновативност и прогрес“ (пак там, с. 14).

Фирмената култура е *видимата и жизнена ценностна система на предприятието* (Питърс, Уотърман-младши, 1988).

„Съвкупността от *модели* с различна степен на общност и на различен етап на еволюция, *практикувани масово в организацията*, съставляват нейната организационна култура“ (Джонев, 2001, т. 1, с. 388).

„Изграждането на корпоративна култура включва в себе си действия като колективен стремеж към *общата цел*, насърчаване на *вътрешната конкуренция* между служителите за постигане на безупречно обслужване, осигуряване на *приемственост*, подпомагаща привличането, задържането и професионалната реализация на ръководителите на всички звена“ (Хикман, Силва, 1991, с. 17).

„Корпоративната култура съдържа *предположения за природата на бизнеса* и неговите *пазари и клиенти*, за *начина*, по който трябва да се *прави бизнесът*, как да се организира работата, *типът хора*, от които се *нуждае организацията* и как да се третират те“ (Армстронг, 1993, с. 26).

Обобщено:

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

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

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

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

- Организационната култура се предава под формата на *убеждения, модели на мислене и поведение, организационни истории* и др. Овладеява се чрез способността да се изграждат *символи*.³

Елементи на организационната култура

Когато разсъждават върху съдържанието и структурата на организационната култура, различните автори включват в понятието за култура различни неща.

Х. Хофстеде обосновава тезата, че „сред многото термини, с които се описват проявленията на културата, се открояват четири, които покриват доста успешно общото понятие за култура: *символи, герои, ритуали и ценности*... символите са най-повърхностните слоеве, ценностите – най-дълбочинните проявления на културата, а героите и ритуалите са по средата“ (Хофстеде, 2001, с. 9).

За Л. Стойков културата включва *...човешките взаимоотношения в колектива, в работната среда... стилът на управление, човешките ресурси и свързаните*

³ За същността на фирмената култура вж. също Сотирова, 2003.

с тях ритуали, особеностите на организационната етикеция и моралните категории (Стойков, 1995, с. 13).

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

Като имаме предвид всеобемачия характер на културата, опитът за изчерпателно изброяване на нейните елементи (независимо от основата за структуриране) изглежда предварително обречен на неуспех. Въпреки това могат да се посочат нейни основни съдържателни страни, които е малко вероятно да се оспорят.

Елементи на организационната култура	Примерни понятия, чрез които се описват
Отношение на ръководството към хората в организацията	Разбирания за човешката природа (<i>хората са добри</i> , <i>хората са лоши</i> , <i>хората са едновременно и добри, и лоши</i>); <i>значение на хората</i> за успеха и напредъка на организацията (ценност на хората сами по себе си; ценност на хората в сравнение с другите активи и пасиви на организацията)
Взаимоотношения между ръководители и ръководени	Властово разстояние (степен на неравенство, неговото подчертаване или туширане); взаимно възприемане (напр. „човекът“, „професионалистът“, „приятелят“... „говедото“, „оня идиот“...)
Взаимоотношения между равните в организацията	Конкуренция–сътрудничество; равенство–неравенство; обща мярка–„двоен“ морал; откритост–тайнственост; ...
Начин на вземане на решения в организацията	Автократичен, патерналистичен, чрез консултиране, чрез участие; кой е компетентен да взема решения – по определение и в действителност? Желание/нежелание да се участва в процеса на вземане на решения; готовност за поемане на отговорност за взетите решения; ...
Значимост на основните характеристики на труда и трудовите отношения	Доходи, физически условия на труд, свободно време, предизвикателства на трудовата роля (задача), взаимоотношения в трудовата група, оценяване на трудовото участие (представяне), социално осигуряване, работа на желаното място, възможности за обучение и развитие, сигурност, възможност за максимално използване на собствените умения и др.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Отношение към работните задачи	Поставените работни задачи са закон – те се изпълняват, без да се обсъждат. Работните задачи са само ориентири – всеки трябва да мисли, преди да ги изпълнява
Взаимоотношения с партньорите и клиентите	<i>Другите</i> са доброжелатели, партньори, приятели... – <i>другите</i> са недоброжелателни, хиени, само гледат да те „прецакат“...; „Клиентът е Бог!“ – клиентът е лигльо („Ти за какъв се мислиш, бе!?“)
Критерии за оценяване на трудовите резултати	Перфекционизъм – ниски критерии; съизмерване с най-добрите образци – съизмерване с посредствените резултати
Отношение към организационните правила	Правилата трябва да се спазват <i>безусловно</i> – правилата трябва да се спазват по <i>разумен</i> начин; правилата са затова – за да не се спазват; „Законът е врата у поле“...
Отношение към иновациите и организационната промяна	Съпротива срещу промените – подкрепа на промените; новостите са шанс – новостите са риск; добра е стабилната организация (въпреки промените) – добра е организацията, която реагира своевременно и адекватно на промените; ...
Йерархия на целите	Приоритет на организационните цели – приоритет на личните или тясно груповите цели; предимство на дългосрочните или краткосрочните цели; ...
Основания за гордост от принадлежността към организацията/ основания за неудовлетвореност (вкл. срам)	Аз съм част от тази организация, защото: в нея работят добри професионалисти; плащат ми доста добре; тук са моите приятели; шефовете ме уважават; правим най-доброто в бранша... Срамувам се от организацията, когато: обидят клиент, пренебрегват служителите; ...
Система на санкциите (поощрения и наказания)	Къде се поставя акцентът? – „хващам“ хората, когато грешат (превес на наказанията); „хващам“ хората, когато правят нещо добре (превес на наградите)
Отношение към миналото и бъдещето на организацията	Как оценяваме миналото на организацията, с какво то е значимо за нас? Визии за бъдещето
Ритуално-символна система	Кои организационни ценности се подчертават чрез ритуали и символи? Какъв е смисълът на ритуалите в организацията? Кои са най-ярките организационни символи?

Списъкът от елементи на ОК може да бъде продължен.

Обобщено:

Към елементите на ОК можем да причислим: разбиранията за *дължимото* (и *недопустимо*) поведение, отношението към външните и вътрешните *клиенти*, *начина на работа*, *взаимоотношенията* между членовете на организацията, *начините на вземане на решения* и *йерархията на целите*, отношението на мениджърите и служителите към *собствената организация*, системата от *санкции и поощрения*, отношението към *миналото* и *будещето* на организацията, *ритуално-символната система* и др.

Организационната култура (ОК) – модели и класификации

Тъй като организациите са свръхсложни системи и изследователите структурират по различен начин *културното пространство*, организационните култури могат да бъдат представени чрез различни модели (в съответствие с тях се обосновават различни типологии). Ще се спрем накратко на два от най-популярните – модела на Хеерт Хофстеде и този на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас.

Като установява различия в *програмирането на ума* у представителите на различни нации и региони, Хофстеде (вж. Хофстеде, 2001; Hofstede, 1980) обосновава методика за измерване културата на организациите и межкултурните различия. Тази методика дава възможност представителите на различни национални и регионални култури да бъдат сравнявани по следните критерии: властово разстояние, избягване на несигурността (неопределеността), индивидуализъм (колективизъм), мъжественост (женственост). Всеки от тези измерители на култура е композиран като произведен индикатор (Hofstede, 2001; Давидков, 2009) и получава конкретна стойност за всяка конкретно характеризирана културна общност.

- Властовото разстояние характеризира степента на неравенство между сътрудниците на организацията и прекия им ръководител.
- Избягването на несигурността показва как хората се справят с неопределеността, която ни съпътства.
- Индивидуализмът (като антитеза на колективизма) характеризира по определен начин взаимовръзката между отделния индивид и групата (групите).
- Скалата *мъжественост–женственост* характеризира разделението на обществените (и организационните) роли в зависимост от пола.

В съответствие с въведените измерители на културата Х. Хофстеде говори за *равновластни* и *неравновластни* култури (в зависимост от стойността на индекса на властово разстояние); *индивидуалистични* и *колективистични* (при високи и ниски стойности на индекса на индивидуализъм); *мъжествени* и *женствени* (тук разграничителен критерий е индексът на мъжественост); *толерантни* и *нетолерантни* към неопределеността (разграничителен критерий: избягване на неопределеността) (Хофстеде, 2001; Минков, 2007).

В зависимост от стойността на посочените индикатори могат да се правят изводи за възгледите и съответстващите им практики в обществото и организациите по широк кръг въпроси (Хофстеде, 2001; Минков, 2007; Давидков, 2009). Измерителите на ОК (според Х. Хофстеде) могат да служат – поотделно или в

комбинации – като *типологизиращи критерии* по отношение на характеризираните култури.

Моделът на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас (1995) обосновава разделителни критерии, според които културите се различават в зависимост от господстващите тенденции по отношение на:

Универсализъм–партикуларизъм	Тук изборът е между следването на правилата – винаги, във всяка ситуация – и акцента върху уникалността на всеки отделен случай.
Анализ–интеграция	Кой е по-добър управленец – дали този, който разчленява явленията на съставните им части, или онзи, който е склонен да ги обобщава и разглежда в по-широк контекст?
Индивидуализъм–общностна ориентация	Кое е по-важно – да обръщаме внимание на всеки отделен човек (с неговите цели, нужди, интереси и т.н.), или да насочим усилията си преди всичко към успеха на организацията, на общността?
Вътрешна–външна ориентация	„Следвай пътя си и остави другите да говорят“ (вярност преди всичко към собствените принципи) срещу „Не можеш да успееш, ако не се съобразяваш с изискванията на другите“.
Последователно време–синхронизирано време	Какви са господстващите усещания за добра организация по отношение на времето – да действаш бързо и последователно (и относително независимо от другите хора) или чрез синхронизиране на общите усилия?
Придобито обществено положение–приписано обществено положение	Кое трябва да бъде водещо при оценката на служителите – тяхната работа и постижения (придобито, завоювано положение) или характеристики като стаж в организацията, образование, потенциал и т.н. (приписано положение)?
Равенство–йерархия	В каква степен всяка от тези характеристики е основание за отношението към хората в организацията?

Ако приемем, че посочените дилеми характеризират коректно същностни черти на културите, те могат да служат като *типологизиращи критерии* по отношение на тези култури.

Като следва Harrison, Чарлз Хенди (Charles Handy) дефинира следните четири типа организационна култура: властническа (*култура на властта*), ролева (*култура на ролите*), *култура на задачите* и личностна (*култура на индивидите*) (Handy, 1986, София, 188).

Говори се още за ОК от *отворен* и *затворен* тип, *силни* и *слаби* ОК и т.н. (Паунов, 1996; Петев, Сотирова, Панайотов, 2001).⁴

⁴ За типологията на фирмените култури вж. също Сотирова, 2003, с. 67 и сл.

Фактори, които влияят върху организационната култура

Върху развитието на ОК влияят няколко групи фактори⁵: историята на организацията, характерът на дейностите (с какво се занимава организацията), технологиите, целите и задачите, размерът на организацията, нейното местоположение, управлението и персоналът, средата (Mullins, 1993, София, 649–650).

- **Историята на организацията.** Вече знаем, че ОК е резултат от усилията на всички служители и ръководители (*днес*) и на всички поколения преди. Историята на организацията е история на фирмените ценности. Именно те са регулаторите, утвърждавани или променени в живота на организацията. Изучавайки историята на организацията и съвременната ОК, ние можем да разберем кои ценностни регулатори са надживели времето на своето възникване (и защо). И кои са останали в историята.

- **Технологиите.** Една и съща обществено необходима дейност може да се организира с помощта на различни технологии. Комуникациите чрез пощенски гълъби предполагат определено равнище на технологично развитие и съответстват на определени човешки разбирания за това *как се правят комуникации*. Интернет е друга технология за комуникации – тя променя разбирането за това *как се правят комуникации*. Ако Джон цял живот е работил на конвейера за автомобили в Детройт, той знае, че *автомобили се правят така*. За разлика от своя дядо, който също е правил автомобили, но сам, в малката работилница – той е сглобявал автомобил *от игла до конец*. Дядото има друга представа за това *как се прави автомобил*.

- **Характерът на дейността.** Този определител на ОК е свързан с предмета на дейност и технологичните особености на конкретното обществено производство. Технологията за производство на атомна енергия изисква от операторите строго спазване на множество правила. Технологията на обучение на студентите дава на преподавателя и студентите по-голяма възможност за избор (напр. да се обучаваме в аудиторията или в кафенето). Какви изисквания и възможности предоставят типичните информационно-библиотечни дейности?

- **Целите и задачите.** В сходни организации (например две висши училища) мениджмънтът и преподавателите могат да си поставят относително еднакви, но и коренно различни цели. Да допуснем, че „университетът“ в София „Незнайно“ иска да бъде като университета в Оксфорд – тази цел поставя към преподавателите, студентите, администрацията подчертано високи изисквания. А сега да допуснем, че Софийският университет иска да бъде като „университета“ в София „Незнайно“. Какви изисквания поставя към университетските хора тази визия за неговото бъдеще?

- **Размерът на организацията.** В по-малките организации като правило комуникацията е по-пряка и неформална, организационните роли и структури не са ясно диференцирани, съгласуването на задачите е относително лесно. Тези ха-

⁵ Твърдението, че посочените явления влияят върху ОК е вярно и... подвеждащо. Вярно е, че „технологиите влияят върху ОК“, но също така е вярно, че ОК определя *човешкия облик* на технологиите, начина, по който дадена технология работи в организацията. С други думи влиянията са по-скоро функционални, а не еднозначно причинно-следствени.

рактеристики на организационната действителност налагат определени правила и стил на организационно поведение (Mullins, 1993, с. 649). С нарастване размера на организацията се появява необходимост от по-силно формализиране (дефиниране, нормативно регулиране) на структурите и ролите, производствените задачи, начина на комуникация и вземане на решения. Тази нова ситуация намира израз в по-различни изисквания към служителите.

- **Местоположението на организацията.** IBM в норвежкия север сигурно е различен от IBM на екватора (защо?). А дали IBM в католическа Испания е по-различен от IBM в евроазиатска Турция? С какво представителството на IBM в една „бананова република“ е по-различно от това в САЩ?

- **Управлението** (изобщо и управлението на персонала в частност). Основополагащите допускания за човешката същност и дължимото отношение към хората в организацията влияят върху смисъла и начина на реализиране на функциите по управлението (в частност управлението на персонала). Ако за управленците хората са преди всичко *капитал* (нещо подчертано ценно), те биха се отнасяли към тях с повече уважение и внимание, отколкото ако ги разглеждат преди всичко като *разход*⁶.

- **Средата.** Върху ОК влияят политиката и законодателството в дадената страна, икономическата ситуация, конкуренцията, демографската картина, социалната структура на обществото, менталитетът на хората. Устойчивостта (динамиката) на тези фактори предполагат устойчивост (динамика, реакция) в поведението на самата организация.

Как функционира организационната култура?⁷ За какво може да служи на ръководителите и служителите?

Вече знаем, че културата на организациите е система *от споделени ценности и правила*. Те *изразяват значението*, което хората и групите в организацията придават на елементите на средата – вътрешна и външна. Придаването на голяма значимост на определено явление мотивира насочването на значим ресурс към същото това явление – било, за да придобием ценен за нас резултат, било, за да се предпазим от отрицателните последици на дадено явление. *Пример.* Ако за организацията иновативното поведение на служителите е *изключително значимо*, логично е организацията да инвестира *значим ресурс за стимулиране* на такова поведение.

ОК мотивира *избора на лични и групови цели*; тя е важен критерий при йерархизирането на тези цели. Ако разглеждаме целите като желан модел на бъдещето, в тях намират израз резултатите от човешката дейност – онези ценни за нас постижения, от които се нуждаем за своето съществуване и развитие. Поради това йерархията на организационните цели „копира“ (*повтаря*) йерархията на организационните ценности. Това е вярно и за всеки отделен служител – ценностната

⁶ Тук се визира по-скоро влиянието на културата върху начина на осъществяване на управлението на персонала.

⁷ Проблемът за функциите на организационната култура се засягат така също в: Джонев, 2001, с. 388–389; Паунов, 1996, с. 190–193; Търнър, Тромпернаас, 1995, с. 11.

му система йерархизира личните му цели. Ако за *служителя Иван* най-силният мотив за добра работа е издигането в службата, със сигурност можем да твърдим, че това е най-важната му лична цел, свързана с организацията.

По отношение на хората културата изпълнява *ориентираща* функция. Тя дава представа за това какво се *очаква* от хората в организацията, кое в тяхното поведение е *желано* и кое *нежелано*. ОК съдържа два типа образци на поведение и мислене. Първите се препоръчват („Да се носи емблемата на организацията върху ревера е нещо добро – правете го!“). Вторите не само не се препоръчват („Неуважителното отношение към партньорите е недопустимо – не го правете!“) – те са забрани, чието престъпване често се наказва.

Културата е добър ориентир, когато системата от правила е лесноусвоима, вътрешно непротиворечива, изпълнима. Когато някое от тези изисквания е нарушено, ориентирането може да се превърне в *дезориентиране*. Такъв е случаят, при който вижданията на различните шефове по важен за организацията въпрос се разминават. Да допуснем, че деканът на факултета твърди: „Студентите имат ясно определени права – да им се дава повече от това е грешка“. Заместник-деканът по учебната част казва: „Трябва да правим всичко за студентите – ние сме тук, за да им служим“. Ако инспекторът по учебните въпроси се съобразява точно с мнението на декана, ще влезе в конфликт със заместник-декана. И обратно. Кого, в крайна сметка, да слуша инспекторът?

ОК може да *мотивира* сътрудниците за добра работа, но така също да ги *демотивира*. Моя позната, работеща за „Партньори – България“, отиде на работа в друга организация (срещу по-добра заплата). Тя се върна в „Партньори – България“, преди да изтече първата седмица на новото ѝ работно място, и каза: „Тук ми харесва повече“. И остана в „Партньори – България“.

В системата на една и съща култура могат да се открият както *мотивиращи*, така и *демотивиращи* елементи. ОК мотивира (демотивира) чрез: **целите** (оценявани в категориите *желани–нежелани, реалистични–нереалистични*), **разпределението на задачите** (*справедливо–несправедливо, съобразено/несъобразено* с квалификацията и уменията на сътрудниците), **стила на ръководство** (напр. *консултиране* със сътрудниците или *незачитане* и *игнориране* на тяхното мнение) и др.

Културата *информира* и дава възможност за *обмен* на мнения, опит, позиции, убеждения. Това е възможно поради факта, че ОК се формира и развива в процеса на груповата дейност, която предполага непрекъснат обмен на материални и духовни ценности. Да си припомним, че ОК е *това, което хората са научили заедно* с другите (Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1997, с. 584–585). Освен това културата е резултат от целокупните усилия на много поколения работници и служители. Всяко поколение *предава* тази „видима и жизнена ценностна система на предприятието“ на следващите поколения. По този начин се осъществява *пренос* на идеи, разбирания, ценности. Пренася се информация и опит. Осъществява се *приемственост*.

ОК е средство за *идентификация* (*самоидентификация*). Въпросите „Кой съм аз?“ и „Къде е мястото ми?“ в системата на организационните взаимоотношения се нуждаят постоянно от актуални отговори. Тези отговори се основават върху

организационните роли и задачи, които изпълняваме, организационните *статуси, оценката на другите* за нас. *Самоидентификацията* намира израз в степента, в която приемаме организационните цели като свои, в готовността да подчиним собствените си интереси на нуждите на организацията. В приемането (неприемането) на изискванията на организацията към нас. В следването на (отклонението от) моделите на поведение и мислене, които ни се препоръчват.

ОК е средство и среда за *организационна социализация*. В общия смисъл социализацията се свързва с усвояването на знания, умения, опит и социални роли и включва подготовка за реализиране на права, поемане на задължения, носене на отговорности. От постъпването в дадена организация до пълноценното включване в работата ѝ индивидът преминава период на адаптация, на организационна социализация – той усвоява правилата на *тази общност*, сработва се с *тези хора*, разбира какво *трябва да прави* (какво се очаква от него) и какво *не бива да прави* (забраните). Разгадава *служебните взаимоотношения* – формални и неформални. Вписва се в *емоционалния контекст* на общността. Различните елементи на конкретната ОК влизат в ползрението на „новака“ и се усещат от него по различно време. В началото обикновено той се запознава с официалните (писани, формални) правила – чрез длъжностната си характеристика, функционалната характеристика на работното звено, вътрешните правилници, въвеждането в работната среда от официалните представители на организацията. Следвайки различните цикли в организацията – работни, технологични, на взаимоотношения с колеги и партньори, социални и пр., новопостъпилият постепенно осмисля официалните норми от гледна точка на реалното им функциониране, научава неписаните правила, изработва собствени стратегии за ефективно организационно действие.

Близка по смисъл е *възпитателната* функция на културата. Ако възпитанието е двустранен процес (възпитател–възпитаван), насочен към формиране у възпитавания на определени знания, умения, навици, нагласи и др., можем да твърдим, че организациите са заинтересовани да възпитават своите сътрудници *по свой образ и подобие*. Целта е сътрудниците да усвоят и изпълняват добре изискванията на организацията. Когато сме обект на целенасочено въздействие (за да ни информират, научат, да усвоим умения и др.), ние имаме своите аргументи да приемем или отхвърлим предлаганите ни твърдения, правила, оценки. Тези аргументи ние черпим както от личния си опит, така и от културата, *в името на която* ни възпитават.

ОК същевременно е среда и средство за *самовъзпитание*. Възпитанието и самовъзпитанието са страни на единен процес. Хората в организацията имат сериозни мотиви не само да бъдат обучавани, но така също да усвояват самостоятелно нужното им за успешна организационна реализация.

ОК играе *груповообразуваща* роля. Груповата дейност е насочена към постигането на общи цели чрез координираните действия на отделните участници. Чрез ОК се *разбират и осмислят* общите цели и правилата на съвместната работа, начините, чрез които се работи за постигането на тези цели. Културата *интегрира* членовете на групата, прави ги органична част от цялото.

ОК изпълнява същевременно *диференцираща* роля. Тя обособява (разграничава) хората, които правят нещата по *този начин* от други хора и групи (тези, които

правят нещата по *различен начин*). Функциите *интегриране/диференциране* на ОК се наблюдават често в големите (често многонационални) организации. В зависимост от конкретните национални (регионални, местни) условия на функциониране на отделните поделения, се формират организационни субкултури – специфични системи от ценности, норми и правила, характерни за отделното поделение, регион, страна. Така въпреки общите за цялата организация официални ценности и правила, реалното им функциониране за различните обособени поделения на организацията е различно.⁸

Организирането на всяка обща работа предполага *разпределение* на задачите и ресурсите между участниците и *координиране* на усилията им чрез система от правила. Ако културата е „начинът, по който се правят нещата“, ОК, несъмнено, играе *организираща* роля. Като ни казва *как се правят нещата*, тя регулира взаимоотношенията в организацията. ОК се отнася по-скоро до това как се правят нещата по принцип, а не до конкретните взаимоотношения, свързани с реализирането на конкретна задача.

В едни организации е практика задачите да се разпределят добре (ясно се посочва кой какво трябва да свърши, в какви срокове, при какви условия). В други организации задачите традиционно не се разпределят добре. В едни организации е налице добра координация и информационен обмен между участниците в общата работа. В други организации координацията е лоша. Ето защо, когато говорим за *организиращата* роля на културата, трябва да имаме предвид и възможността тази роля да бъде *дезорганизираща*.

ОК е инструмент за *контрол*. Контролът е управленска функция, която се изразява в следното: актуалното поведение (резултати от дейността) се сравняват с предписани образци, за да се разбере дали управляваната подсистема функционира в съответствие с желанието на управляващата подсистема. Контролът чрез културата е предимно *опосредстван* – чрез функциониращата система от ценности и правила, ръководителите *приобщават* сътрудниците към желани (препоръчителни) образци на поведение. Същевременно ръководителите се позовават на ОК („При нас е така!“), за да контролират пряко („изкъсо“) своите подчинени.

ОК може да бъде и средство за *контрол от долу нагоре*. Различните ценностно-нормативни системи предполагат различни възможности за контрол на ръководените по отношение на ръководителите.

Обобщено:

- В модела на Х. Хофстеде ОК се описва в категориите: *властово разстояние, избягване на неопределеност, мъжественост (женственост), индивидуализъм (колективизъм)*; в модела на Хемпдън-Търнър и Тромпернаас основните измерители на ОК са: *универсализъм–партикуляризм, анализ–интеграция, индивидуализъм–общностна ориентация, вътрешна–външна ориентация, последователно–синхронизирано време, придобито–приписано обществено положение, равенство–иерархия*.

⁸ Субкултури могат да се формират и въз основа на различните производствени функции в организацията – култура на финансистите; култура на инженерите; култура на търговците и т.н.

- ОК се формира под въздействие на *историята на организацията, технологиите, характера на дейността, целите и задачите, размера и местоположението на организацията, управлението, средата* и др. На свой ред самата тя влияе върху тези фактори.

- ОК изразява споделените организационни ценности и правила. Подпомага избора на цели. Ориентира (дезориентира) относно желаното поведение и забраните. Мотивира (демотивира). Информира. ОК е средство за идентификация (самоидентификация) и организационна социализация. Тя е среда и средство за възпитание. Изпълнява груповообразуваща и диференцираща функции. Организира (дезорганизира) и е средство за контрол.

Литература

- Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
- Бънкова, А. Управление на организациите и организационните мрежи. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2013.
- Ведър, О. Управление на човешките ресурси. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014.
- Давидков, Ц. Национална и организационни култури. София: СУ – СтФ, 2009.
- Давидков, Ц. Измерители на организационната култура. София: СУ – СтФ, 2002.
- Давидков, Ц. Управление на организациите. София: СУ – СтФ, 2012.
- Джонев, С. Социална организация. т. 1–3. София, 2001.
- Джонев, С., Димитров, П. Организационно консултиране, мениджмънт, управление на човешките ресурси. т. 1–3. София: Ен Джи Би Консултинг, 2014.
- Донъли, Д. мл., Гибсън, Д., Иванчевич, Д. Основи на мениджмънта. София, 1997.
- Илиева, С. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006.
- Илиева, Сн. Привързаност към организацията. София, 1998.
- Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура (съобразно рамката на конкуриращи се ценности). София: Класика и стил, 2012.
- Минков, М. Защо сме различни. 2 прераб. изд. София: Класика и стил, 2007.
- Паунов, М. Организационна култура. София: Дино-ИМ, 1996.
- Петев, Т., Сотирова, Д., Панайотов, Х. Комуникации и етика в публичната администрация. София: ИПАЕИ, 2001.
- Питърс, Т., Уотърман-младши, Р. Към съвършенство във фирменото управление. София, 1988.
- Сотирова, Д. Фирмена култура. София, 2003.
- Сотирова, Д. Организационно поведение и култура. София: Faber, 2007.
- Сотирова, Д., Георгиева, И. Организационно поведение. София: Технически университет – София, 2013.
- Стойков, Л. Фирмена култура и комуникация. София, 1995.
- Търнър, Ч.-Х., Тромпернаас, А. Седемте култури на капитализма. Варна, 1995.
- Хикман, К., Силва, М. Съвършенството като цел. София, 1991.
- Хофстеде, Х. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001.
- Хофстеде, Я., Пидърсън, П., Хофстеде, Х. Изследване на културата: упражнения, истории и синтетични култури. София: Класика и стил, 2003.

Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001, с. 1–40.

Hofstede, G. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Value. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.

Mullins, L. Management and Organisational Behaviour. London: Pitman Publ., 1993.

НАБЛЮДЕНИЯ ВЪРХУ ФОРМАЛНИТЕ И НЕФОРМАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА НА БИБЛИОТЕКАТА

АНЕТА ДОНЧЕВА

OBSERVATIONS ON THE FORMAL AND INFORMAL RELATIONS IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE LIBRARY

Aneta Doncheva

SUMMARY

In the text are shared several observations on the complex and multilayered organizational culture of the library. There are also revealed some aspects of the formal and informal relations in the National Library, which put together can provide a systematic approach to skillfully cope with the complex problems of the organizational culture. In general are outlined several characteristics of the organizational culture of the National Library and are presented some attempts to characterize the informal relations and problems, which are associated with them.

Изграждането на добра и печеливша за организацията култура е стремеж на всеки мениджър. За да постигнат това, мениджърите полагат обикновено много усилия, за да създадат добра система от норми, добра организационна структура, отговаряща на стратегията и задачите на организацията, да регламентират организацията на процесите, да разпределят отговорностите и правата, да наложат предварително осъзнати промени, да инициират добри практики или казано по-общо, да създадат добри формални правила за работа на организацията.

Съществува обаче една друга страна на организационната култура, свързана с неформалния живот в организацията и неформалните отношения между служителите. Това са норми, които възникват спонтанно в рамките на професионалната култура, както и в рамките на степента на професионална еманципация на определени служители. Това са връзки и отношения в групи, включващи лични връзки, отношения, свързани с престижа, с нормите на поведение, с групови идеали и ценности, със системата на неформалните компромиси и договорености. Тези неформални отношения възникват често като някаква алтернативна официалност, формална организираност, съгласуваност.

Така че във всяка организация съществуват две системи на отношенията – тези, създадени от предписаните процедури, които могат да бъдат институционно санкционирани и рационални, и такива, възникнали спонтанно в определени групи на основа на различни видове връзки, негласна договореност и други подобни. Наблюдаваме, че ако формалните взаимоотношения в различните организации имат много общи черти, то неформалните отношения във всяка една организация са особени и различни. В същото време на неформалните отношения не трябва да се гледа като на нещо вторично. Напротив, те оказват значимо влияние на управлението във всяка една организация. В много случаи даже те се оказват определящ инструмент при решаването на производствени и непроизводствените задачи, при формирането на моралния и психологически климат в колектива. В този контекст изследването на неформалните отношения е особено важно и винаги актуално от гледна точка на всяко управленско решение.

Без да имам претенции за някакво изчерпателно проучване, се информирах за изследванията у нас по проблема за неформалните отношения в организационната култура. Прегледът показва, че има доста публикации за организационната култура, но за съжаление ние нямаме голяма традиция в изследването на неформалната организация. По различни поводи тези неформални отношения са изследвани във фирми и комерсиални организации. Така например в една публикация, озаглавена „Организационната култура – начини на употреба“, е отбелязано, че „...за България е изключително важно да се наблюдава неформалният живот в компаниите, защото той носи много информация“, заявява мениджърът на фармацевтичната фирма Sandoz Pharmaceuticals за страната Кирко Кирков. Според него е необходимо да се познават формалните и неформалните лидери и влиянието, което имат върху служителите. Така мениджърите могат да разберат какво в действителност се случва в организацията. По думите му неформалното общуване доминира в културата на българските фирми, защото много от служителите им са приятели и дори роднини. Положителните страни от това са, че се създава приятна работна атмосфера, а между хората в компанията има доверие и те държат един на друг. От друга страна обаче, се създават канали за разпространение на слухове и се увеличава времето без работа, прекарано в разговори между служителите.¹

В работата ми в библиотека и особено в работата ми като библиотечен мениджър през последните години наблюдавам много внимателно и съм придобила, смея да твърдя, голям практически опит в развитието на два проблема. Единият е свързан с особеностите на работа и управление на библиотеката като преобладаваща „женска организация“, т.е. феминизирането на професията (над 95 % от работещите в българските библиотеки са жени). Другият е свързан с действащите неформални отношения и тяхното влияние върху управлението. Провокирана съм от направеното през 2014 г. изследване на тема „Организационна култура в българските библиотеки“, в което са изследвани регионалните библиотеки, като

¹ **Организационната култура – начини на употреба** [онлайн]. [прегледан 14.09.2015]. http://www.dnevnik.bg/dnevnikplus/2008/11/02/575137_organizacionnata_kultura_-_nachini_na_upotreba/

е приложена методиката на Х. Хофстеде.² Предстои подробно да се запознаем с това проучване и да осмислим резултатите. На тази основа може да бъдат задълбочени и проучванията в областта на неформалните отношения и мястото им в организационната култура на библиотеката. Тук трябва да отбележа, че естествено основната база за наблюдения и опит за мен в случая е Националната библиотека (НБ). Надявам се в бъдеще да имаме ресурси за сериозни проучвания на всички елементи на организационната култура на НБ.

При формирането на организационната култура в нашата НБ трябва да се имат предвид много и различни фактори, които са свързани с нейната история, с целите и задачите, които изпълнява, със специфичния характер на дейността ѝ, с големината ѝ, с особеностите при нейното управление, с развитието на технологиите, както и със средата, в която функционира, и с мястото, в което функционира.

➤ НБ е най-старата културна институция в страната след Освобождението и нейното изграждане е достижение на много поколения българи, различни по образование, цели и стремежи. Като мисия на НБ обаче винаги се определя съхраняването на онези ценности и достижения, които са важни за нацията и държавата. Те са свързани преди всичко с отговорността по историческата и културна идентичност. В центъра на визията за националната библиотека са нейните основни задачи – събиране, опазване, документиране, предоставяне, изследване на българското книжовно културно богатство. Все още се счита, че тя е оцеляла част от една ценностна система на българина. Естествено в различните периоди за библиотеката се е мислело по-патетично и тя е била по-важна и по-призната, в други периоди е по-неглижирана за сметка на други културни дейности и изкуства.

➤ В изпълнението на своите цели и задачи НБ не се е отказала от нито една национална отговорност, както и от изпълняваните при по-добри финансови условия задачи и дейности. НБ е единствената библиотека в България, която е със статут на държавен културен институт и това определено влияе върху особеностите на развитието на вида. Това поставя и досега високи изисквания към хората, които работят в нея – висока квалификация, възможности за извършване на големи обеми от работа и др. Анализите показват, че тенденциите в развитието на националните библиотеки са твърде разнообразни и разнородни, те са в процес на формиране и постоянни промени и затова трудно се подлагат на приоритизиране. Но в последно време често в програмните им документи и стратегии може да се проследи как те оценяват своите позиции и постижения, как се опитват да осмислят своята мисия и цели, как преформулират някои от задачите си и как поемат нови отговорности. Това става естествено в силно конкурентната среда на информационния пазар и води до много промени.

➤ Характерът на библиотечната дейност съчетава изискванията за строго регламентиране, стандартизация и унификация при обработката и търсенето на документите с дейности, които имат по „творчески“ характер – като например информационните, изследователските, свързани с архивни проучвания и др.

² Проучването е проведено от екип с проф. д.с.н. Цветан Давидков, в който участва и проф. д.ф.н. Оля Харизанова. Най-общо познавам проучването от предварително запознаване с предоставените от авторите материали за публикуване.

➤ Големината на НБ естествено е наложила много правила и норми, които създават една действаща формална организация, в която са регулирани структурите, отделните техни задачи, начините на комуникиране и вземане на решения, технологиите, изискванията към отделните служители и др.

➤ Голямо влияние върху управлението на НБ винаги са оказвали два фактора. Първият е свързан с мисълта за управление на една институция в областта на културата, където преобладава едно по-нестандартно и демократично управление, макар че е имало опити и за строга йерархия и авторитарно управление. Вторият факт е, че управлението в по-голямото време се осъществявало от екип, който съчетава външни за професията хора – видни интелектуалци, учени, писатели и др., както и професионалисти в библиотечното дело, между които често се среща разминаване във възгледите за организацията и отношението към служителите. Независимо от това и до ден днешен на служителите – в преобладаващото време на съществуването на НБ, винаги се е гледало като на ценни специалисти. Това са причините в НБ да са наложени обикновено отношения на уважение.

➤ НБ работи вече от дълго време в хибридна среда на използването на съвременните ИКТ и традиционните технологии. Ръстът на въвеждането на информационните технологии е доста голям и НБ прави опити да подобри организацията на своята работа чрез интегриране на всички ресурси – каталогизационни, дигитални и други с една крайна цел – осигуряване на единен, бърз и ефективен достъп на потребителите. В организационно отношение в тази среда се сблъскват две действителности – на хората, живели с традиционните технологии, и на тези, по-отрано свикнали с новите технологии. Това е много важен момент, защото, независимо от обучението и напредъка, за много от процесите се мисли в рамките на старите технологии.

➤ НБ работи в много дълги исторически периоди в среда на не особено добра нормативна уредба, да не кажем никаква, лоша икономическа среда, промени в морала и ценностите на българина, не особено благоприятни за книгата и четенето. Нашата НБ поради факта, че е българска, независимо от универсалността и общите задачи на националните библиотеки в Европа и света, работи от години в режим на финансови ограничения и икономически и социални сътресения.

Според Цв. Давидков „Извеждането на тези фактори, които влияят върху организационната култура, дава възможност по-пълно да разберем какво прави културата устойчива и чрез какви лостове тя може да бъде променяна“³.

Всички тези фактори са породили една специфична организационна култура на НБ. С предварителната уговорка, че резултатите от едно задълбочено изследване на организационната култура на НБ могат да се разминат съществено с мнението ми, бих желала да очертая най-общо някои особености на организационната култура на НБ днес.

➤ Преди всичко това е култура, поставяща в центъра служителите и работниците, на които се крепи съществуването и просперитета на библиотеката. Това е

³ Давидков, Цветан. Фирмена и национална култура. Модул 4: управление на организацията и промяната: магистърска програма Управление и развитие на човешките ресурси. София: НБУ, 2009, с. 17.

една от причините НБ за служителите си да изпълнява ролята на семейство и да защитава интересите им.

➤ В тази схема ми е трудно да определя властовото разстояние, но от моя гледна точка то е на взаимното разбиране и недопускането на неравенство. Независимо от стремежите на мениджмънта – да се снижи властовата дистанция, все още като че ли има носталгия по това да се дават точни заповеди като служителите, които очакват да им се казва какво да правят. Общуването между ръководители и подчинени повече се инициира само от първите, идеалният ръководител е доброжелателният автократ. Всички мислят, че повишаването в йерархията трябва да се извършва въз основа на старшинство.

➤ Взаимоотношенията между сътрудниците, независимо от факта, че са претърпели доста промени във времето, са белязани от сепаратизъм на структурите. Поради големината на библиотеката структурите продължават да са „феодални владения“. Това много вреди на екипната работа.

➤ Висока е степента на отказ да се участва в процеса на вземане на решения, както и поемане на отговорност за взетите решения, като това най-вече се наблюдава в нивото на управление на основните структурни звена.

➤ За съжаление НБ остава място с лоши условия на труд, ниски доходи, липса на добра система за повишаване на квалификацията. Това поражда спотаени чувства, че има група от хора, които получават незаслужено повече, независимо че са с по-високо образование и квалификация, като реално в системата на заплащане няма драстични различия. Това поражда и дуалистично отношение към бъдещето на работното място. От една страна, никой не иска да го загуби, а от друга, не полага и усилия, и риск да работи повече, по-иновативно и по-качествено, защото малко му се плаща. Така се подминават и някои правила с уговорката: „Защо да сме толкова стриктни, като не ми плащат много?“. Така се проявява и доста нисък интерес към новите идеи в работата и най-често може да се чуе: „Ние това сме го правили така“.

➤ Все още можем да говорим за жертвоготовност в работата, но с времето впечатленията ми са, че остават вече по-малко сътрудници, готови на това.

➤ От времето, когато задачите на НБ не са били строго потребителски ориентирани, е останал уклонът на потребителя да се гледа като на досадник.

➤ Парадоксът е, че женската организация (при 242 служители 203 са жени за 2014 г.) е породила „мъжко“ организационно поведение – в последните години се наблюдава крайна решителност, агресивност, амбициозност, напористост.

➤ Налице все пак е потенциал за промяна. Целта е превръщането на библиотеките в по-интелигентна организация, която да преследва целите си в променящата се външна среда, чрез адаптиране на поведението си в зависимост от знания за външните и вътрешните си настройки, т.е. да акумулира опит в създаване, придобиване и трансфер на знания, както и да промени поведението си, за да отрази новите знания и прозрения в бъдещето.

За съжаление и в НБ, и в българските библиотеки процесите на въвеждане на нови системи на организация и нови механизми за координация и сътрудничество

са твърде бавни и с променлив характер. Всички промени протичат в несигурна среда.

Представяйки така организационната култура, считам, че в нея доминират изключително много неформалните отношения и затова ще направя опит най-общо да ги характеризирам, да покажа причините за тяхното възникване, възможностите за управление и проблемите, свързани с тях.

Характеристика на неформалните отношения

В рамките на такава голяма организация, каквато е НБ, има много неформални групи, като част от тях, трябва да кажем произволно, даже се обединяват в някакви мрежи.

Работната среда, която при нас се отличава с традиционализъм, рутинно повтарящи се процеси, уседналост и др., способства много за създаването на такива групи. Тук трябва да отбележим, че възрастовата структура на персонала, в която най-много са служителите от 41 до 55 години – 91, следва групата на 56–63-годишните – 78 броя, от 25 до 40-годишните са 63 бр., над 63 години – 6 броя и до 25 години – 4 броя, предполага служителите да са прекарвали доста време един с друг. Те може би са прекарвали повече време с колегите си, отколкото в къщи.

Характерът на задачите, които се изпълняват в определени работни структури, е еднакъв и затова те често си общуват, като или си помагат, или се съревновават. Така на основата на общите интереси и контакти са създадени множество дружески групи. В много случаи те започват да живеят свой живот.

Често явление в НБ е създаването на т.нар. неформални, неофициални групи, които са сформирани на междуличностни отношения и които функционират с цел удовлетворяване на личностни потребности, които не са свързани с формалните цели на организацията. Това са групи от хора с еднакъв социален статус, еднакво самочувствие, познават се отдавна като семейства, общи интереси и др. Понякога такива групи се сформират и спонтанно неосъзнато, просто по взаимни симпатии, напр. защото децата учат в еднакво престижни училища, защото имат еднакъв социален статус, защото имат сходни кулинарни възможности, защото обичат да носят красиви бижута. Често извън тези взаимоотношения се коментират и чисто професионални задачи.

Най-често социалните връзки възникват на почва лични интереси (приятелства, лидерство, престиж, човешка симпатия) и се създават отношения, които дават възможност за решаване на служебните задачи чрез елиминиране на формалната организация. Социалните връзки създават особена социално-психологическа структура. В тези групи често се оформят лидери, а другите остават в тяхното обкръжение. Най-често срещаният пример е, когато обединена група от хора, недоволни от заплащането, считащи се за онеправдани, сформират група, която спонтанно излъчва лидер.

Често неформалните отношения се използват за обсъждане на предполагаеми или фактически промени. Практиката ми показва, че често съпротивата срещу промените се дължи на това, че неформалната група се чувства застрашена за своето съществуване. Реорганизацията, внедряването на нови технологии, инова-

циите и разширяването на дейностите могат да доведат до нови правила, включване на нови хора и т.н., което нарушава комфорта на групата за постигане на целите и потребностите ѝ. Във висока степен при нас се реагира не на обективните действия, а на собствените възприятия и мнение за тези действия, което поражда изкривена картина на действителността.

Причини за възникване на неформалните отношения

Много често си задавам въпроси за причините за възникването на неформалните отношения.

Често хората се присъединяват към неформалните групи не много осъзнато, а защото са подвластни на чувствата за взаимопомощ, на някакъв вид защита, симпатия или общи интереси.

Естествено най-честата причина е неудовлетвореност от работата и понеже много често мениджмънтът не обръща сериозно внимание на неудовлетвореността на служителите от работата, хората охотно се съюзяват в неформални групи. В НБ поради факта, че началниците са работили дълго време с подчинените си, има по-лека процедура на контакт между ръководител-подчинен. Забелязва се обаче, че тези възможности се използват често по неформални поводи, а не за сериозни работни проблеми. Причината е страхът на много колеги да не бъдат критикувани или считани за несправящи се с работата. Пример: Често пъти съм забелязвала как с охота много от колегите споделят с мен лични постижения и проблеми, но много рядко ми казват къде са се затруднили или особено как не са успели да решат някакъв професионален проблем.

Има случаи, при които причината за неудовлетвореността и дискомфорта са свързани с обстоятелствата, че вече има оформени неформални групи и нов, външен човек се приема по-трудно, с много подозрения.

Много сериозна причина е чувството за защита. Ако си в групата, ще бъдеш защитен, прикривайки те, че нарушаваш правилата.

Много важна причина е получаването на достъп до неформалните комуникации – каналите на слуховите. Слуховете оформят невероятни групи – с различна култура, професионална принадлежност, социален статус и др. Тези канали са много мощни при нас, обикновено ръководството научава последно за информацията, която се разпространява, оттук и невъзможността да се реагира бързо с достоверна информация. Аз съм повече склонна да мисля, че чрез слуховите хората удовлетворяват някаква психологическа потребност от защита и съпричастност. Трябва обаче да призная, че много често причината за тях е слабата информираност – поради нежелание от страна на сътрудниците да участват активно в работните процеси и вземането на решения, и лошата квалификация. Има случаи и на абсолютна преднамереност и съзнателно да се вреди по различни причини.

Възможности за управление на неформалните отношения

Проблемът на управлението е да разбере, че неформалните отношения динамично си взаимодействат с формалните. Ефективността на работата силно се влияе от неформалните взаимоотношения, защото заради тях се губи работно

време. Те водят до много жалби и недоволства, за удовлетворяването на които се изразходва много време, хабят се нерви, влиза се в патови ситуации, трудно се намират полезни за всички изходи.

Не крия, че в своята практика при реализацията на отделни задачи избирам между два пътя. Да съставя работна група от хора, които формално отговарят, или да възложя задачата само на тези, които са свързани с добри връзки, общи интереси, приятелство. Във втория случай целта се реализира по-бързо и резултатите са качествени и ефективни (макар че имам вече няколко пресни примера за неуспехи и разваляне на приятелства).

Като официален лидер често избирам да поддържам някакъв вид отношения с неформалните лидери, които често усложняват процесите на управление и създават атмосфера на недоверие и нетърпимост. Колебанието е между запазването на неутралитет или сериозното противопоставяне.

От изложените наблюдения правя следните изводи:

- на неформалните отношения и досега гледаме в известна степен негативно; често се коментира и мнението, че това е признак за неефективност на мениджмънта. По същество обаче, вглеждайки се по-дълбоко в проблемите, вече съм убедена, че неформалните отношения са естествено явление и трябва да бъдат признати, наблюдавани и управлявани;
 - неформалните отношения най-често създават проблеми, свързани с:
 - неефективността на дейностите, като се губи голямо количество време и усилия, за да се доказва „как това няма да стане“;
 - съпротива срещу промените, защото „ние това го правим така“;
 - разпространение на слухове, които показват несигурност и незнание;
 - необходимо е вслушване в мнението на лидерите на неформалните групи и на носителите на слухове, защото това позволява да се анализират неформалните отношения, а слуховете да се улавят и контролират чрез бързо разпространение на точна информация;
 - трябва да се намират начини лидерите на неформалните групи да участват във вземането на решения;
 - 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.

Формалните и неформалните отношения, взети заедно, могат да осигурят системен подход за умелото справяне със сложните проблеми на организационната култура. Организационната култура на библиотеката, в частност на НБ, е сложна и многопластова. Тя трябва да бъде постоянно наблюдавана, изучавана и ефективно управлявана.

ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА ВЪРХУ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

РУМЕН МИНКОВСКИ

ORGANISATIONAL CULTURE IMPACT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Rumen Minkovski

SUMMARY

Organisational culture and management are subtly interconnected: on the one hand owners and managers lay down the foundations of the Organisational Culture (OC), and on the other, the different powers and specifics of that same culture has its impact on the general management and in particular, on the Human Resource Management (HRM) of the respective organisation. That is why it is of key importance that the HRM principles in the organisation are adequate to and matching its culture.

The paper presents some features of the impact of the OC on some HRM activities: *structuring* employees in units and departments; *seeking, selecting, hiring* staff; *labour motivation, remuneration, promotion*; *managing labour representation* of employees, *retention of staff, labour conditions*.

Понятието организационна култура (ОК) получава своята значимост през 80-те години на миналия век¹ и оттогава е неизменна част от концепциите на модерното управление на организациите. ОК е устойчива комбинация от конкретни ценности, стилове на ръководство, език, символи, процедури, правила, начини на поведение, вярвания, артефакти, предположения, различни модели на поведение и т.н. В нея се съсредоточават онези особености на организацията, които я правят *уникална* по своя характер и облик. Културата и управлението на организацията са в сложна взаимовръзка помежду си: от една страна, собствениците и мениджърите, които управляват дадена организация, създават базата на

¹ Вж. **Aiken**, M., Bacharach, S. B. *Culture and Organizational Structure and Process*. – B: *Organizations Alike and Unalike*. eds. Cornelius Lammers and David J. Hickson. London: Routledge & Kegan Paul, 1979; **Hofstede**, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly [etc.]: Sage Publications, 1980. **Ouchi**, W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley, 1981; **Питърс**, Т., Уотърман-младши, Р. *Към съвършенство във фирменото управление*. София: Наука и изкуство, 1988.

нейната култура; от друга, различната сила и специфика на тази култура се отразяват върху общото управление и в частност върху управлението на човешките ресурси (УЧР) на съответната организация.

1. Връзка между ОК и УЧР

Един от първите опити за изследване на връзката между ОК и УЧР е представеният на *фигура 1* модел на Уилям Оучи – на тази база се дефинира популярната в управленските науки „Теория Z“. В нея се налага убеждението, че специфичната култура на дадена организация определя конкретния облик на УЧР. Стилът на управление, взаимоотношенията между ръководителя и ръководените, правилно изградената и функционираща система от близки лични и групови ценности, определят до голяма степен успеха на управлението и функционирането на организацията.

Фигура 1

Модел на връзката култура – УЧР в организацията (Теория Z на Оучи)²

Американски тип организация

Краткосрочно наемане
Бърз растеж в кариерното развитие
Специализирана професионална област
Външни контролни механизми (политики и правила)
Индивидуално вземане на решения
Лична отговорност
Грижа за трудовата роля на човека в организацията

Японски тип организация

Дългосрочно наемане
Бавен растеж в кариерното развитие
Няма тясно специализирана професионална област
Вътрешен контрол (самоконтрол на служителя)
Колективно вземане на решения
Колективна отговорност
Грижа за всички сфери от живота на човека

Теория Z

Дългосрочно наемане, подобряване на уменията на човека чрез обучение
Относително бавен растеж и развитие в кариерата, основаващо се върху уменията, а не върху стажа в организацията
Възможности за изява в различни области – широк спектър от умения за ротация между различните структури на организацията
Комбинация от външен и вътрешен контрол – самоконтрол, основан върху политиките и правилата на организацията
Участие във вземането на решения – всички засегнати служители трябва да участват в ключовите решения
Лична отговорност – отделните мениджъри носят отговорност за своите решения
Цялостна грижа за служителите – животът на служителите в работната среда, както и извън нея е важен за организацията

² Цитираният модел е по: **Kreitner, R., Kinicki, Angelo.** Organizational Behaviour. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008, с. 650–651.

ОК се разглежда като цялостна система, която обхваща и свързва различни елементи и равнища на функциониране на организацията. Културата създава среда в организацията, за да може тя да функционира като цялостен, жив организъм, който има своя ценностна система, мотивация за общи усилия и разбиране за постигане на целите. В този смисъл организациите с ефективни („работещи“) култури се възприемат не просто като структурни обединения, а като по-съвършени цялостни социални образувания. Когато служителите интериоризират традициите и ценностите на собствения си ОК, те реализират по-устойчиви и адекватни модели на трудово поведение.

Фактът, че в една ОК могат да присъстват високи изисквания към трудовото представяне на служителите, не означава, че тя непременно е ефективна. Ако ОК е наложена по неподходящ начин, ако не е имало необходимото време служителите сами да се убедят в нейните предимства и да я приемат, то между нея и политиката за УЧР може да се породи значимо противоречие, което да пречат и ограничава ефективното трудово изпълнение. Затова е изключително важно принципите на УЧР в организацията да бъдат адекватни на нейната култура, да бъдат „стиковани“ с нея по възможно най-добрия начин.

2. Влияние на ОК върху дейности и задачи по УЧР

2.1. Влияние на ОК върху *структурирането* на служителите в работни звена и отдели

Ефективната организация обикновено изгражда силна култура. Понякога тя е толкова безкомпромисно функционираща, че служителите имат само две възможности: или я приемат и се адаптират към нея, или напускат, защото тя ги „изхвърля извън борда“ на организационния живот. Логиката е леснообяснима: ако организацията няма изградени здрави основи (и ако те не са отразени в нейната ценностна система, модели на поведение, артефакти – митове, анекдоти, лозунги, послания, легенди, разкази, начини на споделяне на информацията и т.н.), то служителите ще имат за ориентири единствено добре подредената организационна структура и бюрократичния ред (който тази структура предполага). Но ако тази организационна структура бъде застрашена (например от необходима реорганизация), то тогава – по всяка вероятност – работата ще загуби своя смисъл за професионалния живот на голяма част от служителите. А загубата на смисъл на работа означава *загуба на мотивация* за извършване на самата работа. Поради тази причина за повечето служители в организациите със силна култура не съществува трета възможност – те или приемат *тази* култура, или напускат.

Култури, които създават смисъл за едни служители, отблъскват други. Известно потвърждение на твърдението откриваме в (не толкова безспорния) теоретичен модел на Виджей Сате³, при който се изследва връзката между културата и някои дейности от УЧР – подбор, наемане, социализация и освобождаване на персонал.

³ По-подробно вж.: **Sathe, V.** Culture and Related Corporate Realities: Texts, Cases, and Readings on Organizational Entry. Establishment and Change. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1985, с. 385. Основната критика към тази идея може да се развие така: прилагането ѝ би предизвикало изключително голяма динамика и текучество сред служителите, което пък би създавало други трудности при управлението на организацията.

Основната идея на автора е, че ако служителите не могат да се променят и да се превърнат в част от желаната култура, то за организациите е по-лесно да насочат усилията си към търсенето на *подходящите* хора (и отстраняването на *неподходящите*).

Неефективните организации също имат своя култура, но тя обикновено е нефункционална и е концентрирана върху проблемите на вътрешноорганизационната политика и „цифрите“ (целите), които трябва да бъдат постигнати (на всяка цена). При този подход обикновено се пропускат такива важни фактори като предлагания продукт/услуга; служителите, които ги създават/продават; клиентите. Може ли да предвидим какъв ще е ефектът, ако служителите имат право пряко да взаимодействат с клиентите (това означава да имат делегирани правомощия да реагират на някои от оплакванията на клиентите на място, без да се търси задължително контакт с член на управленския екип или висшестоящ)? За да се случи това, е необходимо да потърсим отговори на следните два въпроса:

- В състояние ли са служителите да се ангажират с такава допълнителна (делегирана) власт?
- Обучени ли са те достатъчно, имат ли необходимите знания и умения, за да упражняват тази власт „безопасно“ (за себе си и организацията)?

Делегирането на задачи може да доведе до по-висока удовлетвореност и за служителите, и за клиентите. Ако тази управленска практика се приложи успешно, впоследствие тя може да се превърне в стандарт на цялостен подход при обслужване на клиентите (с това в неразделна част от ОК на организацията).

Интересен пример за връзката между ОК и проектирането на работните места откриваме при промяна, осъществена в модела на управление на завод на General Motors⁴. Управлението на завода се поема от японски мениджъри и те прилагат редица промени в модела на управление на ОК. Ето една от промените: „...вътрешната номенклатура е сведена от 150 до 6 служебни характеристики, като на всеки служител и работник е позволено сам да си определи наименованието на собствената длъжност, както и да си го изпише върху визитна картичка...“⁵.

При изследване структурата на успешни организации (с работеща ОК), Т. Питърс и Роберт Уотърман-младши⁶ стигат до следния извод: в тези организации има силно фрагментиране на организационните структури; дейностите са така разделени, че да бъде улеснена организационната *гъвкавост* и да бъде *поощрявана активността* на хората. Работните звена (групи) са изградени върху следните принципи:

- те не са големи – обикновено са под 10 човека;
- равнището на подчинение на целевата група и рангът на членовете ѝ са пропорционални на важността на проблема;
- времетраенето на работата (проекта) е ограничено и продължава обикновено няколко месеца;
- членуването в тези групи обикновено е доброволно;

⁴ Във Фремонт, Калифорния.

⁵ **Камерън, К.**, Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура: съобразно рамката на конкуриращите се ценности. София: Класика и стил, 2012, с. 31.

⁶ **Питърс, Т.**, Уотърман-младши, Р. Към съвършенство във..., с. 198–199.

- сформирването и сработването става бързо, без формални инструкции; в тези групи не се създава постоянен щат;
- документацията най-често е неформална и оскъдна;
- между участниците се изгражда добре работеща система на неформална комуникация и климат на доверие.

2.2. Влияние на ОК върху *търсенето, подбора и наемането* на персонал

Наемането на персонал предоставя интересен пример за това как различните култури сами се затвърждават и самовъзпроизвеждат. Една силна култура привлича хора с подобни ценности и идентичен начин на възприемане на организационната реалност; същата култура отблъсква хора, които не могат да се впишат и адаптират към нея. Това може да се наблюдава още по време на процедурата по набиране и подбор на нови служители. Интервюиращите (които обикновено са представители на екипа за управление на организацията или са наети от тях с определено задание) се стремят да подберат/наемат кандидати със сходни на техните ценности, темперамент, мотивация, морал. Когато даден кандидат притежава индивидуален културен профил, близък до културния профил на организацията и подходящи професионални способности, компетентности, трудов опит, обикновено го канят да постъпи в организацията. Ако все пак процедурата по подбор случайно е пропуснала някого, който не пасва на организационната култура, тогава твърде често силната култура го „изхвърля“ след известно време – не физически, а психически: служителят не се вписва в тази култура и не може да се развива пълноценно, не може да изпита удовлетвореност от участието си в екипа. Затова обикновено напуска по собствено желание.

Някои организации със силна култура използват следните стратегии за подбор: те наемат първоначално нови служители на почасова работа (например студенти). От тях само на най-обещаващите се предлага работа на пълно работно време. Дори тези, които вече притежават диплом за завършено университетско образование, започват от най-ниското стъпало – това им дава възможност да се запознаят детайлно с основите на ОК.

2.3. Влияние на ОК върху *мотивацията за труд, възнаграждението и повишението* на служителите

Организациите с добре функционираща култура използват различни модели за мотивиране на служителите. Сред тях са положителното утвърждаване (закрепване) и социалните сравнения. Чрез използване на методите на положителното утвърждаване⁷, ръководителите могат да отдават дължимото (и очаквано) внима-

⁷ Теорията на Б. Скинър, в която човекът се разглежда като продукт на стимулите от заобикалящия го свят, не се приема еднозначно от научната критика. Нещо повече, подходът му се приема като силно манипулативен, а в по-голямата си част теорията е отхвърлена или обявена за неприемлива. Все пак в частта си за *положителното утвърждаване* според нас тя има доста рационални моменти; част от тях могат да бъдат използвани внимателно при разработване на моделите за мотивация в организациите. По-подробно вж. Skinner, B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York, 1977.

ние на служителите, като им предоставят възможност сами да внасят промени в поведението си. Желаните стандарти и еталони на трудово изпълнение засилват своето влияние (за сметка на по-малко желаните). Това се осъществява чрез активното включване на самите служители в този процес: те сами участват при сортиране на тези стандарти и еталони. За да се осъществи този процес е необходимо той да съответства на няколко конкретни принципа:

- положителното закрепване да бъде конкретно и да е съпроводено с възможно най-голям обем информация. Добър пример в това отношение е системата за управление на персонала чрез цели – ръководителите и подчинените подробно съгласуват целите, които трябва да бъдат постигнати от отделния служител, от неговото звено, от организацията като цяло;

- положителното закрепване трябва да следва непосредствено изпълнението; *Примери:* отличаване с парични стимули (чекът се подписва в момента, в който бъде забелязано постижението на служителя); мигновено отличаване с фирмена значка на служителя, предложил решение на сложен за организацията проблем; изпращане още до края на работния ден на адреса на най-успешно изявилия се през деня служител на „благодарствена“ кошница с храни и напитки и т.н.;

- системата за положително закрепване трябва да бъде така разработена, че да отдава признание и на по-малко значимите постижения и успехи. Това може да се осъществява чрез обмен на добри практики, „научени уроци“ и споделени истории между различните звена и отдели на организацията;

- обратната връзка от ръководителя към служителите трябва да съдържа и материален, и идеален (нематериален) елемент. Пример: благодарствен разговор; отделяне на няколко минути за среща със служителите, постигнали високи резултати и др. е нещо, което се цени високо от тях⁸;

- положителното закрепване дава по-добри резултати, когато е неочаквано и не се осъществява „по график“. Когато е „по график“, то започва да губи значението си. Много често малките награди са по-ефективни от големите. Еднократните премии, давани веднъж годишно, често създават сред служителите напрежения и са със съмнителна полза. Особено когато се възприемат като част от политиката за УЧР в организацията.⁹ В потвърждение на казаното ето пример от проведено от нас проучване на системата за стимулиране на персонала във високо категоричен сезонен морски хотел. Измежду множество служители от различни равнища много малка част посочиха получените в края на сезона бонуси като елемент от общото си възнаграждение. Основанието: бонусите са *предварително планирани*, т.е. *очаквани*, и не отразяват реалните постижения на служителите – в този смисъл са *несправедливи* (не съответстват на трудовите постижения). Някои допълниха, че са ги забравили, защото ги приемат като *даденост* и не ги разглеждат като част от системата за стимулиране.

⁸ Особено като се вземе предвид натоварения времеви график на ръководителя/собственика.

⁹ Много служители се обезкуражават, защото смятат, че заслужават по-големи суми и съизмерват своите дялове с тези на служители от други отдели или по-високостоящи ръководители.

За да не се допуснат подобни демотивиращи последици, организациите с ефективна култура използват механизми за социално сравняване.¹⁰ Редовно се провеждат прегледи на дейността на работниците и служителите, които работят на едно и също равнище. Разгласява се информация за сравнителната ефективност от работата на отделни звена и отдели. Целенасочено се стимулира *вътрешната конкуренция* в рамките на организационните звена, както и между самите тях и др.

ОК оказва изключително голямо влияние върху начина, по който се заплаща труда на служители и практиките за повишаване. Изследвания в тази област установяват следното фундаментално правило: неудовлетвореността на служителите се подхранва „...най-силно от сравнението с другите членове на екипа, на второ място от сравнение с други хора в организацията и на последно място от сравнение с хора извън организацията“¹¹. Когато става дума за мотивация, заплащане, повишение и получаване на бонуси, организацията печели от откритото и честно отношение към всеки един от служителите.

- Допълнителното възнаграждение и получаването на бонуси трябва да бъде обвързано с трудовото изпълнение и постигнатите резултати (а не с фаворизирането на любимци на мениджърския екип). Всеки служител има *право на еднакво отношение* за труда, който полага.

- Едно немотивирано решение на ръководителя за повишаване на служител може сериозно да повлияе върху климата, атмосферата и трудовия морал на екипа; да подкопае доверието към самия ръководител. За да не се допускат подобни решения, от полза са: системите за оценка и атестация на служителите; системите за резервни кадри и кариерно развитие на служителите. Полезно е при вземане на решение за повишаване въпросът да се обсъжда с непосредствения ръководител на служителя. Също – да се вземе мнението на най-опитните и лоялни членове на екипа.

2.4. Влияние на ОК върху *управление на трудовото представяне* на служителите

Една възможност за изграждане на система за оценяване на трудовото изпълнение е да се изберат общи за организацията показатели (въз основа на значими организационни ценности), а тяхната приоритетност да се определи от отделните звена/офиси. Този подход осигурява гъвкава връзка между ОК (обща за цялата организация) и отделните субкултури (на различните групи в организацията). Отделът по УЧР може да направи процедура и стандарт, но същевременно да даде свобода на ръководителите на отделните звена/офиси на организацията. *Пример.* Използваната преди време в „Шел“ система за оценка на трудовото представяне (HAIRL)¹², включва следните критерии (ценности): *хеликоптер* („хеликоптерен

¹⁰ Според теорията на Л. Фестингер хората очакват постиженията им да бъдат оценявани чрез сравнението им с тези на другите, а не чрез използването на абсолютни стандарти. По-подробно вж. **Festinger, L.** A Theory of Social Comparison Processes. – В: *Human Relations*, 1954, vol. 7, с. 117–140.

¹¹ **Пийлинг, Н.** Брилянтният мениджър – онова, което знаят, правят и казват най-добрите мениджъри. София: АМАТ-АХ, 2006, с. 48.

¹² **Тромпенаарс, Ф., Хампдън-Търнър, Ч.** Да се носиш по вълните на културата. разбиране на културното разнообразие в бизнеса. София: Класика и стил, 2004, с. 264.

поглед“ – способността да се „отдалечиш“ и да обхванеш цялостно нещата, с по-широка перспектива); *анализ* (аналитични способности); *въображение*; *реализъм*; *лидерство* (лидерска ефективност). Офисите на компанията в четири европейски страни са използвали тази система за оценяване на трудовото представяне въз основа на различни приоритети (*табл. № 1*).

Таблица № 1

Иерархия показателите в системите за оценка на трудовото представяне на служители в „Шел“

Индикатор за оценка/ Държава	Холандия	Франция	Германия	Великобритания
Хеликоптер	Реализъм	Въображение	Лидерство	Хеликоптер
Анализ	Анализ	Анализ	Анализ	Въображение
Въображение	Хеликоптер	Лидерство	Реализъм	Реализъм
Реалност	Лидерство	Хеликоптер	Въображение	Анализ
Лидерство	Въображение	Реализъм	Хеликоптер	Лидерство

Както се вижда от *Таблица № 1*, мениджърите от отделните страни приписват различна тежест на критериите за оценка на трудовото представяне. Този пример показва също така как може да се променя културата на една мултинационална компания в различните нейни поделения (местни култури, субкултури).¹³

Като правило в организациите с добре функционираща ОК трудът на служителите се оценява по-комплексно и се разбира като *процес на управление* на трудовото представяне. Характерно за този процес е следното: непрекъснат диалог; периодично провеждане на гъвкав преглед на извършената работа; използват се предимно качествени (а не толкова количествени) оценки; акцентът е върху измерване постигането на целите и характеризиране на трудовото поведение; процесът се осъществява от непосредствените ръководители; използва се минимум документация.

2.5. Влияние на ОК върху задържането на персонал

Едно наскоро проведено проучване на консултантската компания „Делойт“¹⁴ сочи, че „...бизнес организациите в световен мащаб са изправени пред задаваща се криза с ангажирането и задържането на служителите си“. Проучването е проведено през 2015 г. сред повече от 3300 ръководители на отдели „Човешки ресурси“

¹³ По подобен начин оценяването в рамките на една организация може да има различни приоритети в зависимост от населеното място, отдела/функцията и т.н.

¹⁴ Проучването „Глобални тенденции в областта на Човешкия капитал 2015: Лидерите на Новия свят на заетостта“ е достъпно на интернет адрес: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

или главни изпълнителни директори в 106 страни. Голяма част от анкетираните посочват, че служителите стават все по-мобилни, непредвидими и независими. В резултат на това – все по-трудни за управление, ангажиране и задържане. Променият се и очакванията на служителите към техните работодатели. В сравнение с 2014 г. двойно са нараснали (от 26 % на 50 %) ръководителите, които смятат ангажираността на служителите си за много важна. Двама от трима анкетирани обаче признават, че не са подготвени да се справят с това предизвикателство. Едва 12 % от анкетираните изпълняват собствена програма за изграждане на силна организационна култура за ангажиране и задържане на служителите, а само 7 % се само-оценяват като даващи максималното от себе си за мотивирането и подобряването на ангажираността и задържането на служителите.

Както се вижда, все повече организации са с висок риск от напускане на служителите и това налага търсене на нови начини за ангажиране на хората. Една възможност е свързана с развитие на ОК. Силната култура може да окаже положителен ефект върху задържането на нужните служители.

Индустриалните психолози отдавна са установили факта, че служителите на една организация са най-силно мотивирани от среда, която придава *смисъл на живота им на работното място*. За служителите са важни чувството на принадлежност, сдружаването, развитието на взаимоотношения с останалите и др. Задоволяването на тези потребности в организацията обикновено поражда лоялност на служителите към нея. Всеки, който е постигнал *уважение в рамките на една силна култура*, ще мисли продължително и задълбочено, преди да вземе решение да се откаже от постигнатото и да премине на нова работа в друга организация, където ще трябва да започне отначало.

2.6. Влияние на ОК върху *условията на труд* на служителите

За да бъде действена ОК, важно условие е работната среда да съответства на организационните ценности и разбирания. Много често организационните политики по УЧР (по отношение на работната среда и физическата обстановка) са свързани със сериозни ограничения и дефицити (наличие и качество на работните помещения; тяхната организация и др.). Този проблем не бива да се подценява!

Самата реорганизация може да представлява скъпо удоволствие, но ефектът от нея да бъде изключително значим. Понякога една промяна на отворено офис пространство, отделянето на територия, на която служителите да могат да се срещат „неформално“, определянето на специални стаи за непредвидени срещи и т.н. могат да се окажат изключително мотивиращи за служителите.

В проведено от нас проучване (в бизнес организация с изключително съвременно офис оборудване) беше установено, че служителите се нуждаят от отделна стая за срещи и разговори в свободното време. Мениджърският екип се отнесе с известно недоверие към този наш извод, но въпреки това реши да предостави на служителите си такова помещение. Месец след това изпълнителният директор ни се обади, за да изрази възторга си: ефектът от предоставянето на исканата стая се оказал страхотно положителен за цялостната атмосфера и морала на служителите в организацията.

В много култури се сблъскваме с един интересен организационен парадокс: докато служителите разбират колко важна е физическата среда за ефикасността и щастието на работното място, за мениджърите, които поставят културните жалони в собствените си организации, това звучи неразбираемо. Нещо повече, много често офисите на мениджърите (и личните им работни места) са в пълен контраст с тези на служителите. Нека си представим сграда, в която служителите работят в изцяло *отворено офис пространство* (или по няколко човека заедно в общ кабинет). Да ги сравним с кабинетите на техните ръководители: обикновено те са оборудвани с дебели, почти блиндирани врати, заемат огромно пространство, което почти не се използва и т.н. Лесно можем да се досетим какво е посланието, което подобна организация на физическото пространство излъчва. В такава ситуация всички прокламирани ценности като *неформалност, демократичност, отсъствие на дистанция* и т.н. се заличават само за миг (от така организираната работна среда). В управленската литература има много примери като следващия: първото действие на нов изпълнителен директор на Hewlett-Packard било ... при пристигането му в новия му офис „... да откачи вратата от пантите и да я облегне на стената“¹⁵.

Вместо заключение. Доброто съгласуване между основните елементи и характеристики на ОК и УЧР може да осигури успех при функционирането на организацията. Какво можем да научим от английската организация „Диджитал“¹⁶ (табл. № 2)?

Таблица № 2

Връзка между „предположения–ценности–желани норми“ в организационната култура на „Диджитал“

Предположения	Ценности	Желани норми
Хората са важни	Грижа – за служителите, клиентите, други заинтересовани страни, обществото	Всички <i>служители</i> трябва: • да се отнасят към хората справедливо; • да уважават правата на другите; • да уважават различията у другите.
Доверието е основата на качествените отношения	Честност	Всички <i>служители</i> трябва: • да бъдат честни с хората; • да обещават само това, което могат да изпълнят; • да бъдат откровени, открити и верни.
Рентабилността е необходима за съществуването	Печалба	Всички <i>служители</i> трябва: • да разбират и споделят необходимостта от печалба; • да разбират как тяхната работа допринася за рентабилността.

¹⁵ Пийлинг, Н. Брилянтният мениджър..., с. 51.

¹⁶ Brown, A. D. Organizational Culture. London: Pitman Publ., 1995, с. 160–161.

Предположения	Ценности	Желани норми
Качеството е нашето конкурентно предимство	Качество	Всички <i>служители</i> трябва: • да произвеждат качествени резултати; • да ценят качествено изпълнение повече от формалните назначения, старшинството и символите на статута; • да наемат най-квалифицираните хора; • да изискват и възнаграждават превъзходните постижения.
Успехът зависи от гъвкавостта и отзоваването към външната среда	Открити комуникации Простота	Всички <i>служители</i> трябва: • да споделят всяка значима информация с подходящите хора; • да бъдат директни; да казват това, което мислят; • да имат ясни работни цели и редовни измерители. <i>Мениджърите</i> трябва: • да бъдат достъпни, да се вслушват и помагат на служителите в свързаните с работата проблеми; • да споделят информация в колектива и по организационните канали; • да осигуряват работеща обратна връзка (както положителна, така и отрицателна); • да избягват препокриване на работните цели.
Хората работят най-добре, когато са „господари“ на своята работа	Поемане на отговорност	Всички <i>служители</i> трябва: • да поемат отговорност за собствената си работа; • да бъдат инициативни; • да защитават това, в което са убедени. <i>Мениджърите</i> трябва: • да делегират правомощия; • да осигуряват възможности за индивидуален и колективен принос; • да окуражават и възнаграждават инициативата; • да търсят отговорност от служителите за вече приетите предложения.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Предположения	Ценности	Желани норми
Винаги има какво още да се научи и да се направи	Продължаващо обучение и развитие	Всички <i>служители</i> трябва: • да се стремят към усъвършенстване; • да търсят възможности за развитие. <i>Мениджърите</i> трябва: • да осигуряват предизвикателства за служителите; • да осигуряват възможности за обучение; • да толерират грешките, свързани с обучението и поемането на риск.
Успяват най-добрите идеи	Конкуренция	Всички <i>служители</i> трябва: • взаимно да се предизвикват и конфронтират за постигане на позитивни резултати; • да поемат риска, който идва с представянето на нови и различни идеи; • да се съревновават чрез предложенията си (а не помежду си). <i>Мениджърите</i> трябва: • да насърчават иновациите, творчеството и поемането на риск; • да правят конфликтите продуктивни.
Нито един не може да знае или да прави всичко сам	Сътрудничество Екипност	Всички <i>служители</i> трябва: • да търсят и предлагат помощ и подкрепа; • да работят в екип; • да приемат промени в собствените си идеи; • да действат в интерес на фирмата. <i>Мениджърите</i> трябва: • да създават климат за екипна работа и сътрудничество.

Литература

Давидков, Ц. Национална и организационни култури. София: СУ – СтФ, 2009.
 Хофстеде, Х. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001.
 Хофстеде, Я. Х., Пидърсън, П. Б., Хофстеде, Х. Изследване на културата. София: Класика и стил, 2003.

ФУНКЦИИТЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

И УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА – СЪЩНОСТ И ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

ОЛИМПИЯ ВЕДЪР-ВЕЛИЧКОВА

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND PERSONNEL MANAGEMENT – ESSENCE AND KEY CHARACTERISTICS

Olympia Vedar-Velichkova

SUMMARY

This article is an overview of the essence and key characteristics of Human resource management (HRM) and Personnel management (PM) in organizations. Comments are made on personnel planning, job design, recruitment and selection of personnel, development of human resource potential. Attention is paid also to some aspects of the evaluation of jobs, remuneration, appraisal of the staff and providing a safe and healthy working environment. Some practical examples are offered.

Дълги години в теорията и особено в практиката „управление на човешките ресурси“ (УЧР) и „управление на персонала“ (УП) се употребяват като синоними. Около средата на 80-те години на миналия век започват да се търсят различия между тях и постепенно се оформя схващането, че става дума за сходни, но все пак различни по същността си процеси и функции в организацията, които са силно взаимосвързани и преплитачи се. Днес УЧР се възприема като стратегическа функция, интегрирана в цялостното управление и насочена към оптималното планиране, организиране, развитие и оползотворяване на кадровия ресурс, а УП – по-скоро като система от оперативно-административни функции, свързани с техниките и технологиите за извършване на конкретни дейности по набиране и подбор, наемане (назначаване) и освобождаване на сътрудниците, развитие на кадрите, решаване на конфликти и спорове, възнаграждение и стимулиране и т.н. Независимо дали ще ги разглеждаме заедно или поотделно, дали са обособени в отделни организационно-структурни звена, или се изпълняват успоредно с всички останали, това са функции, които присъстват в управлението на всяка организация и са с огромно значение за ефективността на нейното функциониране. В зависимост от спецификата на конкретната сфера на общественото производство, ролята и мястото на отделните функции от системата се различават, но всички винаги присъстват. Организацията, в зависимост от характера и

предназначението, както и от големината и структурата си, може да има или да няма обособен отдел, свързан с УЧР, да има или да няма обособени длъжности и специално назначени на тях сътрудници, които да изпълняват функциите по УП. При всички случаи обаче някой (някои) задължително се занимава/т със следващите **функции и задачи**¹:

- разработване на план за нуждата от кадри и за развитието им, съобразно общите цели и задачи за развитие на организацията;
- анализиране на настъпващите промени в характера на труда и своевременно актуализиране на длъжностните характеристики;
- изследване на кадровите проблеми и подготовка на съответни доклади, справки и друга необходима документация, вкл. поддържане на кадровия архив;
- организиране и осъществяване на набиране, подбор и наемане на нови сътрудници, както и освобождаване на кадри;
- оценяване на изпълнението на работата, атестиране на кадрите и изготвяне на обосновани предложения за вътрешни размястения, кариерно развитие, обучение и квалификация, освобождаване от работа и т.н.;
- създаване и/или поддържане на системите за възнаграждение и стимулиране;
- създаване и безопасни и здравословни условия на труд;
- създаване на дисциплинарни разпоредби и контролиране на спазването им;
- следене и информиране на заинтересованите за новости и тенденции в правната регламентация на трудовите отношения и др.

Познаването и разбирането на изброените функции и задачи допринася за **ефективното им изпълнение**. То, от своя страна, би осигурило: подбор на подходящи сътрудници и освобождаване от неподходящите; пълноценно използване на хората според силните им страни; своевременна и ефективна квалификация и преквалификация; създаване на безопасни условия на труд; ефективно стимулиране чрез системата за трудови възнаграждения; създаване на благоприятен социален климат и стил на работа; оползотворяване на работното време; повишаване на производителността на труда; намаляване на текучеството; повишаване степента на удовлетвореност на сътрудниците; повишаване на качеството и т.н., и т.н., т.е. **организацията ще постига по-добри резултати!**

Съществуват множество различни класификации на функциите, свързани с УП. В следващите страници, изяснявайки тяхната същност, място и роля ще се придържахме към следната окрупнена схема:

- анализи, планиране и проектиране на персонала и на длъжностите;
- осигуряване на необходимия персонал;
- развитие на кадровия потенциал;
- възмездяване на положения труд и мотивиране на персонала;
- осигуряване на безопасна и здравословна работна среда;
- формиране и управление на трудови и междуличностни отношения.

¹ По-подробно вж.: **Шопов, Д.**, Атанасова, М. Управление на човешките ресурси. ч. 1. София: Тракия-М, 2009, с. 15–25, както и **Ведър, О.** Управление на човешките ресурси. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2014, с. 26–41.

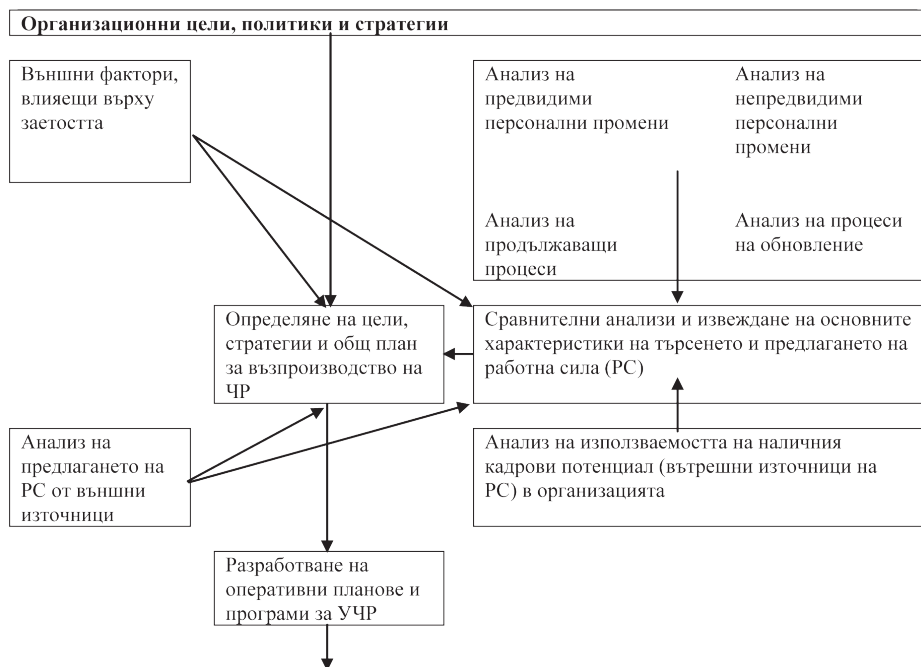
Това разделяне, както и „закрепването“ на отделните функции към различни звена и/или различни длъжности, се прави с цел по-организирано и по-ефективно изпълнение, но тези функции са неразривно свързани помежду си. Те **не са отделни и независими функции, а са система** и само съвместното им координирано изпълнение може да гарантира успех.

1. Анализи, планиране и проектиране

Основната им цел е да се осигурят необходимите като количество (брой – общо и по длъжности) и качество (квалификация, знания, умения, опит) хора за извършване на точно определена работа в необходимото време.

- *Анализи и планиране на възпроизводството на човешките ресурси*

Тези анализи трябва да определят (съобразно общите цели на развитието) необходимостта от кадри; да разкрият евентуални тенденции, свързани с движението на персонала в организацията, както и потенциални проблеми, свързани с текучество; да идентифицират наличието на кадри от различни – вътрешни и външни – източници; да определят възможните източници за набиране на нови хора или възможните пътища и форми за ограничаване на заетостта (освобождаване на сътрудници) и т.н. На финала трябва да се получи конкретно определяне на количествените и качествените параметри на необходимата работна ръка в организацията. Това може да се представи схематично по следния начин²:



² По Бънкова, Анастасия. Управление на персонала. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 1997, с. 25.

Напр.: Щатно разписание (План за общите потребности),
План за повишаване на производителността,
План за набиране и подбор на нови кадри,
План за обучение и квалификация
и т.н., в зависимост от конкретните нужди на организацията.

Разгледано **като процес**, горната схема обхваща следните етапи:

- определяне на общите потребности от човешки ресурси;
- определяне на количеството и състоянието на наличните човешки ресурси и движенията на персонала;
- определяне на допълнителните потребности от човешки ресурси;
- оценка на алтернативни възможности за задоволяване на допълнителните потребности с наличните човешки ресурси;
- определяне на реалните потребности от човешки ресурси;
- разработване на план за възпроизводството на персонала.

Потребностите от човешки ресурси могат да бъдат със знак „плюс“, когато дейността се разширява и/или обемът на работата нараства, но могат да бъдат и със знак „минус“ при намаляване на работата и ограничаване обхвата на дейността.

Общите потребности от човешки ресурси се определят в зависимост от плановете за развитие на съответната организация за следващ период от време. Ако се предвижда „физическо“ нарастване на обема работа, трябва да се осигури съответно „количествено“ увеличаване на човешкия ресурс, който трябва да се „вложи в производството“; ако се предвижда „качествена“ промяна във вида на работата, трябва да се помисли за ново „качество“ на човешкия ресурс; ако бизнесът ще се „свива“ или например ще се въвежда нова техника/технология, която е по-малко трудоемка – част от човешкия ресурс ще се окаже излишен. Тези разчети се правят общо и по типове длъжности в зависимост от спецификите на упражнявания вид труд и въз основа на възприети стандарти: трудови норми, нормативи за време за обслужване на клиенти, производителност, управляемост и пр.

Определянето на количеството и състоянието на наличните човешки ресурси става чрез преглед на фактическото разпределение на хората по звена и длъжности, притежаваната от тях квалификация, знания и умения. Акцентът на анализите трябва да бъде върху евентуалните движения и промени, които настъпват или се очаква да настъпят в бройката и структурата на наличния кадрови ресурс (размествания, кариерно израстване, напускане и пр.). По този начин към вече определените общи бъдещи потребности се добавят и някои допълнителни, „наложени от обстоятелствата“.

Важно е да се има предвид, че както допълнителните, така и част от общите потребности от човешки ресурси биха могли да се удовлетворят чрез мерки, които са по-лесна и бърза (а също и „по-безболезнена“ за хората) алтернатива в сравнение с наемането на нови хора или съкращаването на част от заетите. Към тях могат да се отнесат:

- реорганизация на работата в структурните звена, така че трудовите задачи да се поемат изцяло или частично от заетите в момента – приложимо и при разширяване, и при свиване на заетостта;

- увеличаване/намаляване на продължителността на работното време и/или въвеждане на гъвкави форми на заетост, доколкото законовата нормативна уредба позволява това;

- промяна в техниката и технологията;
- предлагане на платен и/или неплатен отпуск, както и възможности за ранно пенсиониране – алтернатива на съкращенията при нужда от свиване на заетостта и т.н.

След определяне на общите и допълнителните потребности от работна сила в организацията и отчитането на алтернативните възможности за посрещане на тези потребности, организацията вече разполага с величината на реалните си потребности и може да планира стъпки за тяхното задоволяване. Конкретизацията на плана трябва да бъде времево и ресурсно (най-вече финансово) обвързана с всички останали стратегически и оперативни дейности в организацията.

- *Анализи и проектиране на длъжностите в организацията*

Чрез тях се търси (анализ) и дава (проект) отговор на въпросите: (1) какво реално правят и какво в действителност трябва да правят хората в процеса на работата си; и (2), какво реално „притежават“ (знания, умения, техника, технология, създадена организация, правила и процедури и т.н.) и от какво се нуждаят, за да изпълнят работата на определено ниво.

Анализът се фокусира върху фактическото състояние на нещата, а проектът има за задача да опише (и предпише) параметрите на длъжността в нейния оптимален вариант, както и да посочи пътищата за достигане до него. Крайният резултат е актуализиране на съществуващите или разработване на нови длъжностни характеристики. По закон (Кодекс на труда, Наредба за договаряне на работната заплата и др.) всички организации са длъжни да разработват и да поддържат в актуален вид система от длъжностни характеристики. Екземпляр от длъжностната характеристика трябва да се връчва срещу подпис на всеки новоназначен, както и на всеки постоянен служител в случай на актуализация.

Анализите, проектирането и самите длъжностни характеристики, като документ, имат пряко отношение към набирането, подбора и движението на кадрите (дават „списък“ на изисквания и критерии за оценка), към оценяването на кадрите (съответствие на изисквания и качества; изпълнение на изискванията), към оценяването на длъжностите с оглед формиране на системата за възнаграждения, към обучението и кариерното развитие, към дефинирането на правилата за охрана и безопасност и пр.

За съдържанието и структурата на длъжностните характеристики няма нормативно определени правила, но смисълът и предназначението им диктуват една, до голяма степен обща за всички организации, форма³:

³ По-подробно вж.: **Шопов, Д.**, Атанасова, М. Управление на човешките ресурси..., с. 85–110; **Джонев, С.**, Димитров, П. Организационно консултиране, мениджмънт, управление на човешките ресурси. т. 1. София: Ен Джи Би Консултинг, 2014, с. 365–368; т. 3. 2015, с. 398–401.

.....

(име на организацията, лого и пр., според възприетия в нея начин за оформяне на официални организационни документи)

ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА

на длъжността

(точно наименование по НКПД – Национален класификатор на професиите и длъжностите)

Код по НКПД:

I. МЯСТО НА ДЛЪЖНОСТТА *(структурно и/или териториално звено)*

II. ЦЕЛ НА ДЛЪЖНОСТТА *(кратко и ясно)*

III. ВРЪЗКИ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ *(подчиненост на ... вътрешни служебни контакти с... външни контакти с ...)*

IV. ОСНОВНИ ДЛЪЖНОСТНИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ: *(възможно най-изчерпателно)*

V. ОСНОВНИ ОТГОВОРНОСТИ, ПРИСЪЩИ ЗА ДЛЪЖНОСТТА: *(отговорен за ... пред ... в рамките на ...)*

VI. ОСНОВНИ ПРАВА *(напр. самостоятелни решения, разпореждане с ... и пр.)*

VII. НЕОБХОДИМА КОМПЕТЕНТНОСТ ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА:

1. Трябва да знае: ... *(вид и равнище на образование; нормативни актове; чужди езици; други ...)*

2. Трябва да може: ... *(специални професионални умения; работа с информационни и комуникационни технологии и т.н.)*

3. Трябва да бъде: ... *(личностни изисквания и поведенчески характеристики)*

4. Други изисквания ... *(напр. специфичен професионален опит в областта на ...)*

VIII. КРИТЕРИИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ: *(според спецификата на длъжността)*

IX. УСЛОВИЯ НА ТРУДА: *(напр. обособеност на работното място; ползване на компютър и/или друга техника; специфичен режим на работа и пр.)*

Изготвил: Утвърдил:
(подпис и печат на работодателя)

Запознат съм с (имам екземпляр от) длъжностната характеристика.

Дата:

Работник: *(собственоръчно изписани трите имена и подпис)*

2. Осигуряване на необходимия персонал

Същинското осигуряване на персонал в организацията се свързва с процесите на набиране, подбор и наемане.⁴ Става дума не само за нови кадри, идващи от

⁴ По-подробно вж.: Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси..., с. 126–146.

външната среда, но и за вътрешни сътрудници, които кандидатстват за овакантени позиции.

- *Набиране на кадри*

Набирането на кандидати за работа се изразява в търсене и привличане на хора с определена квалификация и качества, от които да могат да се подберат подходящи за вакантните места. И логически, и чисто практически, първата стъпка е да се дефинират изискванията към кандидатите – какво точно търсим, – за да може оттам, с достатъчно голяма точност, да се определи: (1) къде може да го намерим; (2) как да привлечем интереса и (3) когато се появят реални кандидати, по какво да „познаем“, че са точно тези, които сме търсили, т.е. чрез изискванията да положим основата на системата от критерии за оценка и подбор. Изискванията към кандидатите трябва да обхващат само качества, които имат съществено значение за равнището на трудово представяне и трябва да бъдат измерими и оценени чрез някакъв относително обективен метод. В този смисъл профилът на изискванията би трябвало да съдържа: образование, квалификация, трудов опит или стаж, специални умения, интереси, ценности, мотивация, външен вид и въздействие, здравословно състояние и пр. Цялата информация, която ни е нужна, за да го съставим, се намира в длъжностната характеристика. Допълнителни уточнения могат (и е желателно) да бъдат направени от ръководителя на звеното, в което е вакантната длъжност.

Обичайно вакантната позиция се обявява и по вътрешни, и по външни канали. Предвид спецификата на работата могат да се използват един или повече от следните методи за набиране на повече и по-качествени кандидатури: обяви в средствата за масово осведомяване; специализирани интернет сайтове; трайни контакти с учебни заведения, които подготвят кадри в съответното поле на дейност (и особено такива, които имат предвидена практика и стажове)⁵; специализирани агенции за набиране и подбор; информация от професионални асоциации; отправяне на персонални покани; лични препоръки и, разбира се, вътрешно развитие и кариерно израстване на собствените сътрудници.

- *Подбор и избор на кадри*

След изтичането на сроковете за кандидатстване и/или набирането на достатъчно на брой кандидатури, започва процесът на тяхното оценяване и пресяване, за да се стигне до избор и назначаване на избрания. По време на подбора трябва да се открият, анализират, проверят и оценят качествата на кандидатите и да се сравнят с изискванията на вакантната длъжност.

Ако оставим настрана случаите, в които кандидатът е само един, и тези, в които изборът и назначението се правят въз основа на „странични“ съображения, идеята на оценяването и подбора е да се намери отговор на въпроса „Защо даден кандидат да бъде предпочетен пред друг?“, а този въпрос може да се конкретизира така: (1) Този кандидат ще може ли да върши качествено работата (образование, знания, умения, опит)?; (2) Този кандидат ще работи ли наистина (мотивация, чувство за призвание, лоялност, дисциплина)?; (3) Подхожда ли този кандидат на

⁵ Полезно и доказано ефективно като метод е да си „отгледаш“, „провериш“ и „възпитаеш“ бъдещия сътрудник, още докато се обучава в училище или във ВУЗ.

нашата организация (ценности, култура, поведение и пр.)? и (4) Колко (какво) ще струва на организацията наемането на този кандидат?

Профилът на изискванията и изброените въпроси дават рамката на система от критерии, а за същинското оценяване трябва да се подберат и подходящи методи. Те са много и най-различни: преценка само по документи; преценка по препоръки; тестове, въпросници и практически „изпити“; различни форми на интервю и т.н. Могат да се използват както самостоятелно, така и в комбинации, като всичко зависи от характера на вакантната длъжност, от възприетите от организацията подходи и процедури, от законовите изисквания за заемане на някои специфични длъжности; от времето, с което организацията разполага, за да осъществи процедурата за оценка и подбор; от броя на кандидатите и др. Препоръчително е да не се залага само на един метод.

Чрез оценката за всеки кандидат се съставя профил на годност, който се съпоставя с профила на изискванията. В зависимост от степента на съответствие кандидатите се делят на *абсолютно неподходящи*, *подходящи* и *много подходящи*. На теория, ако „класираме“ кандидатите в последната група, би трябвало да изберем този, който е на първото място. Невинаги обаче най-добрият професионалист върши най-добра работа. „Нашият“ човек е този, който едновременно ще върши добре работата си и ще се включи пълноценно в живота на организацията. Остава ни само да оформим надлежно неговото назначение и да съобщим по подходящ начин на всички останали, че вакантното място вече е заето.

- *Наемане на кадрите*

Наемането/назначаването на избраните кадри става в съответствие с действащите нормативни документи, като с назначените се сключват договори.

3. Развитие на персонала

- *Обучение и квалификация*

Процесът е свързан с определяне на нуждите на организацията от определен тип квалификация на кадрите и съпоставянето им с фактическата притежавана от хората квалификация. Установявайки нуждите, организацията се насочва към подходящи методи⁶ и средства за обучение и квалификация и организира съответните процеси⁷.

При подготовката и осъществяването на обучението и квалификацията можем да откروим четири фази, които са пряко свързани с другите елементи от системата за УП:

- *организационен анализ* – определяне на необходимостта от обучение и възможностите за обучение „по принцип“: цели и стратегии на развитието, какво предлага/дава околната среда, ограничения, наложени от наличните ресурси и т.н.;
- *анализ на задачите* (по звена, по професии, по длъжности): необходими знания и умения за изпълнение на задачите;

⁶ По-подробно вж.: **Ведър**, О. Управление на човешките ресурси..., с. 138–141.

⁷ По-подробно вж.: **Джонев**, С., Димитров, П. Организационно консултиране..., т. 3, с. 531–571.

- *анализ и оценка на хората*: знания, умения и способности, желание и потенциал за обучение;
- *същинско обучение*: организация и провеждане – къде, кога, от кого и как; оценка на резултатите и предприемане на евентуални коригиращи мерки за следващи обучения.

Всички служители, без изключение, се нуждаят от някакъв тип промяна и/или усъвършенстване на квалификацията в определени моменти от своята кариера. Новоназначеният трябва да бъде въведен в работната среда и в някои основни аспекти на длъжността, която ще изпълнява. „Старият“ и опитен служител е изправен пред професионални промени, наложени от постиженията на науката и техниката⁸, което от своя страна изисква допълнителна квалификация. Независимо от осъзнаването, че да имаш висококвалифицирани кадри е съществено конкурентно предимство, ситуацията в момента не предразполага организациите към заделяне на значителни средства за обучение и квалификация на кадрите.⁹ Доколкото обучителни процеси се осъществяват, се залага главно на „по-евтините“ форми: инструкции, работа с пряк наставник, вътрешни обучения, провеждани от собствени опитни кадри, епизодични лекции и кратки семинари, обмяна на опит и, разбира се, самообучение.

- *Движение на персонала в организацията*

То е продиктувано от организационните нужди и стратегическите планове за развитие и може да се разглежда като форма на развитие на персонала. Изразява се в повишаване, понижаване, разместване по хоризонтал, напускане по собствено желание, съкращение, уволнение и пенсиониране. Първите три форми кореспондират със същинското развитие на всеки сътрудник поотделно – те са елемент в неговата кариера. Формите на напускане имат отношение към развитието на кадровия потенциал като цяло, т.е. с възпроизводството (и планирането на възпроизводството) на човешките ресурси в организацията.

- *Кариера и планиране на кариерата на кадрите в организацията*

Под кариера разбираме последователността на заеманите длъжности в течение на целия трудов живот на отделния индивид. Планирането на кариерата е процес, при който със съвместните усилия на сътрудника, прекия му ръководител и мениджмънта се очертават желаните, възможните и реално осъществимите пътеки за индивидуално кариерно развитие и се дефинират условията, при които то може да се осъществи.

При разработването на кариерния план е необходимо да се предприемат четири основни стъпки:

- *оповестяване на вариантите и възможностите* за кариера, които предлага структурата на организацията – звена и отдели, последователности от взаимосвързани длъжности, в които може да се „расте“ по определени правила или несвързани длъжности, към които обаче може да се премине при дадени условия и т.н.;
- *самооценка на сътрудника* по отношение на неговите способности, интереси и цели – какво може и какво би искал (лична гледна точка);

⁸ Или други фактори.

⁹ Разбира се, има изключения.

- *периодична атестация* на способностите и потенциала на хората – какво могат, какво биха могли да усъвършенстват и развият, дали и как биха могли да бъдат използвани по-ефективно (гледна точка на организацията);

- консултиране, което да доведе до формулиране на *реалистични цели и планове* и, най-важното, да създаде оптимална мотивация за изграждане на кариерата на сътрудника. Тази последна стъпка всъщност не е нещо отделно, а представлява интеграция на предходните три.

Очертаването на кариерната „пътека“ определя възможностите за движение на сътрудниците от една длъжност към друга и описва спецификите при прехвърлянето от една работа на друга: посочват се ясно изискванията на новата работа; осигурява се актуализирана информация за сътрудника и се поставя въпросът – дали той и работата си „пасват“ взаимно; определя се евентуална нужда от допълнително специализирано обучение и се съставя „макет“ на пътеката във времето (кое, кога и как ще се случва).

Макар че реалната кариера (в общия случай) е последователност от множество премествания на различни длъжности, в различни посоки, в различни звена, понякога и в различни организации, всички те се подчиняват на една обща типология – традиционно развитие на кариерата и мрежово развитие на кариерата. Традиционната кариера е свързана с движение от една специфична длъжност към следващата я (нагоре) по професионален или йерархичен ранг. Условие за преминаването на следващо стъпало е натрупан опит, демонстрирани знания и умения, доказани професионални качества. Мрежовата кариера съчетава в себе си малко вертикални (в служебната йерархия) и повече хоризонтални движения (например „растеж на място“ – професионално усъвършенстване със или без получаване на някаква степен, но без смяна на длъжността). В този случай преди да бъде издигнат на по-високо ниво, отделният сътрудник трябва да разшири максимално обхвата на знанията и уменията си.

„Правенето“ на кариера е колкото личен, толкова и организационен въпрос¹⁰, а разбирането за добра кариера варира от оценка според „височината“ на поста, през материалния израз на достигнатото положение (статус, пари и пр.) до схващането, че успешна е тази кариера, която създава вътрешно усещане за професионална и личностна реализация, независимо от йерархичния и/или обществен ранг и заплащането.

4. Възмездяване на труда и мотивиране¹¹

Всеки общественополезен труд трябва да бъде възмезден. За целта трябва да се „премерят“ две величини – колко ценна за обществото (организацията) е съответ-

¹⁰ Повече за връзката между жизнена стратегия/организационна култура и стратегия/кариера и кариерно планиране вж. **Джонев, С.**, Димитров, П. Организационно консултиране..., т. 3, с. 435–454.

¹¹ Мотивирането на хората в организацията има много измерения и проявления. Тук виждаме само някои негови аспекти, свързани с възнагражденията и стимулите в компенсационната програма, но мотивационен потенциал има и в обучението, кариерното развитие, осигуряването на оптимални условия на труд и т.н.

ната работа и кой колко е свършил от това, което му е било възложено. С други думи, за да се формира системата от възнаграждения, трябва да се направи оценка на работните места (длъжностите) и оценка на изпълнението на работата.

- *Оценка на работните места*

Оценката на работните места е основополагащ момент в процеса на формиране на системата за възнаграждение в организацията и по-конкретно при определяне размера на основните заплати. За да може да се „подредят“ в обоснована система възнагражденията в организацията, така че хем да изпълняват ролята си на „възмездител“, хем да бъдат мотивиращ фактор, трябва прецизно да се оценят и степенуват длъжностите (работите) в организацията. При това трябва да се отчита, че се оценяват относителни, а не абсолютни величини (една длъжност спрямо други длъжности в конкретна организационна ситуация, а не „въобще“). Каквато и методика да се възприеме, колкото и да се опитват оценителите да бъдат обективни, със сигурност не може да се постигне „абсолютна справедливост“.

Целите на оценката на длъжностите са: да се определи относителната стойност на различните работни места и вътрешните съотношения между тях; да се осигури достатъчна информация за проектиране и поддържане на оправдана система от степени и структури на заплащането; да се обоснове пазарно сравнение със сходни длъжности; да се осигури съответствие с правните изисквания за равно заплащане за равен труд. Подходите за оценка на длъжностите са *аналитичен* и *неаналитичен*.

- *Неаналитичният* предполага експертно оценяване и степенуване на длъжностите чрез непосредствено сравняване. Той има две разновидности – метод на редовете и метод на квалификационните (длъжностните) степени¹². Възможен вариант на неаналитична оценка е и оценката спрямо пазарните нива. Неаналитичната оценка се основава върху сравнение на цели длъжности (помежду им или с „еталон“), с цел да бъдат подредени в съответствие с някаква скала (но те не са анализирани в зависимост от фактори, участващи в тяхното определение).

- *Аналитичният* подход е свързан с определяне и оценяване на фактори, които характеризират значимостта, сложността и отговорността при изпълнението на различните видове работа. При оценяването на всеки фактор се дава количествен бал (точки). Аналитичната оценка на длъжността се основава върху степента, в която различни фактори са представени в нея. За да бъдат оценени, тези фактори трябва да са представени във всички длъжности, но с различна тежест, което дава и относителното място на дадено работно място или длъжност спрямо всички останали в организацията.¹³

- *Оценка на изпълнението и атестация на кадрите*

Както беше изяснено, различните работи (видове труд, длъжности) „струват“ на организацията различно; от друга страна, хората дори и когато заемат една

¹² В някои източници аналитичният подход се нарича „точков“, а неаналитичният – „сумарен“. Методът на редовете е известен още и като „степенуване на длъжностите“, а методът на длъжностните (квалификационните) степени – като „класифициране на длъжностите“.

¹³ По-подробно вж.: Каменов, Б. Управление на възнагражденията. София: Сиела, 2011, с. 20–40, както и Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси..., с. 182–197.

и съща длъжност, работят различно. Доколкото постигнатото от тях трябва да се възнагради обективно и справедливо, това предполага въвеждане на някакъв механизъм за оценка на резултатите от общата и индивидуалната работа. Тази функция е неразривно свързана и с предходната група, защото за да „расте“ и развива даден сътрудник в организацията, неговата работа (постижения) трябва периодично да се оценяват (атестиране), за да може да му се предложи адекватна кариера, обучение и др.

Оценяването на персонала е дейност по набиране и анализиране на информация за трудовото представяне на сътрудника и за изготвяне на становище за неговата работа, като се отчетат целите и изискванията на организацията. Информацията (съответно, оценката) задължително обхваща две основни полета: степен на изпълнение на работата и степен на съответствие между способностите на служителите и изискванията на длъжността.

Първата група въпроси (обвързани в по-голяма степен с възнагражденията) обхваща следните аспекти: Какви са резултатите, които са били очаквани на даденото работно място/длъжност? Какво в действителност е било постигнато през дадения период? Кои са вътрешните и външните фактори, които са оказали влияние върху резултатите от работата? Доколко (в каква степен) резултатите от работата са резултат от действието на фактори, които са под директния контрол на сътрудника и кои са „независещите“ от него фактори? Какво конкретно трябва да се направи, за да се постигнат по-високо качество и ефективност при изпълнение на възложените задачи?

Втората група въпроси (обвързани в по-голяма степен с обучение, развитие и кариера) обхваща: Какви професионално-квалификационни способности има оценяваният и доколко ги използва при изпълнение на трудовите задачи? Какво трябва да направят организацията, прекият ръководител и самият сътрудник, за да се използват пълноценно неговите професионално-квалификационни способности? Работникът/служителят притежава ли възможности (потенциал) за развитие в професията и/или длъжността и какво трябва да направи организацията, прекият ръководител или самият сътрудник за това?

Повечето организации провеждат атестация на сътрудниците си веднъж годишно, като за целите на оценяването най-често се използват стандартни формуляри подобни на следващия:

Атестационен формуляр¹⁴

Име и презиме Отдел
 Наименование на длъжността Отговаря пред

Основни служебни области	
Отбележете основните области на отговорност и оценете работата на служителя	
	Оценка

¹⁴ По-подробно вж.: Шопов, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси..., с. 234–241.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Област	Много добро	Добро	Изисква подобре- ние
.....			
.....			

Основни силни страни

В коя област от работата си служителят е особено добър? (опишете подробно!)

Основни слаби страни

Къде могат да се постигнат подобрения? (опишете подробно!)

Как ще оцените служителя в следните аспекти?	Много добро 5	Добро 4	Задово- лително 3	Изисква подобре- ние 2
Желание за работа Обем и бързина Точност Инициативност Спазване на работното време Развитие от последното оценяване до сега Ръководни способности (ако е подходящо)				
Сътрудничество, комуникация				
Оценете възможностите на служителя да сътрудничи и комуникира с:				
Подчинените Служителите на неговото равнище Ръководител Други отдели Клиенти / доставчици				

Квалификация

Отбележете подробности за посещаваните квалификационни курсове след последното оце-
няване!

Наименование на курса	Дата/дати	Резултати
Отбележете подробности за изисквана по-нататъшна квалификация!		
Вид квалификация	Кога се изисква?	

План за действие

Изгответе план за действие, предвид оценките в областите, посочени по-горе.

Цели

Резултати, които трябва да бъдат постигнати

Срокове

Подпис на атестацията

Подпис на атестацията

Дата

- *Възнаграждение и стимулиране*

Възнаграждението е форма на възмездяване за положен труд, а стимулите се свързват с мотивирането на хората да полагат повече и по-качествен труд. В

рамките на тази проблематика влизат и въпросите, свързани със социалните разходи, които организацията прави за своите сътрудници, системата от различни придобивки, бонуси и нефинансови възнаграждения. Съгласно изискванията на Наредбата за договаряне на работната заплата (НДРЗ) и Наредбата за структурата и организацията на работната заплата (НСОРЗ), всяка организация трябва да има собствена вътрешна нормативна уредба – Вътрешни правила за организация на работната заплата (ВПОРЗ).

В работната заплата могат да бъдат включени различни елементи. В зависимост от конкретния вид труд и възприетите в организацията правила и принципи елементите, от които може да се състои работната заплата, са следните: основно трудово възнаграждение (основна работна заплата), определено в трудовия договор; допълнителни възнаграждения (за прослужено време – клас, за работа при специфични условия, за висока лична квалификация, научна степен или звание, когато имат пряка връзка с длъжността, целеви награди и др.); трудови възнаграждения при особени случаи (за извънреден труд, за работа през официални празници и др.); други допълнителни трудови възнаграждения, изрично уговорени с колективен или с индивидуален трудов договор.

Що се отнася до социалните разходи, това са различни плащания, които организацията прави в полза на своите сътрудници, и в този смисъл те са, от една страна, своеобразна инвестиция; от друга – израз на грижата на работодателя към заетите. Насочени са към осигуряването на хората и към стимулирането им за повече и по-качествен труд. Доколкото предоставянето им в общия случай не е обвързано с индивидуалното трудово представяне, за работника/служителя те са придобивки. Формите и размерите им са фиксирани в законодателството и организациите са длъжни да се съобразяват с тези минимални прагове. С голяма доза условност социалните придобивки могат да се разделят на две групи:

- *Изисквани от законодателството* (задължителни) – социално осигуряване, здравно осигуряване, осигуряване при безработица, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд, платени отпуски, изплащане на компенсации при съкращения, социална закрила на някои категории работници и служители, социално-битово и културно обслужване на хората и др.

- *Допълнителни*, дефинирани от организацията: свързани с пенсионирането (например създаване на допълнителен пенсионен фонд, изплащане на определен брой РЗ при пенсиониране; подаръци при пенсиониране и др.); свързани с осигуряването (допълнително медицинско и/или стоматологично обслужване, допълнителни осигуровки и/или застраховки живот и/или инвалидност и др.); еднократни помощи при радостни и тъжни събития; плащания за неотработено време (допълнителен платен годишен отпуск, по-продължителни „ученически“ отпуски, допълнителни плащания за официални неработни дни и празници и др.); намаление на цените във ведомствени магазини и/или ателиета; безплатна (или на намалени цени) храна; ползване на общ или персонален транспорт; ползване на почивна база, спортна база, детска градина и т.н.

5. Осигуряване на безопасна и здравословна на работна среда

Тази функция е свързана с избора на мерки за повишаване сигурността, безопасността и здравословността на работната среда. Те се основават върху изисквания и стандарти, установени с нормативни документи и анализ на трудовите злополуки, професионалните заболявания и организационния стрес (т.е. оценка на риска от „случване“ на инциденти и неприятни събития). Основните законови изисквания към условията на труда и охраната на труда у нас са фиксирани в Кодекса на труда, Кодекса за социално осигуряване и Закона за здравословни и безопасни условия на труд (ЗЗБУТ). Освен това съществуват и редица постановления и наредби, фиксиращи изискванията към осигуряване на ЗБУТ (както по-общо, така и отнасящи се до съвсем конкретни отрасли и/или видове дейности).

На пръв поглед има видове труд, при които рискът е очевиден, и такива, в които риск като че ли няма. Това е погрешно схващане. Няма труд без някакъв потенциален риск и именно в това се състои задачата на специалистите по УЧР – да го разкрият и да предприемат необходимото за отстраняването или поне за минимизирането му.

Пример. Трудът на библиотечния служител определено не е сред най-опасните, но това съвсем не значи, че не е свързан с някои рискове за здравето: пожароопасност, запрашеност и замърсен въздух (особено в хранилищата или в общите помещения, където книгите се съхраняват на открити рафтове), осветеност (в повечето случаи – изкуствена светлина), влажност, тежък физически труд (напр. при „класическа“ инвентаризация), работа с химикали (напр. при служителите, които се занимават с възстановяване и консервиране на текстове), работа с компютър и/или друга техника, психическо напрежение (напр. при директна работа с хора в заемна служба или читалня) и т.н. Библиотеките са предимно централизирано-бюджетни организации и при тях, от една страна, като документация, правилници и пр. всичко е изрядно отговарящо на нормативните изисквания. От друга страна обаче, материално-финансовите „лимита“ ограничават възможността за предприемане на сериозни мерки за подобряване на работните условия. В крайна сметка нещата опират до поддържане (понякога само „козметично“) на това, което вече е постигнато, административно-разпоредителни мерки за гарантиране на трудовата дисциплина и психологическо-възпитателни мероприятия за развитие на самодисциплина. В това отношение биха могли да се използват някои механизми от другите функции в системата за УП, например: в длъжностните характеристики да се включат правилата за работа (а не само задължението да бъдат спазвани); при набиране и подбор на персонал да се отчитат изискванията относно физическа, физиологическа и психологическа устойчивост към специфичните условия на труд; проектирането и усъвършенстването на длъжностите да отговаря на изискванията за безопасност и здравословност и т.н.

6. Формиране и управление на трудови и междуличностни отношения

Трудовите и междуличностни взаимоотношения заемат важно място в живота на организацията и по един или друг начин се отразяват върху нейната стабилност, ефективност, обществения ѝ престиж и пр.

Към трудовите (индустриалните¹⁵) отношения отнасяме формите и характера на взаимодействията между работодателя и сътрудниците, както и наличието (отсъствието) и евентуалната роля, която играят организациите на работниците и служителите (професионалните сдружения). Актуални са въпросите за колективното трудово договаряне, разрешаването на различни конфликти¹⁶, преговорите по отношение условията на труд, възможностите за нарастване на заплащането; въпросите, свързани с дискриминацията (негативна или позитивна) и т.н.

Междудличностните отношения като проблематика кореспондират с комуникацията, деловото общуване и професионалната етика, конфликтите и пр. От друга страна, комуникациите имат както „човешка“, така и чисто технологична страна. Организациите трябва да полагат грижи за осигуряване на необходимите канали за комуникация и да следят за правилното им функциониране. Всяка връзка в организацията трябва да бъде достатъчно сигурна, бърза и навременна. Доколкото голяма част от организационната и между организационната комуникация се осъществява под формата на различни документи, се налага да бъде обърнато внимание и на деловата кореспонденция. С развитието на информационните и комуникационни технологии актуалността на тези въпроси е несъмнена.

Всичко написано по-горе е в сила за всяка организация – частна или държавна; от сферата на бизнеса или организация с идеална цел; малка или голяма. Може би на някои служители в малките училищни или читалищни библиотеки определени твърдения ще се сторят пресилени и те биха си казали: „Това при нас го няма“. Или: „За нас това няма смисъл“. Не, не е така – има го, макар и не толкова силно застъпено, и до голяма степен смесено с други функции и дейности (не в толкова отчетлив вид). Има го, защото е вътрешно присъщо и необходимо за съществуването на всяка организация.

Тук направихме разделяне на функциите по управление на човешките ресурси на подфункции и ги разгледахме поотделно, за да ги откриим и изясним тяхното съдържание. По този начин насочваме вашия критически поглед към евентуални проблеми в собствената ви организация и бранша; опитваме си да провокираме размисъл за тяхното разрешаване.

Литература

Владимирова, Катя, Спасов, Кирил, Стефанов, Нако. Управление на човешките ресурси. ч. 1–2. София: Унив. изд. „Стопанство“, 1999.

Харизанова, Маргарита, Бояджиев, Драгомир, Миронова, Надя. Управление на човешките ресурси. инвестиция в бъдещето. София: Авангард Прима, 2006.

¹⁵ По-подробно вж.: **Шопов**, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси..., с. 313–337.

¹⁶ По-подробно вж.: **Джонев**, С., Димитров, П. Организационно консултиране..., т. 3, с. 245–312.

Нормативни документи

Закон за здравословни и безопасни условия на труд <http://lex.bg/laws> – ДВ, бр. 15/15.02.2013 г.

Кодекс за социално осигуряване <http://lex.bg/laws> – ДВ, бр. 20/28.02.2013 г.

Кодекс на труда <http://www.lex.bg/bg/laws> – ДВ, бр. 27/25.03.2014.

Наредба за договаряне на РЗ – ПМС № 29/5.07.1991 г., изменения – 1993 г.

Наредба за структурата и организацията на РЗ – ПМС № 4/17.01.2007 г., изменения – 2008 г.

Национален класификатор на професиите и длъжностите <http://www.mlsp.government.bg>

МОДЕЛЪТ „БИБЛИОТЕКА“ В БЪЛГАРИЯ

ОЛЯ ХАРИЗАНОВА

THE LIBRARY MODEL IN BULGARIA

Olya Harizanova

SUMMARY

Currently the system of libraries in Bulgaria includes over 2500 organizations, but their exact number is unknown. The model of functioning of various types of libraries are also unclear. The country lacks a particular institution for monitoring on services of all types of libraries, as well as for controlling the processes in the library sector and its proper development. Therefore it is not surprising that there are no reliable data on libraries, the level of control over their activities, quality of human resources, and scope of library services. At the same time these problems create a set of basic indicators, which determine the effectiveness of the library system, the quality of services, and its role for national development.

Based on the analysis of available data (formal and informal) and normative documents, the article discusses some of the key issues in the library sector and the likely prospects of it. Some important conclusions are:

- The inherited Library System (until 1989) has not been modernized according to contemporary macro-environment, which already offers alternative information services; neither has it been optimized according to the current territorial distribution of population and real needs of library services with clear quality standards;

- Currently there is an imitation of a library system, which has become a *shelter for receiving a minimum wage*. In fact the sector is suffering from a shortage of qualified personnel with the appropriate educational level according to the specific library activities;

- There is an urgent need for changes in two basic directions: (a) optimization of the number of libraries and elimination of some units (mainly community centers); (b) upgrading of the legal framework and its adaptation to the new information environment in which the mission of libraries can be realized (e.g. introduction of clear rules for recruitment and qualification level of employees in libraries; elaboration of minimum requirements for the material and technical facilities in libraries and provision of the necessary funds for this purpose).

The general conclusion is that sooner or later the library system will be rethought, reassessed, and re-ordered. The question is not whether, but when precisely and how exactly this change will happen.

Българската библиотечна система се формира от множество библиотеки, различни по вид. Към нея би следвало да спадат Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“ (НБКМ), регионалните (РБ), няколко градски/общински, сто-тици читалищни, десетки специални, библиотеки към учебни заведения (универ-ситетски, училищни), ведомствени. Според Министерството на културата (МК) обаче *библиотечната мрежа* в страната обхваща само *обществените библиоте-ки*, определени със съответен закон¹ и сред тях са единствено НБКМ, РБ (27 бр.), градските/общинските библиотеки (16 бр.) и *повече от 3000 читалищни*². Както се очертава, съществува разминаване в терминологично отношение, но също и в об-хвата на системата – нейните структурни единици. Това поражда проблеми, свър-зани с поддържането на актуални данни за библиотеките, контрола върху тяхната дейност, финансирането, качеството на човешкия ресурс, обхвата на библиотеч-ното обслужване. В същото време изброеното формира съвкупност от базови ин-дикатори, които определят ефективността на системата, качеството на извършва-ните дейности и ролята на библиотечната система за националното развитие.

Какъв е броят на библиотеките в страната?

Поради липса на яснота относно броя на читалищните библиотеки, формира-щи най-голям дял в библиотечната система, *не може да се посочи точно колко са работещите библиотеки у нас*. По данни на МК те би трябвало да са мини-мум 3044, защото според тази институция *в рамките на народните читалища съществуват повече от 3000 библиотеки, които са основата на публичната биб-лиотечна мрежа в страната*³. И все пак не е посочено какъв е точният брой. Освен това следва да се има предвид, че към тази съвкупност не са причислени останалите библиотеки (училищни, университетски, ведомствени, специални).

От друга страна, по данни на НСИ, в края на 2013 г. в България са съществу-вали **общо 2803 обществени библиотеки**: НБКМ, 27 РБ, 2762 читалищни и 13 градски/общински библиотеки (*табл. 1*). Както се забелязва, има разлики относно броя на читалищните библиотеки и броя на градските библиотеки. Но... какво се случва една година по-късно – през 2014?⁴ Изменение се регистрира в броя на читалищните библиотеки: от списък с **2717** данни са налични за **2545** библиотеки, като 2 от тях са в населени места с посочени 0 броя жители (с. Леново, с. Върбен). Не са малко онези, за които е посочено, че не работят, или че не е подаден отчет. Десетки са с празни позиции или нулеви стойности по множество от показатели-

¹ Тук и навсякъде в статията под закон се има предвид *Законът за обществените библи-отеки* (в сила от 06.07.2009 г.; обн. ДВ, бр. 42 от 5 юни 2009 г., изм. ДВ, бр. 74 от 15 сеп-тември 2009 г., изм. ДВ, бр. 38 от 21 май 2010 г., изм. ДВ, бр. 15 от 15 февруари 2013 г., изм. ДВ, бр. 68 от 2 август 2013 г.).

² Източник: сайт на Министерството на културата. [прегледан 01.03.2015]. <http://mc.government.bg/page.php?p=46&s=13&sp=515&t=0&z=0>

³ **Пак там**. Моля, обърнете внимание на „публична библиотечна мрежа“. Вероятно експертите на МК имат предвид „мрежа на обществените библиотеки“, доколкото е в дейст-вие Законът за обществените библиотеки (Раздел IV).

⁴ Авторът благодари на зам.-директора на НБКМ д-р Анета Дончева за предоставените данни за читалищните библиотеки през 2014 г.

те, с по 1 зает – без библиотечно образование или без някаква квалификация в сферата.

С други думи, наличните данни (официални или неофициални) могат да се подложат на допълнителни проверки за достоверност. Освен това данните сочат драматичен проблем с персонала относно библиотечните дейности, тема, която ще бъде засегната по-долу.

Таблица 1

Брой библиотеки в България по вид

Вид библиотека	Брой библиотеки	
	2013 г.*	2014 г.
Народна библиотека	1	1*
Регионални библиотеки	27	27*
Градски/общински библиотеки	13	13*
Читалищни библиотеки	2762	2717
Общо	2803	2758

* Данни на НСИ за 2013 г.

От съпоставката между данните на НСИ и данните на МК (цитирани по-горе) се очертава *значима разлика*, която пречатства достигането на еднозначен отговор на въпроса колко все пак са библиотеките в България.

Проблемът с идентифицирането/преброяването на библиотеките не е нов. Опитите да се установи техният реален брой датират от над 10 години⁵. И преди, и сега има основание да се твърди, че едва ли съществува институция в страната, която към днешна дата да може да посочи конкретно и необоримо число, отговарящо на реално работещите библиотеки на територията на държавата. Това най-вероятно се дължи на *двойствената политика за регламентиране на сектора*, основаваща се единствено на Закона за обществените библиотеки. Другите библиотеки (университетски, училищни, специални, ведомствени) са под управлението единствено на съответните организации и техните мениджърски екипи. Може да се направи заключението, че обща политика за дейността на библиотеките, независимо от техния вид и административно подчинение, у нас няма. Това води не само до липса на единен механизъм за периодичен мониторинг на дейността им, но и до поредица от проблеми: с качеството на обработваната информация, с условията за съхраняване на информационните носители, с качеството на библи-

⁵ Вж. например: **Харизанова, О.** Информационно и комуникационно развитие на библиотеки: система от индикатори. София: Унив. изд. „Св. Кл. Охридски“, 2010. 248 с.; Глобални библиотеки – България (2008 г.; анкетно проучване през подготовителния етап на Програмата, вж.: <http://www.glbulgaria.bg/>); **Харизанова, О.** Българските библиотеки и информационното общество. София: Унив. изд. „Св. Кл. Охридски“, 2007. 180 с.

отечното/информационното обслужване, с финансирането на дейността на библиотеки, с държавните изисквания за квалификация на персонала и пр. Нещо повече, не е коректно да се говори за „библиотечна мрежа“, защото „мрежа“ означава свързаност, а при липса на яснота относно структурата на дадена система не е възможно да се проследят вътрешните и външни за нея връзки.

Вярно е, че чрез специален закон се направи опит да се въведат някакви правила поне за т.нар. обществени библиотеки. Поради това и библиотечната общност в страната прие неговото гласуване в Народното събрание през 2009 г. с нескрит ентузиазъм. В Закона за обществените библиотеки все пак са „разписани“ няколко обекта, които държавата приема за „обществена библиотека“ (Раздел I, чл. 7). Но дали това е достатъчно за недвусмислени и ясни очертания на националната библиотечна система, за недвусмислени и ясни правила относно функционирането на тези организации с необходимите условия за библиотечно обслужване? Очевидно не е.

Условно в библиотечната система у нас може да се отграничат **три разнородни ядра**: (1) библиотеки, наблюдавани от НСИ (между 47–48 бр., с фонд над 200 000 единици); (2) повечето библиотеки към университети и научни звена, включително някои ведомствени; (3) масата читалищни и училищни библиотеки (отличаващи се с изключително ниски стойности по всички структурни показатели) (*фиг. 1*).

Фигура 1

Групи библиотеки, формиращи библиотечната система в България



Спрямо качеството на извършваните дейности всяка група функционира по **три различни модела**. Общото между тях са някои базови характеристики, свързани с представите за традиционно библиотечно обслужване и някои специфични библиотечни дейности. Относно прилаганите технологии обаче, мащаба на дейността, характеристиките на материалната база, характеристиките на фонда, персонала, мениджмънта, контрола те се различават в голяма степен.

Въпреки видимото от практиката, обхванатите от закона обекти не са еднородни – част от обществените библиотеки (предимно читалищни) практически действат по различен от останалите модел; НСИ наблюдава само 47–48 библиотеки – много малка част от обществените, но и други (например университетски), защото критерият за подбор е свързан с количество фонд, а не с вида на библиотеката или модела на функциониране. Така данните за библиотеките са заблуждаващи. В крайна сметка е налице объркване, породено от странна смесица на подходи към дейността на библиотеките, но и подсказващо имитация на „грижа“ за тях.

Много са основанията за подобни твърдения. Най-общо обаче „портретът“ на всяко едно от ядрата на системата е следният:

- Библиотека на подчинение на МК, с голям библиотечен фонд; с повече и висококвалифициран персонал; с недостатъчно, но все пак гарантирано финансиране; с много читатели; с активност в проектната дейност; включена в различни библиотечни мрежи; поддържа множество библиотечни услуги. Типични примери за организации по този модел са регионалните библиотеки и някои градски/общински.⁶

- Библиотека на подчинение на ръководството на съответното ведомство/институция/организация; с големи (често специализирани) колекции в областта на дейност на съответната организация (например различни области на науката); представлява интерес за ограничен кръг от читатели (заети в организацията, но предимно научни работници и обучаващи се във висшите степени на образователната система); разполага с ограничено финансиране, но поддържа ниво поради изискванията на Закона за висше образование и регламентите за развитие на науката в страната; с висококвалифициран персонал; с активност в проектната дейност; често е част от библиотечна мрежа (например на университетски библиотеки).

- Библиотека с малоброен библиотечен фонд (често остарял и овехтял); с един нает (често съвместяващ работа в библиотеката с други служебни ангажименти; често без библиотечна квалификация), но също и без нает; почти без финансиране или финансиране „на ръба на оцеляването“; мизерна материална база (често около 12–25 кв.м); рядко прилага нови технологии; рядко поддържа библиотечна статистика; минимален брой читатели; спорно качество на библиотечното обслужване. Типични примери в това отношение са повечето читалищни и училищни библиотеки.

⁶ Тук авторът умишлено не посочва Националната библиотека (НБКМ), тъй като защитава позицията, че нейната дейност би следвало да се регламентира специално (поради интегративните ѝ функции). Въпросът е дискуссионен, но едно е неоспоримо: Националната библиотека има допълнителни и специфични отговорности, включително представителни на международно ниво, които не са присъщи на останалите библиотеки от ранга на регионалните. Тя, условно казано, би следвало да е „връх на пирамидата“ за библиотечната система. Вярно е, че дейността на НБКМ е регламентирана в Закона за обществените библиотеки и е на подчинение на МК, но според автора това не е достатъчно. Би било достатъчно, ако в нашата страна действа Закон за библиотеките, засягащ дейността на всички библиотечни организации с гаранции за качествено управление на системата.

Какви ефекти се очертават от липсата на коректна политика в сферата на библиотечните дейности?

Описаните по-горе „портрети“, както беше споменато, са пределно общи. За всяка съвкупност от библиотеки е характерно наличието на подгрупи. И все пак е видно, че става дума за множества от библиотеки, които са на различно качествено ниво, извършват дейността си в различен обхват и по различен начин.

Особено важно е, че контролът върху дейността на библиотеките е различен (в някои случаи практически отсъства), а част от библиотеките са „невидими“: не се отчитат, не подават данни за състоянието си, не е ясно работят или не работят с читатели и ако все пак работят, как точно го правят. В същото време именно последните са най-многобройни и най-близо до читателите.

Трите описани групи библиотеки се развиват с драматично различна скорост и имат различно бъдеще. Но следва да се има предвид, че всички те за обществото са „библиотека“ и чрез „портрета“ си повлияват общественото мнение, нагласите към библиотечното обслужване. Неоспоримо е също така, че библиотечната система е подложена на неблагоприятно външно въздействие (редуващи се кризи в обществото от десетилетия насам) и вътрешна диспропорция, водеща до разрушителни резонанси.

Какви други ефекти върху дейността на библиотеките се открояват?

- На първо място, това е невъзможността да се планира коректно финансирането на отделните структури. Не е тайна, че всички библиотеки в страната от дълги години са във финансов недоимък, като липсват средства за елементарна поддръжка на материалната база и почти никакви за набавяне във фондовете. Същото се отнася и до нивото на заплащане за полагания труд, превръщащо професията в непрестижна и нежелана.

Как се финансира дейността на библиотеките? Формално погледнато, отговорът за обществените библиотеки е ясен: описано е в Закона за обществените библиотеки и в Закона за народните читалища. Проблемът е, че самите текстове в тези закони са подвеждащи и даващи възможност за субективизъм. В резултат масата библиотеки получават някакво финансиране, но то достига най-вече за неотложни разходи. Другите библиотеки пък са зависими от финансирането на съответната организация, към която са; зависими са от субективните решения по този въпрос на управленския екип.

Както се вижда, отново се очертават **разлики**, този път в **модела на финансиране**, макар всеки от тях да се отнася до „библиотека“. Очевидно е, че няма единни критерии за определяне на себестойност на извършваните библиотечни дейности, на база на които да се формира бюджет или количествено да се определи гарантирано финансиране за даден период от време.

В настоящия анализ ще се задоволим само с горните бележки по въпроса, макар той да е особено важен за поддържането и развитието на библиотечната система, поради липса на актуални и/или достоверни данни за конкретното финансиране на всяка една структурна единица. И все пак следва да се подчертае, че колкото по-дълго продължава този финансов колапс, породен от грешни модели

за финансиране, толкова по-невъзможно е оцеляването на системата, предлагането на онова, което читателите/потребителите биха желали.

- На второ място може да се посочи невъзможността да се планира коректно необходимият брой персонал в отделните библиотеки с нужната квалификация, знания и умения. Същото е видно от основните характеристики на библиотечния персонал относно придобито образование и квалификация.

Според данните за наблюдаваните от НСИ библиотеки (табл. 2) изглежда, че всичко е наред – преобладават висшисти, при това с библиотечно образование или библиотечна квалификация. Дали това обаче е валидно за по-голямата съвкупност библиотеки (читалищни или училищни), за които не се събират данни от статистиката?

Таблица 2

Персонал в библиотеките по завършена степен на образование, статистически райони и области през 2014 г. (НСИ)*

Статистически райони Области	Общо	По завършена степен на образование						
		С висше образование				Със средно образование		Без средно образование
		Всичко	В това число:		Всичко	В т.ч. с библиотечен курс		
			с висше библиотечно	с библиотечен курс				
Общо за страната	1684	1377	878	253	285	36	22	
Северозападен	126	107	94	4	19	–	–	
Северен централен	220	180	110	44	38	10	2	
Североизточен	175	156	121	21	17	5	2	
Югоизточен	177	157	121	15	20	2	–	
Югозападен	743	590	336	122	139	14	14	
Южен централен	243	187	96	47	52	5	4	

* Данните се отнасят до библиотеки с библиотечен фонд над 200 000 броя.

От наличните данни за 2014 г. относно броя наети в читалищните библиотеки е видно, че от общо 2545 подали някаква информация, 173 не са посочили броя на заетите в библиотеката, а 73 са отбелязали 0 наети. Може да се допусне, че без наети са 246 читалищни библиотеки. Общо наетият персонал е **2639 души**, като средно на библиотека се падат 1,14. От останалите 2299 библиотеки: 16 са с 1 човек, но на двучасов работен ден; 412 – 1 човек на половин работен ден; 1516 – 1 човек на пълен щат. В други 64 библиотеки са заети по 2 души, но единият от тях е на половин щат. Така общата сума на назначените на 4-ричасов работен ден е 476. В други 2 библиотеки работят общо 4-ма души, но един от тях е на граждански договор, а останалите са доброволци. С други думи, в **1946 библиотеки дейността е поета от по 1 човек**, но сред тях близо **1/3 са на непълен работен ден**.

От наличните за 2014 г. данни за *придобито библиотечно образование* на заетите в читалищните библиотеки се установява, че от общо 2545 библиотеки, подали някаква информация, **1620 библиотеки не са посочили** отговор на този въпрос и може да се предполага, че съответните лица са без такова образование. За останалите 925 библиотеки също са отбелязани неблагоприятни данни: без библиотечно образование са 471 наети; **с библиотечно образование са 457 души – 15 от наетите на половин щат и 442 на пълен щат, т.е. близо 18 % от всички наети в читалищните библиотеки.** Това е тревожен резултат, който се подсилва и от данните за наети с библиотечна квалификация – над 3/4 библиотеки са или без такива служители, или не са подали отговор на този въпрос. Не са много онези, които са без библиотечно образование, но са преминали квалификационно обучение (181 библиотеки).

- На трето място, макар и не по важност, е качеството на библиотечното обслужване – ключов въпрос, пряко свързан с интереса на читателите/потребителите към предлаганото от библиотеките, но също и с бъдещето на системата.

Безспорен факт е, че днес библиотеките функционират в силно конкурентна среда, доминирана от секторите с масово приложение на ИКТ и глобална мрежова свързаност. Този въпрос е подлаган на дискусия многократно през последното десетилетие, но видим ефект в полза на библиотеките все още няма. Защото нито политиката за библиотечната система на макрониво се е променила – тя продължава да витае в полето на традиционното, нито самите библиотеки са готови за отвореното информационно пространство – видно например от данните за квалификационното ниво на персонала. Ключов проблем продължава да е без адекватно решение. Проблемът е свързан с това доколко библиотечната система може да предложи алтернативни информационни услуги и обслужване, така че да е защитена от онлайн инвазията, отличаваща се с персонализиране на предлаганото, многообразие (практически неограничено) и достъпност онлайн 360/24.

Вярно е, че библиотечните специалисти винаги разполагат с неоспорим аргумент – качеството на доставяната информация е гарантирано от библиотеките (подбрано, описано, каталогизирано)⁷. Вярно е обаче и друго, а именно, че потребителят днес решава какво точно, кога и как да използва. Сравнението между интереса към библиотеките и потребителския интерес към онлайн средите е в полза на вторите. Даже не е нужно да се цитират конкретни данни от различни статистически източници. Не е ли вярно, че всеки, зает в библиотека, всъщност е и потребител на онлайн пространството, като често се „допитва до него“, изпълнявайки работните си задължения?

Възможно ли е библиотека, или мрежа от библиотеки – без достатъчно финансиране и с недостатъчно ИКТ квалифициран персонал – да предложат съвременно (например онлайн базирано) и търсено от потребителите обслужване? Вероятно в единични случаи да, но като цяло отговорът е отрицателен. И в този казус водещата роля е на работещите в библиотеките. От техните знания и умения зависи

⁷ Дали това е вярно, тук няма да бъде коментирано. Но все пак... редица са въпросителните около качеството на дейността на библиотеките, особено малките – с по 1 човек без квалификация.

решението. Защото по същество става дума за иновация, водеща до промяна в структурата на организацията, прилаганите технологии, процедурите по библиотечно обслужване. Влияе и отношението към библиотеките от страна на имащите власт над финансовите ресурси и над управлението на процесите. Нововъведенията са възможни при наличие на достатъчно ресурси (човешки, финансови, технологични), знание как да се постигнат и умело направляване от страна на мениджмънта. Подобна съвкупност от условия в българските библиотеки са рядкост.

- На четвърто място, свързано с горното, е нивото на мотивацията и степента на удовлетвореността на персонала от работата в библиотеката.

Безспорно върху мотивацията и удовлетвореността от работата влияят много фактори. По този въпрос авторът разполага с данни единствено за регионалните библиотеки. В останалите библиотеки проучване по проблема не е правено у нас и няма данни. Следва да се уточни обаче, че резултатите от анализа на наличните данни се отнасят не само до регионалните, но и до другите библиотеки, защото водят до заключения на системно ниво, а не само на ниво конкретна библиотека.

Наличните данни са получени от изследване, проведено в периода октомври–декември 2014 г. на тема „Организационна култура в българските библиотеки“ и обхваща 226 души от 26 РБ, като е приложена методиката на Х. Хофстеде.⁸

Най-общо получените от проучването резултати сочат значителна неудовлетвореност от: (а) заплащането за положения труд (90 %); (б) степента на социална защита (53 %); (в) получаваното признание за добре свършена работа (57 %); (г) възможността да се работи с умеещи да си сътрудничат хора (59 %).

Като се има предвид, че по основни показатели удовлетвореността е сравнително ниска (табл. 3), не е изненада констатираната по-висока сигурност, че работното място няма да бъде загубено – 76 % посочват, че могат да работят в съответната РБ толкова дълго, колкото желаят. *Нископлатените работни позиции в не особено добри условия на труд не са привлекателни и не се отличават с висока конкуренция.* Друг е въпросът, че работата на библиотекаря би следвало да се разглежда като експертна, изискваща специфични знания и умения, които се придобиват след продължително обучение и се поддържат чрез перманентна квалификация. Изискват и владееене на специализирани технологии за обработка на информация и информационни източници.

⁸ Проучването е проведено от автора в екип с проф. д.с.н. Цветан Давидков. Вж. повече в: Харизанова, О. Някои аспекти на организационната култура в българските регионални библиотеки. – В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“, Философски факултет*, кн. Библиотечно-информационни науки, 2015, т. 7; вж. и на адрес: <https://research.uni-sofia.bg/handle/123456789/1289>.

Таблица 3

Разлики в оценките относно спецификата на работната среда

Специфики на работната среда	Оценка „важно“	Оценка „удовлетвореност“	
Възможност да работите с хора, които добре си сътрудничат	93,8	58,8	↘
Възможност за обучение или за подобряване на уменията ви и придобиване на нови умения	92,1	72,1	↘
Добро социално осигуряване	90,2	52,7	↘
Добри физически условия за работа – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.	89,8	50,4	↘
Предизвикателства – да ви носи чувството за лични постижения	88,5	65,9	↘
Сигурност, че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете	85,4	76,1	↘
Заслужено признание за добре свършена работа	85,0	56,6	↘
Високи доходи	83,6	10,2	↘
Възможността да живеете на желано от вас и семейството ви място	77,0	78,3	↗
Възможност за самостоятелност	65,5	64,2	↘

Изборът да се работи в РБ очевидно е осъзнат и целенасочено направен. В тази посока е отбелязаното от 62 %, че ще останат да работят на това място до пенсиониране. Само 6 души са посочили, че до 2 години възнамеряват да сменят работното място, а други 15 души – до 5 години (общо 9 % от анкетираните). Но какво все пак задържа работещите в РБ на тяхната трудова позиция, въпреки не особено доброто заплащане и сравнително високата неудовлетвореност от други условия? Като фактор, който повлиява избора да се работи в РБ (табл. 4), се откроява наличието на *възможности да се използват придобитите знания и умения* (66 %), макар същото да е обяснимо – повечето респонденти са с придобито библиотечно образование и работят в библиотека, при това в елитна за сектора – регионална. Но значително натрупване на отговори се наблюдава в позиция *свободно време*, с което анкетираните очевидно разполагат (70 %). То може да се оцени като доста важно за тях, най-вероятно поради това, че са преобладаващо семейни жени на над средна възраст. Високият дял на отговорите относно свободното време подсказва обаче и проблем с количеството/качеството на извършваната работа, както и „мълчаливото съгласие“ да се „стои“ на даденото място, въпреки ниското запла-

шане и условията на труд. Според подадените отговори като най-важен фактор, влияещ върху избора да се остане на работа в РБ продължително време, все пак се очертава *служебните отношения с прекия ръководител* (80 %). В тази посока е и отбелязаното от 66 %, че прекият ръководител се интересува от тяхното състояние и развитие, съпричастен е и им помага.

Таблица 4

Оценка за степен на удовлетвореност относно извършваната в момента работа

	Дял на посочилите някаква степен на удовлетвореност („напълно удовлетворен“ и „по-скоро удовлетворен“)
Служебните ви отношения с прекия ръководител	79,6
Свободното време, което имате	69,9
Възможността да използвате максимално уменията и способностите си	66,4
Възможностите, които ви предоставя, за развитие и издигане	56,6

В допълнение е добре да се спомене, че при съпоставката между двата профила – съответно на ръководител и на служител, установени от цитираното по-горе проучване, формално се забелязва някаква степен на съвпадение. Съвпадението обаче може да се оцени като сочещо **негативна посока**: авторитарност от страна на ръководителите, известен страх и нерешителност от страна на служителите. Всичко това е и сигнал, че върху процесите в РБ въздействат неблагоприятни фактори, свързани с установената организационна култура (*фиг. 2*).

Фигура 2

Оценка за властовата дистанция в регионалните библиотеки през 2014 г.

Ръководител в РБ	Служител в РБ
• Преобладаващо авторитарен, понякога абсурдно демократичен, по-рядко диалогичен. • Обикновено взема своите решения бързо и ги съобщава на подчинените си ясно и категорично. Понякога се опитва да ги обясни на подчинените си и излага причините за вземането на решенията, като е склонен да отговаря на въпроси. По-рядко свиква събрание, излага проблема и се опитва да постигне общо съгласие. Често взема решенията самостоятелно. • Очаква от служителите да изпълнят решенията му точно, без да възражават.	• Жена на възраст по близо до 50-те с висше библиотечно образование (бакалавърска и/или магистърска степен). • С над 20 години трудов стаж и с над 15 години стаж в РБ. • Предпочита правилата да се спазват стриктно, като залага на сигурните резултати и не обича да рискува. • Цени високо свободното време на заеманото работно място. • Без опит като ръководител и без предпочитания към заемането на ръководни позиции. • Желее съпричастност, разбиране и помощ от прекия ръководител в работата. • Често изпитва страх / притеснение да се противопостави на решение на ръководителя.

Възприемане на прекия ръководител

- Доминиращи тип "авторитарен" (крайно или отчасти)

Предпочитан тип ръководител

- Доминиращи тип "диалогичен" (демократичен)

Наличие на притеснение/страх у служителите

- Доминиращи често и понякога



Неблагоприятна властова дистанция

Ако насочим вниманието си към читалищните и училищните библиотеки, ще установим, че и при тях ситуацията е сходна. Едно базово обяснение е свързано с това, че дейността им е регламентирана двусмислено.

- *Читалищните библиотеки* са в ситуация на двойно или тройно подчинение: – от една страна, зависят от читалищното ръководство, от друга страна – от МК, от трета страна, от общинското/кметското ръководство;

- тяхната дейност се разглежда в текстове на два закона – за обществените библиотеки и за народните читалищата: според първия са обществени, но, от друга страна, съществуват по волята на читалищното настоятелство (по същество самоуправляващи се български културно-просветни сдружения със статут на юридически лица с нестопанска цел⁹);

- често пъти прибягват до търсене на съдействие от местната власт поради ограничен достъп до финансови ресурси;

- МК изпълнява вменена от закона роля, но не разполага с актуални данни за състоянието на подчинените си организации (видно от липсата на яснота относно броя на работещите читалищни библиотеки) – само по себе си основание за критики към качеството на управление на системата.

- *Училищните библиотеки* са в още по-неблагоприятна ситуация. Тяхната дейност не е регламентирана и са зависими единствено от директорите на съответните училища. Даже ресорното за образованието министерство няма структура, която да отговаря за мониторинга и контрола над училищните библиотеки, нито има политика в тази насока. Поради това не е изненада, че са пределно малко училищата, които имат „библиотека“. Дори и там, където ги има, те са изцяло зависими от една личност – директора. Ако той/тя желае, ще има библиотека, ако

⁹ Всички останали сдружения на територията на страната, освен читалищата, развиват дейността си по друг закон – Закона за юридическите лица с нестопанска цел.

ли не – няма да има. Когато решението е отрицателно, оправданията винаги се свеждат до липсата на финанси и делегирани бюджети в училищата. Когато решението е положително, често пъти в ролята на библиотекар „влиза“ някой учител, заплашен от уволнение, защото няма нужния хорариум. Най-често библиотеката се помещава в някоя бивша учебна стая. Преобладаващото мнение е, че библиотеката в училище е място за раздаване на учебници и от време на време – книги. С други думи проблемът е повече от сериозен, но все още не намира решение по ред причини. От друга страна, тази ситуация продължава от много години и вече поколения ученици излизат от системата, без дори да подозират за съществуването на библиотеки.

В допълнение – споделянето за училищните библиотеки по-горе се основава на неофициални проучвания на автора през последните 5 години сред 283 студенти. Ежегодно, в първия учебен ден, се задава въпрос на първокурсници в специалност „Библиотечно-информационни науки“ (СУ) дали в училище са посещавали библиотека. Отрицателен отговор е получен от 97 % от запитаните. На въпроса какво според студентите (I курс) е „библиотека“ 100 % отговарят „хранилище за книги“. На въпроса дали ще посетят библиотека, след като са приети в свързана с нея специалност, 83 % отговарят отрицателно с аргумента, че имат достъп до интернет.

Какви са перспективите

Високото ниво на субективизъм в управлението на повечето библиотеки, ниското квалификационно ниво на наетия персонал относно библиотечните технологии, ниското заплащане (по-близко до минималната работна заплата в страната), остарелите условия на труд и пр. повлияват върху удовлетвореността на персонала. Повлияват обаче и настоящите, и бъдещите читатели, защото сочат нивото на извършваните дейности. В крайна сметка се формира съвкупност от предпоставки за *криза в сектора*: силно феминизиран, с висока възраст на персонала, с нисък престиж на професията, не достатъчно финансиране, възприеман от мнозина като система от „хранилища за нещо, което малцина използват“. Все пак се очертава изход от ситуацията, но на две нива.

Едното ниво е свързано с нетърпящи отлагане решения в няколко посоки:

- осъвременяване на нормативната уредба и адаптирането ѝ към новата информационна среда, в която се реализира мисията на библиотеките;
- стриктно въвеждане на ясни правила за подбор на персонал и предявяване на изисквания към квалификационното ниво на заетите в библиотеките;
- осигуряване на адекватно финансиране за обновяването на библиотечните фондове и дейности;
- специфициране на минимални изисквания към материално-техническата база.

На пръв поглед изброеното е повече в сферата на макрополитиката относно библиотеките в страната. Истината е, че е нужна промяна, която няма как да се самопороди. Тя следва да се провокира и генерира от самата библиотечна общност, защото е единствената, познаваща и възможностите, и проблемите в системата. Ще успее ли да намери сили да се пребори със самата себе си?

Другото ниво е свързано с постепенно заличаване на част от библиотеките и конституирането на една малка група от библиотеки, които все пак да продължат да поддържат библиотечни дейности.

На какво се основава горното допускане? Ако се анализират наличните данни за библиотеките и те се съпоставят с вида и размера на населените места, в които извършват своята дейност, ще се установи сериозен (пореден) проблем. Пример е случаят с читалищната библиотека в с. Черна гора (Пернишко), избрана на случаен принцип за нуждите на настоящия анализ.

Справка в Националния регистър на населените места сочи, че към 31.12.2014 г. селото е с население **265 души** и с видима тенденция към намаляване на населението под 100 души в близките години (фиг. 3). От друга страна, част от подадените за тази библиотека данни за 2014 г. са следните:

- в нея работи 1 човек със средно образование без библиотечна квалификация;

- фондът е 5199 единици, като има абонамент за 1 периодично издание и 5 ново набавени книги за същата година;

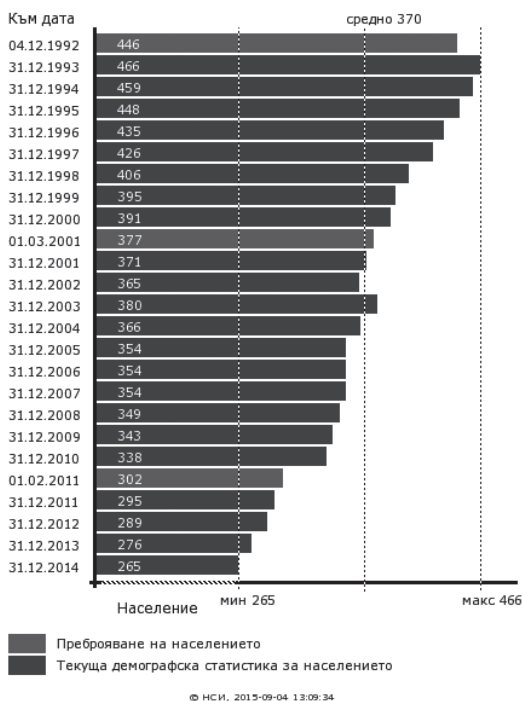
- потребителите са общо 58 (от които 31 до 14 години), а посещенията за годината са 1307 (913 в читалня);

- библиотеката разполага с 4 компютъра с достъп до интернет (освен наличните други технически средства – скенер, аудио-визуално устройство и размножителна машина); от всички компютри 3 са за посетители.

Много са въпросите относно тези данни например: дали е вярно, че преобладаващите посетители са деца, които временно пребивават в селото през ваканцията и най-вероятно ползват интернет всеки ден (което напълно може да обясни 913 регистрирани посещения – приблизително по едно посещение на ден от всяко дете в период един месец); дали броят на единиците във фонда включва периодичното издание не като заглавие, а като отделни броеве на даденото издание; какъв е опитът на заетия в библиотеката в изпълнение на специфичните дейности и доколко е запознат с поддържането на библиотечна статистика и др. под.



Справка за населението на
с. Черна гора, общ. Перник, обл. Перник
Код по ЕКАТТЕ - 81952



Фигура 3

Прегледът на данните води и до други въпроси. Учудващо, същата библиотека посочва за цялата година само еднократно финансиране в размер 40 лв. от дарение, друго финансиране няма, а месечната заплата на зетото лице е 324 лв. От какви средства се заплаща на библиотекаря? Кой покрива разходите за ток, отопление, интернет свързаност и пр.? Очевидно е, че подадените данни са объркващи и следва да се подложат на верификация. По-важното е, че могат да се посочат десетки подобни примери.

Изложеното по-горе дава основание да се твърди, че наследената от миналото библиотечната система не е оптимизирана според актуалното териториално разпределение на населението и реалната нужда от библиотечно обслужване не при ясни стандарти за качество. Не е модернизирана и спрямо наличните вече алтернативи за информационно обслужване.

Отдавна тази система е „приют за получаване на минимална заплата“, но всъщност изпитва недостиг на квалифициран персонал със съответно ниво на придобито образование в зависимост от извършваните или нужните дейности (макар за по-големите малко на брой библиотеки този проблем частично да е решен).

Истината е, че към момента у нас продължава упорито да се поддържа нещо като „система-мутант“, в която преобладават псевдоструктури, имитиращи библиотечна дейност. Много малко са библиотеките, които наистина са „библиотека“. В резултат „системата“ не може да се гордее с голям обществен престиж, нито е в състояние да изпълни в пълна степен социалната си роля. Ето защо може да се очаква, че рано или късно ще се достигне до преосмисляне, преценка, преподреждане. Въпросителната не е дали, а кога по-точно и... как по-точно.

РОЛЯТА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА В БИБЛИОТЕКИТЕ

ЕЛИ ПОПОВА

ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LIBRARIES FOR THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Eli Popova

SUMMARY

The article discusses the responsibilities and capabilities of human resource management (HRM) for development and maintenance of organizational culture in contemporary library institutions. Presented is a view about the role of staff or departments engaged in HRM for setting up professional standards of organizational behavior in the library sector.

What makes the topic timely and draws our attention to this thematic area?

The period of transformation of libraries, related to the comprehensive penetration of technologies and major changes in management approaches and organizational models in the new era of information society (IS) generate this interest.

The organizational culture contains cementing elements which focus the energy of people to achieve common goals for the organization, educates and integrates them into the implementation of the necessary changes which validate and reinforce libraries of the future.

It is therefore the effective work with library employees timely and crucial. The effective works includes building adequate organizational behavior based on properly communicated, constantly nurtured and sustainable organizational culture.

Статията разглежда отговорностите и възможностите на управлението на човешките ресурси (УЧР), като направление в библиотечния мениджмънт, за формирането и поддържането на организационна култура в съвременната библиотечна институция. Подходът към проблематиката е отраслов. Представено е виждане за ролята на служителите или отделите, които се занимават с УЧР за създаването на професионални стандарти на организационно поведение в библиотечния сектор.

Служители и служби (отдели, сектори, звена и др.под.) за УЧР се появяват в библиотеките по-късно в сравнение с други организации в държавния и частния

сектор. В българските библиотеки те все още не са разпознати като задължителен елемент от структурата и не е осъзната необходимостта от професионална дейност поне на един служител с необходимата експертиза. Училищните, специалните, част от читалищните библиотеки са на подчинение в друга, по-голяма и относително самостоятелна институция – училище, организация или читалище. Те имат ограничен щат, който се състои от 1 или от 1 до 3-ма служители. Научните библиотеки също са в структурата на автономни университетски и академични организации. Управлението на библиотечния персонал в посочените видове библиотеки е професионална отговорност на управлението на човешките ресурси в по-голямата институция. Част от обществените библиотеки – регионални, общински, градски, имат статут на самостоятелни организации и те служат като база за развитие на тезите в настоящата статия. Към настоящия момент Националната и регионалните библиотеки създават професионални структурни елементи и развиват дейности на отделно звено или служител по УЧР за формиране на професионално детерминирана организационна култура.

Какво прави темата актуална и налага заостряне на вниманието върху подобна проблематика? Периодът на трансформация на библиотеките, свързан с всеобхватното навлизане на технологиите и настъпилите сериозни промени в управленските подходи и организационните модели в новата епоха на информационното общество (ИО), поражда този интерес. Технологичните въведения внасят тотална промяна в дейностите и процесите, в динамиката и ритъма, в стила и качеството на работа в библиотеките, която рефлектира в необходимост от организационни промени. Управлението на промяната е сложен процес и сериозно предизвикателство пред библиотечния мениджмънт, който освен че носи отговорността за успешната трансформация на институцията, също се намира в състояние на адаптация към новата външна среда, както и към изменящите се вътрешни условия в библиотечната организация. Успехът на процесите на трансформация, бъдещото място на библиотеките, тяхното пълноценно и ефективно функциониране в ИО са зависими от кадровото осигуряване, от качеството и адекватните умения на персонала, от приемането на предизвикателствата и готовността за съдействие от страна на служителите. Организационната култура съдържа спояващите елементи, които съсредоточават енергията на хората към постигането на общите за организацията цели, възпитава ги и ги приобщава към осъществяването на необходимите утвърждаващи библиотеките на бъдещето промени. Тя е функция на организационното поведение. Ето защо е особено актуална и решаваща ефективната работа със служителите в библиотеката за изграждане на адекватно организационно поведение, основано на правилно комуникиране, непрекъснато внушавана и устойчиво формирана организационна култура.

В настоящата статия библиотеката се разглежда като институция с организационна структура, доколкото все още преобладаващият обем от библиотечно-информационни дейности се извършва в относително постоянни обществени институции с фиксирани – самостоятелни или мрежови, структури и състав на персонала. Основните понятия, с които се борави за артикулирането на проблема в библиотечната сфера са взаимствани от научни дялове в сферата на

икономиката на труда: направление УЧР и теория на организацията. Служителите на библиотеката са личности, които участват във формални подразделения от структурата на библиотеката, и в рамките на трудовото си ежедневие се организират в доброволни неформални групи. В този контекст се използват термини от областта на психологията, организационното поведение, социологията и др.

Отличителните особености на библиотечната сфера предполагат прояви на организационната култура в зони, които могат да се определят най-общо като служебни и читателски. В служебните пространства се извършват вътребиблиотечни процеси и дейности, в рамките на които служителите постигат резултати чрез своята професионална подготовка, демонстрират придобити умения и изявяват личностните си качества. Служебната зона е място, където се реализират и междупersonностни отношения в обособените от работните процеси групи и между тях, според приетата библиотечна технология. Степента на развитие и установеност на организационна култура рефлектира върху ефективността на връзките и качеството на подготвяните информационни продукти и услуги. Приетите правила, добронамерената комуникация, усвоените и споделени от персонала ценности, общите цели и други компоненти на организационната култура, ако са налице, способстват или ако не са формирани, възпрепятстват синхронното подкрепящо и резултатно протичане на работните процеси. В служебните зони се проявява вътрешната функция на организационната култура. Тя осигурява интеграцията на членовете на библиотечната организация и комфорта те да знаят как следва да се държат на работното си място и как ефективно и професионално да взаимодействат помежду си.

Изявите на организационната култура в пресечното пространство между вътрешната и външната среда – в читателските зони, работят най-активно за авторитета на библиотеката и за доверието на ползвателите. Там се осъществява основно видимата общественоразноползвателна дейност на институцията. Те са пространството, където се демонстрират възможностите ѝ, гради се нейният имидж и успешната ѝ адаптация към променящата се външна среда. В този смисъл читателска зона е и виртуалното пространство, в което се осъществява библиотечно-информационно обслужване. Отношенията и комуникациите се развиват между служителите и ползвателите – различни обществени групи и прослойки, както и огромно разнообразие от индивидуалности.

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 организацията¹; 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

¹ Подопригора, Марина Г. Организационное поведение [онлайн]. Таганрог: изд. ТТИ ЮФУ, 2008. 261 с. [прегледан 18.06.2015]. http://www.aup.ru/books/m17/5_1.htm

дадена организация, но и различава членовете в една организация от друга². „Организационната култура – това е система от общи ценности, правила и норми на поведение, приети от членовете на организацията.“³ „Културата на една организация – това е начинът на мислене и правене на нещата. Организационната култура отразява ценностите, убежденията, очакванията, писаните и неписаните правила, както и връзката между тях. Показва приетите норми на поведение в организацията, които до голяма степен определят поведението на хората в нея.“⁴

В специализираната литература, пряко или косвено, се декларира връзката между организационната култура и стила на управление: „Организационната култура е култура на управление“. Формирането на тази специфична част от човешкото поведение, характерна за съвременните организационни норми, обвързва организационната култура с нивото на управленската компетентност. От стила на управление – ориентиран повече към задачите или към хората, зависи тяхното поведение. Управленският стил трябва да следва и да отговаря на организационната култура, която мениджмънтът иска да създаде.⁵ Като част от библиотечния мениджмънт, УЧР е отговорен за прилагания стил на управление, защото владее начините за неговото създаване, промяна и прилагане. Организационната култура е огледало на методите на управление, но съдържа и потенциал да влияе върху управленския модел, да го прави успешен или да съдейства за неговия провал.

Унифицирането на реакциите и протичането на взаимоотношенията в работната библиотечна среда създава предпоставки за появата на стандартизирано професионално поведение, приложимо във всеки вид библиотека. Поставянето на рамката и формулирането на мярката в повтарящите се служебни дейности, определянето на образци (протоколи) за реакции в непредвидимото разнообразие от ситуации на ежедневието са реалните възможности на УЧР да разработи разпознаваем модел за професионално поведение на служителите в библиотеките. Библиотечната организация е публична и наличието или липсата на организационна култура се отразява върху имиджа на институцията. 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 библиотечната институция създава оптималните стойности и характеристики на отделните компоненти в един типов модел на професионално поведение и професионална организационна култура, която се състои от две основни части: 1) *статична*, състояща се от устойчиви и относително постоянни подходи, принципи, нор-

² Панайотов, Димитър. Организационно поведение. новите парадигми за човешко развитие. София: НБУ, 2013. 464 с.

³ Информационно-управленчески Портал „У“ [онлайн]. [прегледан 18.06.2015]. <http://www.portal-u.ru/organizatsionnaya-kultura>

⁴ Тодорова, Лидия. Организационната култура – култура на управление. – В: *BGBusinessHelp.com*. в помощ на бизнеса [онлайн]. [прегледан 18.06.2015]. <http://bgbusinesshelp.com/organization-culture-2/>

⁵ Пак там.

ми, разбирания, система от ценности, цели и приоритети и 2) *динамична*, изразена чрез степента на приобщеност на служителите – променливата част от организацията, към организационната култура. Служителите, от една страна, са обекта, върху който съществуващата в библиотеката организационна култура въздейства и формира част от тяхното поведение в трудовата им реализация. Те 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 раздалечаване) 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 особености.

В контекста на изложеното по-горе, ролята на УЧР в библиотеката може да се обобщи в няколко основни направления:

- да изработи пакет от документи или специална част в общите за библиотека-та, които да регламентират и описват максимално точно, еднозначно разбираемо и във всеобхватен обем принципите, подходите, стила на поведение, ценностите, които библиотечната организация приема, поощрява, насърчава и изисква;

- да актуализира изискванията в посочените документи в зависимост от про- мяната във външната обществена среда;

- да осигури отворен достъп на служителите до тези документи и да информира регулярно при нанесени промени, както и да обяснява причините за направените изменения;

- да информира кандидатите за работа и новоназначените служители за съдър- жанието на посочените документи;

- да развие система за обучение за изграждане на необходимите разбирания, умения и поведение, съответно на професионалните стандарти, като част от про- фесионалното развитие на персонала;

- да синхронизира и публично обяви критериите за кариерно израстване и про- фесионално развитие с изискванията и нормите на описаните по-горе документи.

Предварителното фиксиране на изискванията им придава обективност, превръща ги в типови професионални стандарти и намалява опасността от субек- тивни и погрешни управленски решения. Конкретното съдържание на пакета от документи регламентира взаимоотношенията, поведението и стила на комуни- кация в библиотечното пространство, както и на външните прояви на служите- ли от библиотеката. Всичко, което касае изявите на членовете на библиотечна- та организация в общественото пространство, общуването с външни партньори и с ръководни органи също е подчинено на определените поведенчески норми, чиято цел е формирането на разпознаваеми професионални стандарти. Напри- мер дискутирането на съвместни инициативи и партньорски взаимоотношения изискват безспорно защита на стратегическите цели и конкретните интереси на

библиотеката, но и проява на разбиране и зачитане на отсрещната страна, умело намиране на общи цели и балансиране на ползите. Усвоените организационни ценности дават подходите, успешния делови стил и допустимите компромиси във външните взаимоотношения. Високата ефективност на предлаганите услуги и пълноценното удовлетворяване на обществените потребности; творческата и стимулираща вътрешна работна среда за библиотечния персонал; създаването на предразполагаща и креативна атмосфера за ползвателите се търси и постига и чрез заложените изисквания във вътрешноорганизационните нормативни документи. Постигането на добър имидж на библиотеката, привличането и задържането на ползватели, печеленето на авторитет сред реалните и потенциалните партньори е част от формирането, поддържането и проявите на организационна култура.

Изграждането на взаимоотношенията между работещите в библиотеката е преди всичко резултат и непрекъснат процес на общуване между хората, контакти на хоризонтално и вертикално равнище. Атмосферата в организацията се влияе от начините, по които протича това общуване, от създадените формални и неформални канали за движение на различната по съдържание информация, от съществуващите опасности за нейното изкривяване, филтриране и други въздействия. Това дава основание да се постави един от акцентите в изграждането на организационната култура върху *стила за комуникация*, която се определя като „...далеч по-сложен социален процес, който дава живот на организационната структура и определя особеностите на индивидуалното и груповото поведение в организациите“⁶. УЧР е управленското звено, което задава стила на деловото общуване и изискванията относно движението на комуникационните потоци. Комуникацията, насочена към формирането на подкрепяща служителите среда, гарантира възходящо развитие на организацията, добър имидж на библиотеката, завоюван на основата на постигнати успехи и високи професионални резултати, благодарение на пълното себеотдаване на хората и влагане на професионалните и личните им качества.

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“. Хоризонталните потоци за комуникация в библиотеката имат основно координационни функции, защото много от процесите започват в един отдел, преминават на следващ етап към друг отдел и така до получаването на готовия продукт – обработена книга, направена справка и т.н. Тази координация може да се извършва на ниво ръководители на съответните структури, протича в много от случаите и примерите между самите изпълнители или в рамките на общуване между ръководители на един отдел с изпълнители от друг, т.нар. диагонална комуникация. Осъществена в духа на приета и прилагана организационна култура, тя гарантира качество на услугите и продуктите.⁷

⁶ Попова, Юлия. Ръководство по организационна комуникация. Русе: печ. база на Русенския университет, 2005.

⁷ Пак там.

В рамките на организацията (вътрешната среда) тече постоянен информационен поток в хоризонтална и вертикална посока: за състоянието и промяната в структурата, за освобождаване по различни причини работни места и за вариантите за тяхното кадрово осигуряване. Тези потоци се пресичат в определени моменти във формалните и неформалните мрежи за комуникация и получават своите интерпретации, които оказват силно въздействие върху организационния климат. Степента на позитивните нагласи спрямо информацията за промени и размествания на персонала е в зависимост от изградените отношения в организацията и постигнатото съвпадение между индивидуалната мотивация сред членовете на персонала и организационните цели, т.е. от *степената на приобщеност или нивото на организационната култура*.

Съвременните изследвания на комуникационните процеси посочват редица принципи и механизми за успешно вписване на служителите в съществуваща организационна култура. Съотнесени към библиотечните служители, те дават полезни схеми за прилагане от УЧР в различни работни процедури. Например по отношение на кариерното развитие не е препоръчително официалната комуникация да протича опосредствано. Съобщенията за промяна в позициите, било то с добър или с лош знак, информацията за награди и наказания трябва да се поднасят лице в лице. Друга част от комуникационния процес – за координация и съгласуване на позиции, на оценки, на проучвания и форми за мотивация, може успешно да протича и в пряко общуване, но и чрез съвременните начини за комуникация, ако това е наложително или се прецени като по-удобно. Особено добре трябва да познават материята библиотечните мениджъри, защото именно тяхна е водещата роля за приобщаването на библиотеката към показателите на модерната организационна култура със съвременно отношение към персонала и осъзнаване на взаимозависимостта между индивидуалните потребности за професионално развитие и постигането на организационните цели. Добрата и ефективна комуникация е важен фактор в управлението за формиране на елементите на организационната култура.

Индивидуалното поведение на членовете на персонала в библиотеката трябва да бъде насочено към идентифицирането им със стратегическите цели на организацията. Личните особености на служителите в рамките на техните трудови изяви имат значение само ако и доколкото подпомагат тяхното оптимално професионално представяне. Стъпвайки на основни постановки в теорията за личността, за да осигурят оптимално качество на персонала, УЧР изготвят професионални профили на работните места в библиотеката. Сравнението на наличния състав с изискванията на заеманата длъжност установява нуждата от реструктуриране на персонала и насоките в подготовката на изисквания за свободните позиции. При установяване на несъответствия между умения, способности и лични качества на служителите и изискванията на длъжностните характеристики УЧР предлага аргументирани структурни промени в полза на по-високата ефективност на организацията, както и на адекватното трудово представяне на служителите. Например, ако един служител, по една или друга причина, е заемал длъжност в отдел каталогизация, но неговата сила е в общуването с хората и притежава, освен нужната образователно-квалификационна степен, особено силна любознателност, широка

обща култура и способност в издирването на информация, то той би бил стократно по-полезен в отделите на обслужването и особено в справочно-информационната работа.

Процедурата, която съсредоточава оценката и перспективата на трудовото представяне на служителите, е *атестацията*. Атестационната процедура се подготвя изцяло от УЧР. Правилното и ефективно прилагане е определящо за атмосферата в организацията и за отношенията между сътрудниците. Наличието на ясно описани критерии за оценка, спазването на обявените предварително правила за провеждане на процедурата, стремежът към справедливост и професионализъм в интерпретирането на резултатите са добрият пример на библиотечния мениджмънт и играят съществена роля в утвърждаването на организационната култура. Приобщеността към организационната култура в библиотеката е важен критерий в схемата за формиране на оценка.

Професионалистите от УЧР намират подходящите хора за подходящата работа – това е част от стратегията за успех на организацията. Обективната оценка на способностите на всеки член на персонала и неговото правилно позициониране според идентифицирания потенциал, съобразно нуждите на библиотеката и в съгласие с личните очаквания и предпочитания са устойчивата основа, върху която се гради организационната култура. Обявяването на един или друг избор, на предложения за промени в длъжностите, разместванията във вертикална и хоризонтална посока, всяко управленско решение, засягащо персонала трябва да бъдат правилно комуникирани и добре аргументирани пред засегнатите – въпрос на установени, приети и спазвани от всички стандартни процедури във вътребиблиотечната служебна комуникация, т.е. проява на организационна култура.

Професионалното развитие на библиотечния персонал е една от основните задачи на УЧР в библиотеката. В обхвата на този ангажимент влиза ежегодното планиране на обучения във вътребиблиотечни и външни за библиотеката обучителни курсове. Стратегическите планове и заложените цели пред библиотечната организация изискват кадрова осигуреност. Проследяването на съответствието между наличните човешки ресурси и нуждата от определен капацитет изявява липсата на познания или способности. Надграждането на недостигащите знания и умения е във фокуса на вниманието на УЧР при изготвянето на годишните програми за развитие на персонала, при търсенето и подбора на курсове за обучение. С намирането на адекватните възможности възниква сложната задача да се определят най-подходящите хора, които да бъдат предложени за включване в обучения на място, в курсове, семинари, уъркшопи, практики със или без откъсване от работа и др.под. Участниците трябва да бъдат подбрани по предварително обявени и аргументирани критерии: подходяща базова подготовка, която е условие за пълноценно усвояване на надграждащите знания и умения; работно място, на което ще се осъществи последващо оптимално приложение на наученото; възможност за служителя да отсъства от работа по време на обучението (ако е необходимо), т.е. да се осигури максимална ефективност на процеса по набавяне на капацитет и експертиза.

Активното участие на служителите в продължаващото професионално образование, независимо от избраните форми, е израз на позитивна нагласа към трудовото представяне, реален интерес към достигането на стратегическите цели на библиотеката и в този смисъл част от организационната култура на екипа. Професионалното развитие на служителите е обективна предпоставка за последващо служебно израстване. Същевременно проява на усвоените организационни ценности е добронамереното отношение и приемане на предоставените възможности за професионално развитие на колегите. Особено в областта на груповите отношения, където прякото взаимно наблюдение и постоянното, регламентирано или не, оценяване е факт, организационната култура внася необходимото съпричастие и положително възприемане на чуждия шанс.

Кариерното развитие зависи и пряко се определя от трудовото представяне на членовете на библиотечния персонал. Движението на информацията от горе надолу има базово значение. От яснотата на поставените задачи, от използваните похвати за мотивация зависи изпълнението им. Осъзнаването на смисъла на преките задължения в трудовия процес, добре изработената и приета с разбиране длъжностна характеристика допринасят за положителното отношение към справянето със задачите и за активен интерес от постигането на по-добри резултати.

Кариерата заема възлово място в мотивационната схема на повечето хора. Събдяването на очакванията на библиотечните служители за реализацията им в трудовата дейност стимулира приемането и усвояването на установения порядък в организацията, допринася за нейната устойчивост. Комуникирането на темата за кариерното развитие на библиотечния персонал е съществена част от изграждането и ефективното управление на организационната култура, от която в много голяма степен зависи развитието на библиотеката и постигането на нейните цели. Кариерното развитие е част от задачите на УЧР и проблем на библиотечния мениджмънт, който е в основата на пълноценното използване на библиотечния персонал и мотивацията му за постигането на същите тези цели.⁸

Темата за кариерното развитие на библиотечния персонал влиза в писмената и устната комуникация. Тя е част от съдържанието на документооборота в библиотеката, както и от съдържанието на редица видове документи, които се обменят между нея и външната среда. Правилното комуникиране на кариерното развитие в рамките на организацията – яснотата на посланията, пълнотата на съдържанието и постигнатата еднозначност и разбиране са в основата на сближаването на двата плана за кариера – организационния и индивидуалния. При добронамерена атмосфера (подходящ организационен климат) в библиотеката обявените лични планове могат да бъдат подпомогнати и съобразени с развитието на организацията.

Висока *мотивация* на персонала се постига при демонстрирано уважение към служителите чрез прозрачност и обосновааност на управленските решения. Съотнесени към разглежданата тема, резултатите от принципното поведение на биб-

⁸ Попова, Ели. Комуникацията и кариерното развитие на библиотечния персонал. – В: *Реторика и комуникации* [онлайн], 2012, бр. 5. [прегледан 20.06.2013]. <http://rhetoric.bg/>

лиотечните мениджъри, основано на предварително обявени и спазвани правила, приобщават към общите ценности и цели, допринасят за осмисленото и искрено приемане на организационната култура от служителите.

Наред с общата мотивация и кариерата, важно място в трудовото ежедневие заемат груповото взаимодействие, екипната работа, лидерството, разрешаването на конфликтите, управлението на стреса и др.под. В организационния живот и ежедневното функциониране на библиотечната институция протичат многопосочни и разнообразни процеси, които постоянно подлагат на проверка устоите на организацията, както и принципите на управленския модел. В разрешаването на конкретните междуличностни казуси УЧР дава превес на професионалните цели и интересите на институцията, поощрява поведението, утвърждаващо организационната култура.

Необходимостта от общи схеми в модела на организационна култура в библиотеките на национално ниво се обуславя от общността на мисията, целите, задачите и ролята им за постигане на едно и също качество на библиотечно-информационното обслужване. За дейностите по УЧР това води към създаване на работещи модели чрез типови инструкции, процедури и стил на поведение. Поддържането на общи ценности, убеждения и разбирания добавя нова стойностна традиция в библиотечната институция и подкрепя имиджа ѝ в обществото. Движението на кадрите в библиотечния сектор няма да бъде свързано с особени сътресения при наличието на професионални стандарти на поведение, приложими във всяка библиотека.

Организационната култура, която е в процес на формиране – целенасочено или саморазвиващо се, има много общи черти с устойчивото поведение и разбирането за организационна култура в библиотеките в другите страни на Европа и света. Секторът е изправен пред общи предизвикателства, породени от развитието на ИО. Процесите на управление на човешкия капитал са повлияни от трансформациите в библиотечната институция и нейните изисквания към качеството и експертизата на трудовите ресурси, необходими за осигуряването на промяната.

Участието на УЧР в управлението на промяната е изключително важно и решаващо по ред причини. Една от тях е възпитаването на персонала в компонентите на организационната култура. В света на бизнеса организационната култура вече се възприема като мощен фактор, който „може да бъде един от най-силните активи или най-големият пасив“ на фирмата. Проучване, проведено от управлението на консултантската фирма Bain&Company през 2007 г., установява, че по целия свят бизнес лидерите идентифицират корпоративната култура като толкова важна, колкото и корпоративната стратегия за успеха на бизнеса. Оказва се, че това не е изненадващо за ръководителите на успешен бизнес, които бързат да припишат успеха на културата на тяхната организация.⁹ Подобен подход придава особена ценност на организационната култура в период на трансформация на библиотечната институция. Управлението на промяната зависи от степента на формиране и от устойчивото приемане на организационната култура от члено-

⁹ **Organizational** Structure and Culture, UNIT 6. – B: *Principles Management* [онлайн]. [прегледан 18.06.2015] <https://new.edu/courses/principles-of-management>

вете на персонала, в елементите на която се включва отношението към промяната. Съвкупността от мерките по човешките ресурси в полза на организационната култура включва:

- разработване на ежегодни програми за развитие на персонала (курсове и обучения в библиотеката) в системата на продължаващото професионално образование, в рамките на сектора и извън него; повишаване на образователно-квалификационната степен в системата на формалното образование и др.; работата по проекти също е основание за надграждащо, допълващо и компенсаторно обучение във връзка с възникнали временни задачи;

- създаването на благоприятна и подкрепяща среда за постоянно и разнообразно по форма професионално развитие на служителите;

- създаване на система от стимули за поощряване на професионалното развитие на служителите, вкл. материални – еднократни или повишаване на възнаградението.

През последните десетилетия характерът на работата в библиотеките се променя вследствие на развитието на нова обществена парадигма. Към традиционната обвързаност и взаимозависимост на хората и структурните звена се добавят нови форми на работа. Например проектната дейност, свързана с формирането на временни групи, често от различни отдели или направления. Променя се организацията, разчупват се нейните познати форми, появяват се гъвкави и смесени видове, адекватни на изменения и изменящ се начин на живот и работа. Дейностите се обогатяват, застъпват, допълват и развиват, пораждайки нови професионални области. Характеристики на съвременната трудова реализация включват по-голяма свобода, по-добър комфорт на, условно казано, „работното място“, което може да бъде в предпочитано и избрано от личността пространство и т.н. Те предполагат появата на допълнителни стойности и измерения на отговорността към общите цели, към качеството на подготвяната услуга или продукт и на съпричастността към ценностите на екипа.

УЧР създава формалните правила и норми, утвърждава общи цели и принципност в поведението, възпитава служителите и мениджмънта в уважение към личността и нейните нужди от реализация и признание, приобщава библиотечните служители и чрез компонентите на организационната култура към добрите образци на общочовешките ценности и култура на поведение. В библиотечната сфера започват да се отразяват промените на външната среда, да навлизат специалисти с нова експертиза, дейностите да се припокриват с неприсъщи или недотам засягани досега области. Предизвикателствата пред УЧР, преосмислянето на формулата за библиотечната организация и произтичащите от нея последствия, съобразени с новите обществени реалности предстоят.

Литература

Владимирова, К. и др. Управление на човешките ресурси: орг. развитие. ч. 1. София: Унив. изд. „Стопанство“, 1998.

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

Михова, Мирослава. Организационната структура на бъдещето. – В: *BGBusinessHelp.com*. В помощ на бизнеса. [онлайн]. [прегледан 19.07.2013]. <http://bgbusinesshelp.com/organizational-structure-of-the-future>

Паунов, Марин. Организационно поведение. София: СД „Дино-Им“, 1997.

Управление персоналом. словарь-справочник. организационная культура [онлайн]. [прегледан 07.08.2015]. <http://psyfactor.org/personal/personal14-03.htm>

АНАЛИЗ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ (ЯНУАРИ–МАЙ 2015)

ЕЛЕНА ИГНАТОВА

ANALYSIS OF THE SYSTEM FOR HUMAN RESOURCES OF THE REGIONAL LIBRARIES IN BULGARIA (JANUARY 2015–MAY 2015)

Elena Ignatova

SUMMARY

The systematic approach and functional analysis of the system for human resource management (HRMS) has been used to present the current structure of the HRMS in the regional libraries and its functions, main activities and the links between them. Data for the analysis was provided by a study, which has been conducted from January 2015–May 2015. The results were compared with the ones received by a similar study, conducted in 2012.

An automated HRMS was proposed to improve the current HRMS. The automated system will be able to cover all functions of the HRMS, provide current and timely informations, create awareness, unify the rules, criteria and professional requirements to all employees and enable them to actively participate in management decisions.

Въведение в проблематиката

В манифеста на ЮНЕСКО за публичните библиотеки е записано, че „Библиотекарят е активен посредник между ползвателите и библиотечните фондове. От голямо значение за осигуряване на адекватно обслужване е професионалната подготовка и продължаващото обучение на библиотекаря“¹. Повишаването на професионалната подготовка и продължаващото обучение на библиотекаря вече е осигурено чрез множеството квалификационни курсове и магистърски програми на специалност „Библиотечно-информационни науки“ в Софийския университет „Св. Климент Охридски“, чрез възможностите, които предлага СВУБИТ и други образователни структури, както и чрез обучителните инициативи на ББИА. Разбира се, всеки библиотекар би могъл да се възползва от допълнителни езикови,

¹ **Манифест** на ЮНЕСКО за публичните библиотеки. – В: *Public library news. Newsletter of the Section of Public Libraries* [онлайн], 1995, № 12. [прегледан 1.07.2015]. <http://www.lib.bg/prevodi/manifestUNESCO.htm>

компютърни и комуникационни курсове и програми, предлагани у нас и в други страни. Наличието на тези възможности и включването на библиотекари в квалификационни обучения несъмнено е подобрило подготовката на библиотечни кадри в България, но дали е подобрило обслужването на библиотеките, което е в пряка връзка и с удовлетвореността от работата, работното място, подходящото заплащане и кариерно развитие?

Отговор на този въпрос можем да получим, използвайки системен подход и функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси (СУЧР)², което, от една страна, ще представи алтернативна гледна точка на структурата на системата, а от друга, ще представи функциите, основните дейности, както и връзките между тях.³

Избраният подход е пряко продиктуван от спецификата на системата на човешки ресурси, а именно факта, че на входа и изхода на системата са ресурси, чието първоначално състояние бива променено:

Фигура 1

Специфика на системата на човешките ресурси



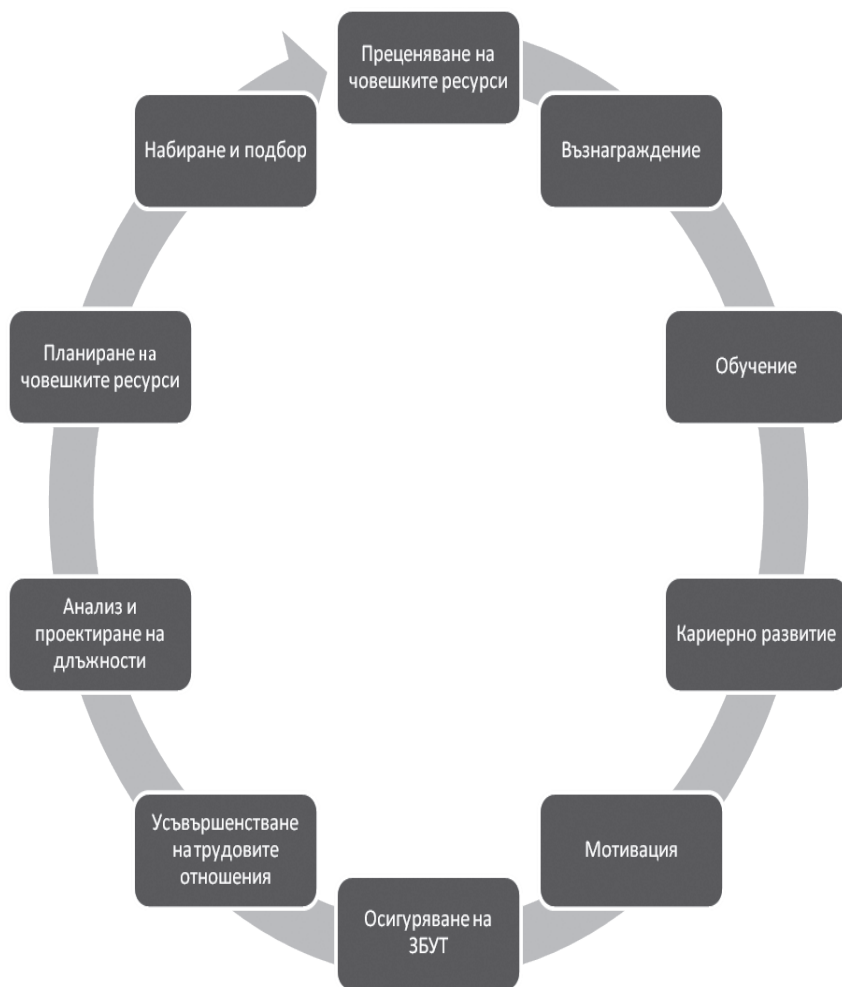
На входа и на изхода човешките ресурси се характеризират с показателите численост, структура и заплащане[2]. На база статистическата информация, която лесно може да предостави всяка една библиотека за персонала си, трудно може еднозначно да послужи за обяснение относно новото състояние на изхода на системата. Това се дължи на факта, че функциите на СУЧР (анализ и проектиране на длъжности, планиране на човешките ресурси, набиране и подбор, преценяване на човешките ресурси, възнаграждение, обучение и кариерно развитие, мотивация, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труда, усъвършенстване на трудовите отношения) са взаимосвързани и всяка една от тях е зависима от специфични дейности в процеса на управление на човешките ресурси (фиг. 2).

² Системата за управление на човешките ресурси включва всички функции, свързани с управлението на тези ресурси, взаимодействията между тях, отношенията със средата, начините на организация на труда за постигане на бизнес целите на организацията и приложимия инструментариум от подходи, принципи, методи и техники.

³ Харизанова, М., Миронова, Н., Щетинска Т. Функционален анализ на системата за управление на човешки ресурси. – В: *Икономически алтернативи*, 2009, бр. 5.

Фигура 2

Връзки и взаимоотношения между основните дейности на системата за управление на човешките ресурси⁴



За проучването

Проучването, което беше проведено в периода януари–май 2015 г., имаше за цел да събере индиректни данни за всяка една от функциите на СУЧР. За целта беше използвана анкета със седем въпроса. Предмет на изследването бяха всички регионални библиотеки в България. На всяка библиотека бе изпратен имейл с молба за попълване на анкета само по веднъж. Анкетата бе анонимна, като бяха поискани по 10 анкети от библиотека. Целта беше да се получи отговор без до-

⁴ Харизанова, М. и др. Мениджмънт. ценности, комуникации, промяна. София: УИ „Стопанство“, УНСС, 2006, с. 115.

пълнителен контакт по телефон или имейл. Участие взеха 49 % от регионалните библиотеки.

Първият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **анализ и проектиране на длъжностите** – да се изследва съдържанието, отговорностите, изискванията и взаимоотношението между различните длъжности в библиотеката; да се определи нуждата от обучение, семинари, заплащане и подобряване на условията на труд, както и да се очертае организацията за процеса за **планиране на човешките ресурси**.

Ще уточним, че анализът на проектиране на длъжностите е процес, който често се прилага в големите организации и по-рядко в средните и малките организации.⁵ Методиката му включва пряко наблюдение, проучване на отчетна и друга информация, работни дневници, анкети, интервю и експертна оценка. Прякото наблюдение е основен метод за анализ и проектиране на длъжностите в малките, средните и големите организации в България.⁶

Вторият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **набиране и подбор**. Набирането на персонала е свързано с дефинирането на изисквания към него, а за определянето им се използва все по-често „компетентностният подбор“, като се фиксират изискванията към кандидатите, въз основа на който се публикуват обяви, които да осигурят привличането на най-подходящите за позицията кандидати.

Методиката на подбора на вече предварително подбрани кандидати включва интервю, документи, тестове, центрове за оценка и решаване на казуси. Интервюто е основната методика при подбора, като то бива най-често съчетано само с документи, които кандидатът е представил. Това е и основният модел, възприет в малките и средните организации в България, като само в големите организации се използват препоръки и тестове.⁷ Това контрастира в Англия, където използването на повече от един метод за подбор на персонал е тенденция при малките и средните организации.⁸

Третият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **преценяване на човешките ресурси**. Оценка на персонала е от значително значение за неговата мотивация, кариерно развитие, обучение и/или промяна на възнаграждението. Тя трябва да бъде извършвана поне веднъж годишно, да е възможно най-обективна, т.е. да бъде събрана от възможно най-много източници и да съдържа конструктивни забележки, както и насоки за кариерно развитие. Нейното формализиране е от голямо значение, затова не е учудваща тенденцията за увеличаване на формалните оценки в малките и средните организации в Англия, като

⁵ Харизанова, М., Миронова, М., Щетинска, Т. Функционален анализ на...

⁶ Пак там.

⁷ Пак там.

⁸ Sheehan, M. Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. – В: *International Small Business Journal* [онлайн], 0(0) 1–26, 2013. [прегледан 15.07.2015] <http://isb.sagepub.com/content/early/2013/01/06/0266242612465454.full.pdf>

по този показател те се опитват да настигнат големите организации.⁹ Делът на неформалните оценки в българските големи, средни и малки организации също е много нисък.¹⁰

Оценката на човешките ресурси се извършва от прекия ръководител, комисии, колеги, читатели, подчинени, като включва и самооценка на кандидата. Целта е да бъде постигната всестранна оценка на кандидата, която да даде най-точна представа за неговото годишно представяне, което е и основата за планиране на процеса на кариерното развитие и обучение.

Четвъртият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **обучение**. Обучението е от изключително значение за развитието на организациите в икономиката на знанието. То е в непосредствена връзка с удовлетворението на библиотекарите и читателите, качеството и количеството на извършената работа, както и изграждането на имиджа на организацията в обществото. Инвестирането в обучение е еднозначно с инвестиране в бъдещето на организацията, а и в условията на непрекъснати технологически промени дори граничи с възможността организацията да може да оцелее.

Потребностите от обучение на персонала се определят от подчинените, читателите, самооценка, комисии и прекия ръководител. Прекият ръководител определя потребността от обучение на персонала. Това е характерно както за малките, така и за средните и големите организации в България, като се взема предвид и мнението на колегите и клиентите.¹¹

Петият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие наличието на **бонуси**. Бонусната система е един от най-популярните методи за стимулиране, мотивация и задържане на служителите в организациите. Тя има за цел да подобри пряко финансовите придобивки на служителите, както и да подпомогне поддържането на баланса между личния и служебния живот, чрез осигуряване на нематериални бонуси като работа от разстояние, помощ при отглеждане на деца и др.

Шестият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да получи статистическа информация за **методите за планиране на кариерата**. Те включват програми за придобиване на опит, планиране на приемствеността, специализации, наставничество, участие в проекти, обучение, ротация и формално планиране.

Важно е да се отбележи, че в България самообучението е основен метод за обучение на служителите в големите, средните, малките и микроорганизациите.¹² Поради този факт този въпрос беше изключен от запитването към библиотеките, тъй като целта беше да се разгледат допълнителните ресурси за обучение.

Седмият въпрос имаше за цел да разкрие **удовлетвореността от условията на труд в библиотеката**. Чувството за удовлетвореност от условията на труд на

⁹ Пак там.

¹⁰ Харизанова, М., Миронова, М., Щетинска, Т. Функционален анализ на системата...

¹¹ Пак там.

¹² Пак там.

служителя е в пряка връзка с обслужването, а удовлетвореността на служителите от условията на труд в Европа намалява в последните пет години.¹³

Класификация на библиотеките

Размерът на организациите е един от съществените фактори, който оказва влияние върху съдържанието и структурата на управлението на човешките ресурси. В зависимост от този критерий Европейската комисия разделя организациите на четири групи.

Таблица 1

Групиране на организациите в зависимост от техния размер

Група на организациите	Брой на работниците и служителите
Микроорганизации	До 9 работници и служители
Малки организации	От 10 до 99 работници и служители
Средни организации	От 100 до 499 работници и служители
Големи организации	Над 500 служители

Основните характеристики на микро- и малките организации могат да бъдат систематизирани, както следва:

- отдели за управление на човешките ресурси не съществуват и функциите по управление на човешките ресурси не са обособени;
- управленческите решения се вземат от един човек, а размерът на организацията позволява той да изпълнява всички функции по управлението на организацията;
- дейността на планиране е ограничена или въобще не съществува;
- доминира авторитарният стил на управлението.

Докато условията, при които съществуват големите организации, са доста различни. Отделите за управление на човешките ресурси съществуват и функциите по управление на човешките ресурси са обособени. Управленските решения не се вземат от един човек, а от съвкупност от различни отдели или мениджъри. Те са въз основа на статистически резултати, познания и опит, и са директно свързани с планираната дейност на компанията.

От казаното дотук може да стане ясно и сложната ситуация, в която се намират регионалните библиотеки. От една страна, те са малки организации – всяка една библиотека е с персонал от 10 до 99 работници. Изключение прави само Столичната библиотека, която може да бъде квалифицирана като средна организация, тъй като персоналят и е от 134 работници (фиг. 3, 5).

¹³ **Европейска комисия.** Условия на труд: ново проучване показва влошаване и големи разлики в удовлетвореността на трудещите се [онлайн]. [прегледан 28.07.2015]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_bg.htm

Таблица 2

Персонал на регионалните библиотеки в България (НСИ, 2013)

Регионална библиотека	Персонал (брой души)
РБ „Димитър Талев“ – Благоевград	28
РБ „П. К. Яворов“ – Бургас	47
РБ „Пенчо Славейков“ – Варна	46
Народна библиотека „Петко Р. Славейков“ – Велико Търново	32
РБ „Михалаки Георгиев“ – Видин	19
РБ „Христо Ботев“ – Враца	23
РБ „Априлов–Палаузов“ – Габрово	19
РБ „Дора Габе“ – Добрич	26
РБ „Никола Вапцаров“ – Кърджали	20
РБ „Емануил Попдимитров“ – Кюстендил	22
РБ „Проф. Беню Цонев“ – Ловеч	18
РБ „Гео Милев“ – Монтана	26
РБ „Н. Фурнаджиев“ – Пазарджик	32
РБ „Светослав Минков“ – Перник	20
РБ „Иван Вазов“ – Пловдив	83
РБ „Проф. Боян Пенев“ – Разград	27
РБ „Любен Каравелов“ – Русе	48
РБ „Партений Павлович“ – Силистра	28
РБ „Сава Доброплодни“ – Сливен	24
РБ „Николай Вранчев“ – Смолян	21
Столична библиотека – София	134
РБ „Захарий Княжески“ – Стара Загора	30
Регионална библиотека „Петър Стъпов“ – Търговище	30
Регионална библиотека „Христо Смирненски“ – Хасково	22

Регионална библиотека „Стилиян Чилингиров“ – Шумен	44
Регионална библиотека „Георги Раковски“ – Ямбол	23
Общо	931

От друга страна обаче, те могат да бъдат разгледани като една голяма организация, състояща се от 26 библиотеки с персонал от 931 работници, тъй като всички са подчинени на Министерството на култура чрез закона за регионалните библиотеки и съответната община.

Резултати

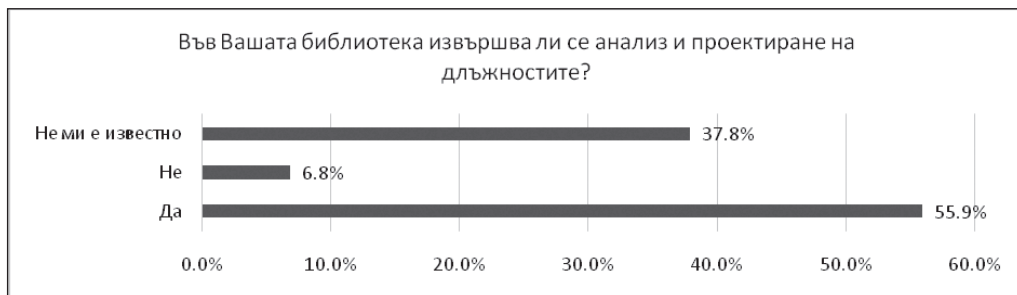
Резултатите от проучването са сравнени с данни, получени от предходно докторантско проучване (2012 г.). Анкетите тогава се изпращаха до библиотеките по имейл, след което директорът на всяка една библиотека бе уведомен и по телефона, като при липса на възможност за попълване на анкетите по електронен път те бяха изпращани и по пощата. Тогава на случаен принцип бяха избрани и няколко библиотеки, в които анкетите бяха събрани лично по време на посещение от страна на докторантите. Участие вземат 100 % от регионалните библиотеки.

Първият въпрос от анкетното проучване има за цел да ни разкрие текущото състояние на процеса на **анализ и проектиране на длъжностите**. Над 55 % от анкетираният твърдят, че такъв процес се извършва и едва около 6 % са на мнение, че такъв процес не съществува. Това недвусмислено означава, че такъв процес съществува.

Притеснителното тук, както и в данни по-надолу, е в големия процент хора (над 37 %), които не са запознати с етапите на процеса на управление на човешките ресурси и нямат никаква представа дали се случва, как, кога и те могат ли да участват, или бъдат полезни на процеса. Както и фактът, че в сравнение с 2012 г. ръстът на незапознатите служители се увеличава с около 6 %.

Фигура 3

Във вашата библиотека извършва ли се анализ и проектиране на длъжности? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 4

Във вашата библиотека извършва ли се анализ и проектиране на длъжности? (2012)



Прякото наблюдение и проучването на отчетна и друга информация са основните методи за анализ и проектиране на длъжностите. Тази тенденция се запазва от 2012 г., като положителното е, че се увеличава делът на експертната оценка. Разбира се, трябва да се насърчава използването на всички методики при анализа и проектиране на длъжностите, тъй като това е единственият начин за най-обективна оценка. Тази промяна е доста драстична и ще отнеме доста време не само на библиотеките, но и на всички видове организации.

Фигура 5

Какви методи за анализ и проектиране на длъжностите се използват? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 6

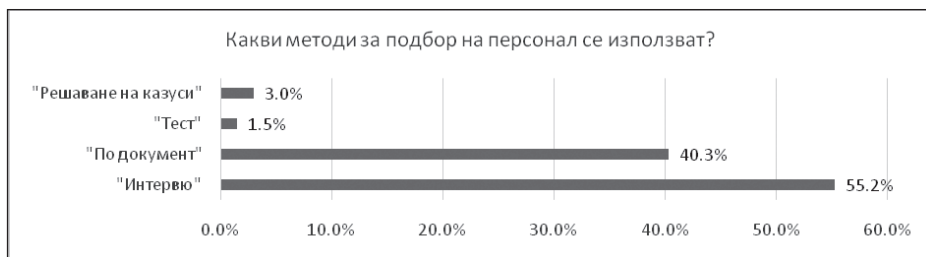
Какви методи за анализ и проектиране на длъжностите се използват? (2012)



Вторият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **подбор на набиране и подбор**. Над 55 % от анкетираните са заявили, че основният метод е интервюто, 40 % – по документи, а под 5 % заема делът на решаването на казуси и тестове. Тези резултати съвпадат с тенденциите за методи на подбор на малките и средните организации в България, но лишават библиотеките от възможността за избора на най-подходящ кандидат за позицията. Възможност, която често само големите организации имат.

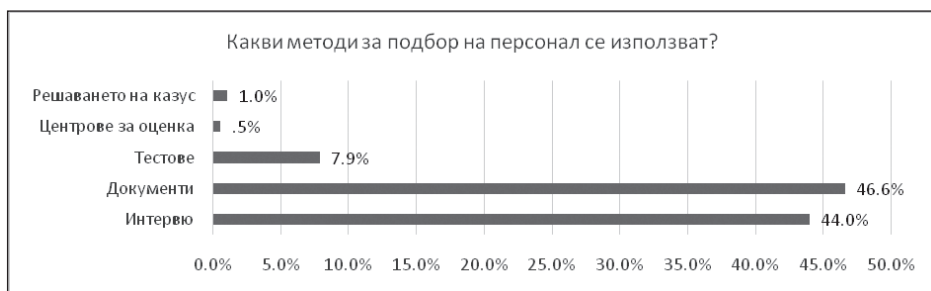
Фигура 7

Какви методи за подбор на персонал се използват? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 8

Какви методи за подбор на персонал се използват? (2012)



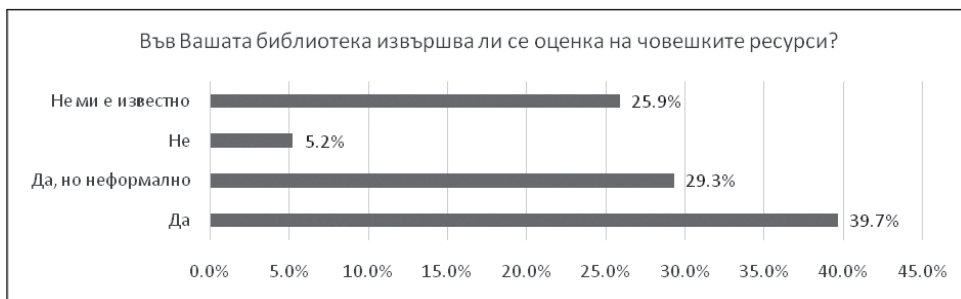
Третият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **преценяване на човешките ресурси**. Над 65 % от анкетирането са отговорили, че оценка на човешките ресурси се прави. Тревожен е фактът, че 29 % от анкетираните го възприемат като неформален процес, което е двойно над тенденцията за малките и средните организации в България и 10 пъти повече от големите организации.¹⁴ Това най-вероятно се дължи на липсата на средства за увеличение на заплатите на библиотекарите, което, превърнало се в постоянна тенденция в последните години, води до увеличаване на немотивираността на персонала. За съжаление се забелязва, че макар и лека, но отрицателната тенденция за оценка на броя анкетираните, които отговарят с „Не“ или „Не ми е известно“. Тази тенденция трябва да бъде сведена до абсолютен минимум, тъй като всеки служител трябва

¹⁴ Харизанова, М., Миронова, М, Щетинска, Т. Функционален анализ на системата...

да получава оценка за своята работа, за да може да получи признателност и конструктивна критика, която да подпомогне неговото кариерно развитие.

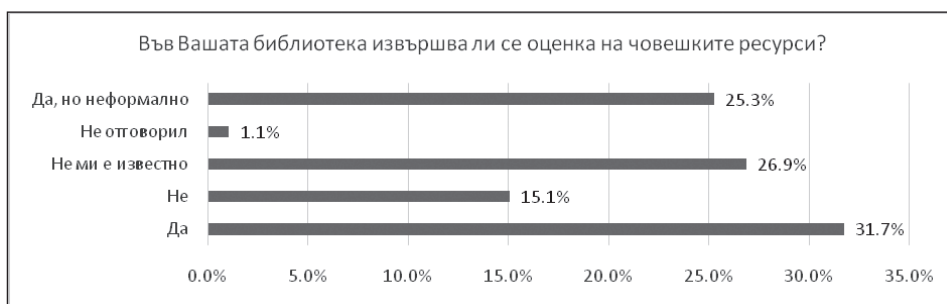
Фигура 9

Във вашата библиотека извършва ли се оценка на човешките ресурси? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 10

Във вашата библиотека извършва ли се оценка на човешките ресурси? (Данни: януари–май 2015)



Тенденцията оценката да се поставя основно от прекия ръководител се запазва през 2015 г., което несъмнено може да доведе до ниска мотивация в персонала, да забави процеса на кариерно развитие и обучение, както и да доведе до несправедливо заплащане.

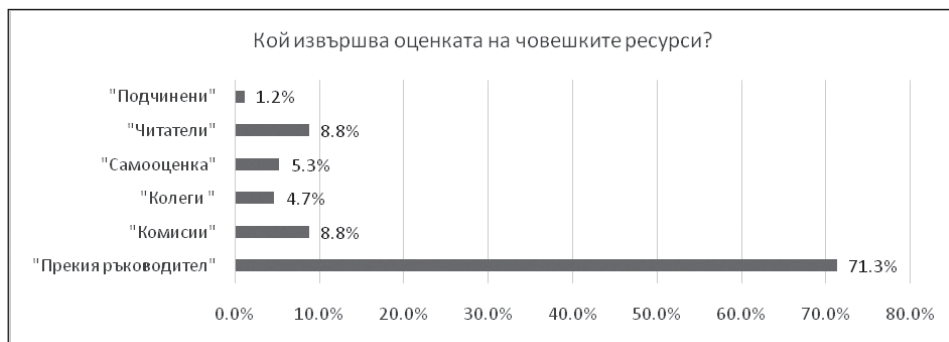
Фигура 11

Кой извършва оценката на човешките ресурси? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 12

Кой извършва оценката на човешките ресурси? (2012)



Четвъртият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие процеса на **обучение**. Над 65 % от потребностите на персонала се определят от прекия ръководител. Тази тенденция е характерна за малките, средните и големите организации.

Фигура 13

Във вашата библиотека кой определя потребностите от обучение на персонала? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 14

Във вашата библиотека кой определя потребностите от обучение на персонала? (Данни: януари 2012)



Методите за обучение са лекции, семинари; курсове, самообучение, е-обучение, ротация, работа в екип, инструктаж и наставничество. Най-голям процент на използваните методи се поддържа от курсовете – най-вероятно заради по-лесния достъп и по модулен принцип на магистърска програма и продължаващото обучение, както и от скорошното завършването на програмата „Глобални библиотеки“.

Фигура 15

Във вашата библиотека какви методи за обучение се използват? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 16

Във вашата библиотека какви методи за обучение се използват? (2012)



Петият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да разкрие наличието на **бонуси**. Само 24 % от анкетираните са запознати с наличието на бонус система, а останалите 76 % или не им е известно, или мислят, че такава не съществува. Това, от една страна, може да се дължи на недостатъчна осведоменост на служителите, а от друга, може да се дължи на факта, че финансови средства за бонуси няма, а нематериалните бонуси са разпространени неофициално и локално само в някои библиотеки. Разбира се, формализирането на бонус системата и разпространението на нематериалните бонуси сред всички библиотеки несъмнено ще увеличи мотивацията и обслужването.

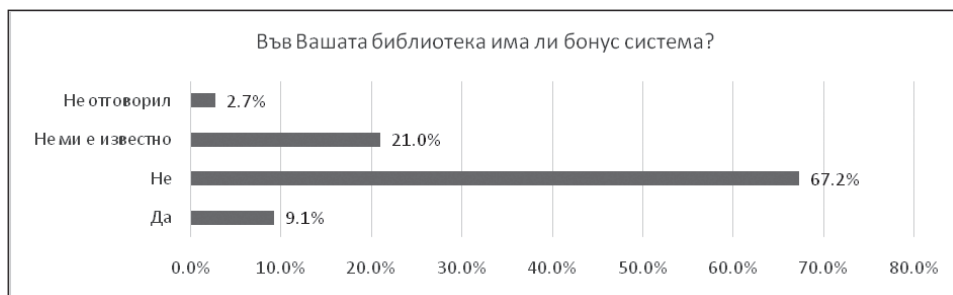
Фигура 17

Във вашата библиотека има ли бонус система? (Данни: януари–май 2015)



Фигура 18

Във вашата библиотека има ли бонус система? (2012)



Шестият въпрос от анкетното проучване имаше за цел да получи статистическа информация за **методите за планиране на кариерата**. Обучението и участието в проекти съставят около 60 % от използваните методи, което се дължи на факта, че напоследък българските регионални библиотеки са въввлечени във все повече национални и глобални проекти за дигитализация като *Europeana* и др. Положителна тенденция се забелязва и в увеличаване на приемствеността, както и ротацията.

Фигура 19

Във вашата библиотека какви методи за планиране на кариерата се използват? (2015)



Фигура 20

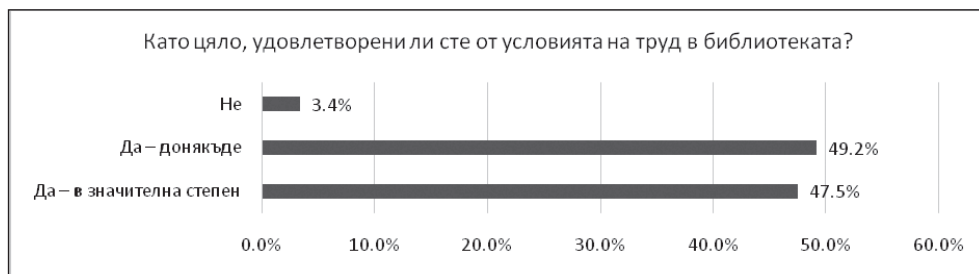
Във вашата библиотека какви методи за планиране на кариерата се използват? (2012)



Седмият въпрос имаше за цел да разкрие **удовлетвореността от условията на труд в библиотеката**. Той присъства само в данните за 2015 г., тъй като нуждата от измерването на този субективен параметър бе продиктуван от резултати, получени през 2012 г. За съжаление, както се очакваше, броят на удовлетворените донякъде и неудовлетворените служители е над 50 %. Това определено затруднява постигането на висок стандарт на обслужване на библиотеките и се дължи на установените лоши практики, които библиотеките използват в няколко от дейностите на СУЧР.

Фигура 21

Като цяло удовлетворени ли сте от условията за работа в библиотеките? (Данни: януари–май 2015)



Чрез създадения инструментариум за оценка на човешките ресурси в регионалните библиотеки исках да покажа актуалното състояние. Да задам нова цел в борбата за един ден на по-добри, по-достъпни и по-посещавани библиотеки, а защо не и борба за автоматизирана система за оценка на човешките ресурси, чиито изходни данни да станат основа за нов стандарт. Стандарт за обслужване на регионалните библиотеки, който да има за цел да подобри качеството на обслужване чрез промяна на системата за управление на човешките ресурси.

Извод

Приложението на направените препоръки и постоянното наблюдението на СУЧР в регионалните библиотеки с цел подобряване на обслужването може да

бъде постигнато само чрез автоматизирана система за управление на библиотечния персонал. Тъй като само такава система може да предостави навременна и актуална информация за функциите на СУЧР, да създаде информираност, да уеднакви правилата, критериите и професионалните изисквания към всички служители и да им даде възможност за активно участие в управленските решения.

Литература

- Шопов**, Д., Атанасова, М. Управление на човешките ресурси. София: Тракия–М, 1998.
- Dessler**, G. Human Resource Management 13th edition [онлайн]. Prentice Hall, 2014. [прегледан 23.08.2015]. <http://www.slideshare.net/sab9/human-resource-management-13th-edition-40436729>
- Kok**, J. M. P. de Uhlaner, L. M., Thurik, A. R. Strategic Study B200103. Human Resource Management within small and medium-sized firms [онлайн]. [прегледан 22.08.2015]. <http://www.entrepreneurship-sme.eu/pdf-ez/B200103.pdf>
- Selajdin**, A. PhD Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia. – В: *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* [онлайн], 2013, vol. 2, № 2, March. [прегледан 16.08.2015]. <http://www.hrmars.com/admin/pics/1753.pdf>
- Snell**, S., Morris, S., Bohlander, G. Managing Human Resources [онлайн]. [прегледан 22.08.2015]. https://books.google.bg/books?hl=bg&lr=&id=y0B-BAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Snell,+S.,+Morris,+S.,+Bohlander,+G.+Managing+Human+Resources.+Cengage+Learning,+2016.&ots=UURQ7xxrlc&sig=B_4d_vt30UltiqyawXrA7_DSz0E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА НА РЕГИОНАЛНИТЕ БИБЛИОТЕКИ В БЪЛГАРИЯ

ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ СОЦИОЛОГИЧЕСКО ПРОУЧВАНЕ ПО МЕТОДИКАТА НА Х. ХОФСТЕДЕ

ЦВЕТАН ДАВИДКОВ

ORGANIZAITONAL CULTURE IN BULGARIAN REGIONAL LIBRARIES MAIN RESULTS FROM SOCIOLOGICAL RESEARCH USING G. HOFSTEDE'S METHODOLOGY

Tsvetan Davidkov

SUMMARY

The text presents the approach of G. Hofstede for studying cultures on the basis on measuring power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity. Particular attention is given to the heuristic (learning) meaning of the research. On the basis of researching the regional libraries in Bulgaria are calculated: PDI (power distance index), UAI (uncertainty avoidance index), IDV (individualism index), MAS (masculinity index). Those characteristics of the regional libraries are presented in comparison with the indexes for Bulgaria (as total) and services sector.

Подходът на Х. Хофстеде (Hofstede, 2001), (Хофстеде, 2001) за характеризирание/измерване на националните и организационните култури е един от популярните в България.¹ В основата на този подход, който се основава върху културно-антропологични предпоставки, е убеждението, че хората – по необходимост – решават едни и същи въпроси – независимо кога и къде. В зависимост от начина, по който ги решават, ние можем да сравняваме отделни (културни) общности.

Важно достоинство на използвания подход е неговата информативност. Когато за една общност се установи стойността на даден измерител ($I_{вр}$ – индекс на властовото разстояние; $I_{ин}$ – индекс за избягване на несигурност; $I_{инд}$ – индекс на индивидуализъм; $I_{м}$ – индекс на мъжественост), това насочва вниманието на

¹ Вж. Давидков, 2009; Генов, 2004; Силгиджиян, Карабелъова, Герганов, Генов, 2007 и др.

изследователите към организационни и социални явления, които характеризират същностно изследваната общност.²

Въз основа на проучването представяме културата на изследваните регионални библиотеки през призмата на измерителите *властово разстояние*, *избягване на несигурност*, *индивидуализъм/колективизъм*, *мъжественост/женственост*.

- Измерителят *властово разстояние* дава представа за взаимоотношенията на зависимост в обществото; за това как се осмислят неравенствата от хората с повече и по-малко власт.

- Измерителят *избягване на несигурност* дава представа за степента, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни или непознати ситуации; в каква степен се нуждаем от предвидимост и правила (и писани, и неписани).

- Чрез измерителя *индивидуализъм* (колективизъм) се проблематизират взаимоотношенията на индивида с околните. Каква е ролята на индивида и на групите? В центъра на вниманието са потребностите и интересите на групата и отделния индивид.

Измерителят *мъжественост* (женственост) насочва вниманието към факта, че всяко общество приема много поведенчески модели... за по-подходящи за жените или по-подходящи за мъжете... (Х. Хофстеде). В обществата с *мъжествено* мислене има ясно изразено разграничение между половите роли; в обществата с *женствено* мислене социално-половите роли се застъпват (пак там).

Представените по-долу резултати се основават върху проучване в регионалните библиотеки в България. Проучването обхваща 226 анкетирани лица от следните регионални библиотеки: Благоевград (6), Бургас (10), Варна (11), Велико Търново (9), Видин (7), Враца (8), Габрово (9), Добрич (10), Кърджали (10), Кюстендил (10), Ловеч (6), Монтана (9), Пазарджик (8), Перник (4), Плевен (12), Пловдив (7), Русе (11), Сливен (4), Силистра (10), Смолян (6), София (3), Стара Загора (11), Търговище (10), Хасково (11), Шумен (9), Ямбол (11).³ Първичната емпирична информация беше набрана през февруари–март 2015 г.

Измерителят ВЛАСТОВО РАЗСТОЯНИЕ – същност, основни характеристики, начин на измерване

Измерителят *властово разстояние* дава представа за взаимоотношенията на зависимост в обществото. Основни категории при описването на това явление са: равенство, неравенство, привилегии; социална позиция, статус, роли; степен на взаимна зависимост; йерархия; власт – бази и източници на властта, легитимиране на властта, начини на упражняването ѝ; манифестиране на властта, ценност на различните видове власт; подчинение; обществени прослойки (класи, групи, страти); добро–зло; самоидентификация–възприемане на другите; права–задължения; принуда–инициатива–самоинициатива; механизми на обществената промяна; сигурност–заплаха; доверие–недоверие; хармония–конфликти; конкуренция–со-

² В процеса на представяне на резултатите от изследването са показани част от евристичните възможности на подхода.

³ След градовете в цифри е посочен броят на анкетираните лица. Четирима от респондентите не са посочили населеното място.

лидарност–сътрудничество; стилове на ръководство (на вземане на решения в организацията) и др.

НАЧИН НА ИЗМЕРВАНЕ. В представената методика *индексът на властово разстояние* ($I_{вр}$) се формира чрез следните променливи (наблюдаеми величини) (фиг. 1), като се използва следната формула – *фиг. 2*⁴

Фигура 1

Индикатори, чрез които се измерва $I_{вр}$

Променлива	Емпиричен индикатор
Променлива 1 Наличие/отсъствие на страх у служителите	Колко често във вашата организация служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител? (средна стойност)
Променлива 2 Възприемане на прекия ръководител	Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения ви ръководител, с когото работите в момента? – % на тези, които възприемат своя ръководител като (P1 + P2)
Променлива 3 Предпочитан тип ръководител	С кого от посочените ръководители предпочитате да работите? – % на тези, които предпочитат да работят с Ръководител 3

Фигура 2

$I_{ва} = 135 - 25 \times (\text{средната стойност на индикатора } \textit{страх}) + (\% \text{ на тези, които възприемат своя пряк ръководител като Ръководител 1} + \text{Ръководител 2}) - (\% \text{ на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3}).$

Библиотеките в България (на фона на общите норми за организациите в България и сектор „Услуги“)⁵

Конкретните изчисления за България, сектор „Услуги“ и групата на библиотеките в сравнителен план са представени във *фиг. 3* и *фиг. 4*.

Фигура 3

Исходни стойности на променливите за изчисляване на $I_{вр}$

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 1 Наличие/отсъствие на страх у служителите	„Колко често във вашата организация служителите се страхуват да изразят несъгласие със своя ръководител?“ (средна стойност) ⁶	2,86	2,97	2,86

⁴ Вж. Hofstede, 2001, с. 86.

⁵ Данните за България и сектор „Услуги“ са от 2014 г.

⁶ Средните стойности могат да бъдат в интервала от 1,00 до 5,00. Колкото по-близо до 1,00 е дадена средна стойност, толкова по-високо равнище на страх е налице.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 2 Възприемане на прекия ръководител	„Кой от посочените ръководители е най-близо до непосредствения ви ръководител, с когото работите в момента?“ – % на тези, които възприемат своя ръководител като (P1 + P2)	56,1	54,0	40,6
Променлива 3 Предпочитан тип ръководител	„С кого от посочените ръководители предпочитате да работите?“ – % на тези, които предпочитат да работят с Ръководител 3	43,9	43,5	42,7

В съответствие с формулата (фиг. 2) стойностите на $I_{вр}$ за трите категории изследвани групи, са (фиг. 4):

Фигура 4

Изчисляване на стойностите на $I_{вр}$

Изследвана общност		– 25 x (средната стойност на индикатора <i>страх</i>)	+ (% на тези, които възприемат своя пряк ръководител като Ръководител 1 + Ръководител 2)	– (% на респондентите, които предпочитат да работят с Ръководител 3)	$I_{вр}$
България	135	– 71,50	+ 56,1	– 43,9	75,70
Сектор „Услуги“	135	– 74,25	+ 54,0	– 43,5	71,25
Библиотеки	135	– 71,50	+ 40,6	– 42,7	61,40

Сравнението показва, че стойността на $I_{вр}$ за изследваните библиотеки е с около 10 пункта по-ниска от тази за сектор „Услуги“ и с около 14 пункта по-ниска от средната стойност за страната.⁷ В познавателен план това означава следното: за страната като цяло (и за сектор „Услуги“, в частност) с висока степен на сигурност можем да предположим, че са валидни характеристиките в колоната „голямо властово разстояние“ на последващите интерпретационни таблици; за общността на изследваните библиотеки тези характеристики също са валидни, но в по-малка степен.

На какво се дължи този резултат? Ако проследим стойността на съставните индикатори (фиг. 3), разбираме следното:

а) равнището на страх на служителите в библиотеките е на равнището на средното за България (но по-високо от това за сектор „Услуги“);

б) авторитарното ръководно поведение в изследваните библиотеки е значително по-рядко срещано в сравнение с установените равнища за страната и сектор „Услуги“ (вж. фиг. 3 – променлива 2);

в) предпочитанията за работа с консултативен ръководител в библиотеките (42,7%) е близък по стойност с тези за България (43,9%) и сектор „Услуги“ (43,5%).

⁷ Тъй като този индекс се изчислява въз основа на организационни практики, стойностите на индекса за конкретни организации или браншове могат да се отклоняват значително от средната стойност за страната.

Евристични възможности на измерването

Мястото на България по критерия I_{BP} . Ако сравним България с останалите страни и региони, за които са налице данни по измерителя властово разстояние (фиг. 5)⁸, стойността за страната през 2014 г. ($I_{BP} = 76$) я нарежда на 12/13 позиция (заедно с Югославия, преди Сингапур).

Фигура 5

Данни за стойността на $I_{вд}$ за 53 страни и региони

Място	Страна/регион	I_{BP}	Място	Страна/регион	I_{BP}
1	Малайзия	104	27/28	Южна Корея	60
2/3	Гватемала	95	29/30	Иран	58
2/3	Панама	95	29/30	Тайван	58
4	Филипини	94	31	Испания	57
5/6	Мексико	81	32	Пакистан	55
5/6	Венецуела	81	33	Япония	54
7	Арабските държави	80	34	Италия	50
8/9	Еквадор	78	35/36	Аржентина	49
8/9	Индонезия	78	35/36	Южна Африка	49
10/11	Индия	77	37	Ямайка	45
10/11	Западна Африка	77	38	САЩ	40
12	Югославия	76	39	Канада	39
13	Сингапур	74	40	Холандия	38
14	Бразилия	69	41	Австралия	36
15/16	Франция	68	42/43/44	Коста Рика	35
15/16	Хонконг	68	42/43/44	ФРГ	35
17	Колумбия	67	42/43/44	Великобритания	35
18/19	Салвадор	66	45	Швейцария	34
18/19	Турция	66	46	Финландия	33
20	Белгия	65	47/48	Норвегия	31
21/22/23	Източна Африка	64	47/48	Швеция	31
21/22/23	Перу	64	49	Ирландия	28
21/22/23	Тайланд	64	50	Нова Зеландия	22
24/25	Чили	63	51	Дания	18
24/25	Португалия	63	52	Израел	13
26	Уругвай	61	53	Австрия	11
27/28	Гърция	60			

Интерпретационни таблици. България определено е сред страните с голямо властово разстояние. Интерпретирането на този резултат може да бъде подпомогнато от следните сравнителни (интерпретационни) таблици (фиг. № 6, 7, 8, 9, 10, 11). Те показват какво би трябвало да се наблюдава в общества/общности с голямо/малко властово разстояние.

⁸ Вж. Hofstede, 2001, с. 87; Хофстеде, 2001, с. 33. Средната стойност за тези 53 страни и региони е 57 (Hofstede, 2001, с. 87).

Фигура 6
Ценности и очаквания – обобщение⁹

Малко властово разстояние	Голямо властово разстояние
- Националните елити са носители на относително неавторитарни ценности; лидерите на върха са относително млади. - Свободата е по-важна от равенството. <i>Средната възраст</i> започва след навършване на 40 години. - Учениците харесват света, в който живеят.	- Националните елити са носители на относително авторитарни ценности; лидерите на върха са относително стари. - Равенството е по-важно от свободата. <i>Средната възраст</i> започва преди навършване на 40 години. - Учениците не харесват света, в който живеят.

Фигура 7
Общи норми¹⁰

Малко властово разстояние	Голямо властово разстояние
- Неравенствата в обществото трябва да се минимизират. - Йерархията означава неравенство в роли – тя е създадена за удобство. - Подчинените са хора като мен. - Висшестоящите са хора като мен. - Властта трябва да се използва по легитимен начин; упражняването ѝ подлежи на оценяване (добро, зло). - Всички трябва да имат еднакви права. - Хората с повече власт трябва да правят така, че да изглеждат с по-малко власт. - Виновна е системата. - Обществената система трябва да се променя чрез преразпределение на властта (правомощията). - Латентна <i>хармония</i> между хората с повече и тези с по-малко власт.	- В свят, в който всеки заема мястото, което заслужава, трябва да има неравенство. - Йерархията означава екзистенциално неравенство. - Висшестоящите гледат на подчинените като на хора от „друго тесто“. - Подчинените гледат на висшестоящите като на хора от „друго тесто“. - Властта е основен факт в обществото – преди доброто и злото; да се говори за легитимност на властта е неправилно. - На хората с повече власт се полагат привилегии. - Хората с повече власт трябва да правят така, че да изглеждат с колкото се може повече власт. - Виновен е беззащитният. - Обществената система трябва да се променя чрез детрониране на хората с власт. - Латентен <i>конфликт</i> между хората с повече и тези с по-малко власт.

⁹ Вж. Hofstede, 2001, с. 96.

¹⁰ Вж. Hofstede, 2001, с. 98.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Ключови различия между обществата с малка и голяма дистанция на властта: семейство, училище, трудова организация¹¹

Малко властово разстояние	Голямо властово разстояние
---------------------------	----------------------------

Фигура 8
В семейството

• Родителите третират децата като равни.	• Родителите учат децата на покорство.
• Децата трябва да се радват на свобода.	• Децата трябва да работят здраво, дори това да им тежи.
• Децата трябва да уважават правилата на гражданския морал.	• Снизходително отношение към правилата на гражданския морал.
• Децата се отнасят към родителите и по-възрастните си роднини като с равни.	• Уважението към родителите и по-възрастните роднини е основна добродетел и продължава през целия живот.
• От децата се очаква да бъдат компетентни на млади години (по-специално, да имат социални компетентности).	• Докато не станат на по-сериозна възраст, на децата не се признава компетентност.

Фигура 9
В училище

• Учителите третират учениците като равни.	• Учениците зависят от учителите.
• В центъра на образователния процес са учениците.	• В центъра на образователния процес са учителите.
• Учителите са специалисти, които преподават общи истини.	• Учителят е гуру, който преподава личната си мъдрост.
• Родителите могат да бъдат заедно с учениците против учителите.	• Предполага се, че родителите са на страна на учителите, за да се поддържа ред сред учениците.
• По-ниско образованите споделят по-авторитарни ценности.	• И ниско- и високообразованите споделят авторитарни ценности.
• В центъра на вниманието са средните ученици.	• В центъра на вниманието са отличниците.

Фигура 10
На работното място

• Децентрализирани структури за вземане на решения; по-малка концентрация на власт.	• Централизирани структури за вземане на решения; по-силна концентрация на власт.
• Плоски организационни пирамиди.	• Високи (стръмни) организационни пирамиди.
• По-малко ръководен персонал.	• Многоброен ръководен персонал.
• Мениджърите разчитат на личния си опит и на подчинените.	• Мениджърите разчитат на формалните правила.

¹¹ Вж. Hofstede, 2001, с. 107–108.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• Подчинените очакват да се консултират с тях.	• Подчинените очакват да им се казва (какво да правят).
• Взаимоотношенията началник–подчинен са прагматични.	• Взаимоотношенията началник–подчинен са поляризирани, често емоционални.
• При злоупотреба с власт от висшестоящи са налице институционални канали за оплакване.	• Няма механизми за защита при злоупотреба с власт от висшестоящи.
• Върху подчинените се въздейства чрез договаряне и обосноваване; подходът <i>управление чрез цели</i> работи.	• Върху подчинените се въздейства чрез формална власт и санкции; подходът <i>управление чрез цели</i> не работи.
• На привилегиите и символите на статуса на мениджърите се гледа с неодобрение.	• Привилегиите и символите на статуса на мениджърите са и популярни, и очаквани.
• По-малки разлики в заплащането на служителите на върха и дъното на организационната пирамида.	• Големи разлики в заплащането на служителите на върха и дъното на организационната пирамида.
• Свободен обмен на информация, вкл. с подчинените.	• Информационният обмен се ограничава от йерархията.
• Ръчният (изпълнителският) и умственият труд са еднакво ценени.	• Трудът на „белите якички“ е по-ценен от труда на „сините якички“.

Фигура 11

Ключови различия между обществата с малка и с голяма дистанция на властта: политика и идеи¹²

• Много дискусии, но малко насилие във вътрешната политика.	• Малко дискусии и постоянно насилие във вътрешната политика.
• Гражданите са удовлетворени от начина, по който работи демокрацията.	• Гражданите не са удовлетворени от начина, по който работи демокрацията.
• Не е необходимо властта, статусът и богатството да вървят заедно („ръка за ръка“).	• Има си ред: властта носи статус и богатство.
• Малки подходящи различия в обществото, допълнително редуцирани от данъчната система.	• Големи подходящи различия в обществото, допълнително нарастващи от данъчната система.
• По-малко корупция; скандалите водят до приключване на политическата кариера.	• Повече корупция; очаква се скандалите да бъдат потулени.
• Свободните обединения на труда (профсъюзи) съществуват и са ориентирани прагматично.	• Ако съществуват свободни обединения на труда, те са ориентирани идеологически и политически.
• Господстващите религии и философски системи акцентират върху равенството.	• Господстващите религии и философски системи акцентират върху разслоението и йерархията.
• Теории за властта, които се основават върху убеждението, че всички (страни) могат да бъдат печеливши.	• Теории за властта, които се основават върху убеждението, че за да спечели някой, друг трябва да загуби.
• Да използваш сила означава, че си се провалил (като човек с власт).	• Използването на сила е същността на властта.

¹² Вж. Hofstede, 2001, с. 116.

Някои възможни приложения. Изследователите на културата познават явления и зависимости, които ги правят силни при описването, обясняването и прогнозирането на важни обществени явления. В конкретния случай познаваме синтетичния измерител на културите *властово разстояние* и знаем как да изчислим стойността му. Знаем също така, че чрез този измерител можем да характеризираме широк клас явления – неравенствата – в обществото, семейството, училището, трудовата организация, политиката и т.н. Познаваме тенденции в мисленето и поведението на хората – в ценностите, очакванията и общите норми, проявлението им в семейството, училището и трудовата организация, политиката, идеите и идеологиите..., които съответстват на високи (съответно ниски) стойности на $I_{\text{вр}}$. С други думи познаваме *закономерности* – устойчиви, съществени, повтарящи се, ... връзки и взаимоотношения между равнището на $I_{\text{вр}}$ и разнообразни проявления в мисленето и поведението на хора и общности (вж. *интерпретационните таблици № 6–11*).

Пример 1. Когато чрез измерване установим високо/ниско равнище на $I_{\text{вр}}$, това е достатъчно основание да предполагаме, че са налице широк кръг от характеристики на взаимоотношенията (между хората с повече и с по-малко власт), начина на мислене и поведение. Да допуснем, че в „организацията Х“ $I_{\text{вр}}$ е над 70 (висока стойност). Това ни дава основание да предполагаме, че в тази организация следва да се наблюдават явленията, посочени в дясната колона („голямо властово разстояние“) на *фиг. 10* – централизирано вземане на решения; концентрация на власт; многоброен ръководен персонал; мениджърите разчитат на формалните правила; подчинените очакват да им се казва (какво да правят); няма механизми за защита при злоупотреба с власт от висшестоящи и т.н. Въз основа на това предположение ние:

- а) можем да търсим целенасочено (да откриваме или да не откриваме) изброените явления;
- б) при тяхното откриване можем да изследваме конкретни особености на проявлението им;
- в) ако не ги открием – да си зададем въпроса „защо?“;
- г) можем да сравняваме как тези явления се проявяват в различни организации с голямо властово разстояние;
- д) можем...

Пример 2. Да допуснем, че нямаме възможност да установим стойността $I_{\text{вр}}$ чрез измерване. Но искаме да имаме представа за порядъка и тенденцията („нагоре“, „надолу“) на този индекс. За решаването на тази познавателна задача можем да вървим по „обратния път“ – да наблюдаваме явленията в организацията, чрез които се проявява качественият измерител *властово разстояние* и въз основа на това наблюдение да направим съответния извод за стойността на индекса. Ако наблюдението ни дава доказателства, че в изследваната организация се наблюдават (по-скоро, като тенденция) явленията от лявата колона („малко властово разстояние“) на *фиг. 10* – например: взаимоотношенията началник–подчинен са прагматични; при злоупотреба с власт от висшестоящи са налице институционални канали за оплакване; върху подчинените се въздейства чрез договаряне и обосноваване; подходът *управление чрез цели* работи; на привилегиите и символите на

статуса на мениджърите се гледа с неодобрение... – може да се приеме, че $I_{вр}$ за тази организация е по-скоро нисък (тенденция „надолу“). В противен случай, когато са налице характеристики от дясната колона („голямо властово разстояние“) на *фиг. 10*, има основание да се приеме, че $I_{вр}$ за тази организация е по-скоро висок (тенденция „нагоре“)¹³.

Пример 3. Ако сме в състояние да изследваме динамиката на наблюдаемите индикатори (равнище на страх; разпространение на авторитарно ръководство; предпочитания към консултативно ръководство), ние можем да прогнозираме тенденциите в развитието на измерителя ВЛАСТОВО РАЗСТОЯНИЕ. Заедно с това – тенденциите в явленията/характеристиките, чрез които интерпретираме този измерител (*фиг. № 6–11*).

Измерителят Избягване на несигурност – същност, основни характеристики, начин на измерване

Избягването на несигурност може да се определи като *степенна, до която членовете на една култура се чувстват застрашени от несигурни или непознати ситуации*. Това усещане, освен другите си форми, се изразява в нервен стрес и в нуждата от предвидимост – потребност от писани и неписани правила.¹⁴ Основни категории при описването на това явление са: сигурност–несигурност–заплаха; тревожност–спокойствие; напрежение–стрес; страх–психически комфорт; агресия, конфликти; писани/неписани норми (правила) – характер и мяра на правилата; устойчивост–промяна; риск; различие; отворени (слабо структурирани) ситуации–подчертано структурирани ситуации; време–смисъл на времето–точност; действие–бездействие; стандартно–нестандартно–иновации; сигурност versus постижения и др.

Начин на измерване. В представената методика *индексът на избягване на несигурност* ($I_{ин}$) се формира чрез следните променливи (*фиг. 12*):

Фигура 12

Индикатори, чрез които се измерва $I_{ин}$

Променлива	Емпиричен индикатор
Променлива 1 Ориентация към спазване на правила	„В каква степен сте съгласен с твърдението: правилата трябва да бъдат закон – те не трябва да се нарушават дори тогава, когато мислим, че това е в интерес на организацията?“ – средна стойност
Променлива 2 Стабилност на служителите	„Докога възнамерявате да работите за тази организация?“ – не повече от 5 г.

¹³ В случая е важен и фактът, че за да разберем тенденцията на $I_{вр}$, невинаги е необходимо да направим проучване относно всички посочени характеристики – при определени условия ние можем да съдим за стойността на индекса, като наблюдаваме ограничен кръг от характеристики.

¹⁴ Вж. Хофстеде, 2001, с. 156.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Променлива	Емпиричен индикатор
Променлива 3 Стрес	„Колко често се чувствате нервен или напрегнат в работата си?“ – средна стойност

като се използва формулата (фиг. 13)¹⁵:

Фигура 13

$I_{ин} = 300 - 30 \times (\text{средната стойност на Променлива 1}) - \% (\text{на тези, които възнамеряват да работят в тази организация по-малко от 5 години} - \text{Променлива 2}) - 40 \times (\text{средната стойност Променлива 3})$

Библиотеките в България (на фона на общите норми за организациите в България и сектор „Услуги“)

Конкретните изчисления за България, сектор „Услуги“ и библиотеките в сравнителен план са представени във фиг. 14 и фиг. 15.

Фигура 14

Исходни стойности на променливите за изчисляване на $I_{ин}$

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 1 Ориентация към спазване на правила	„В каква степен сте съгласен с твърдението: правилата трябва да бъдат закон – те не трябва да се нарушават дори тогава, когато мислим, че това е в интерес на организацията?“ – средна стойност	2,31	2,40	2,46
Променлива 2 Стабилност на служителите	„Докога възнамерявате да работите за тази организация?“ – не повече от 5 г.	41,3	52,2	9,5
Променлива 3 Стрес	„Колко често се чувствате нервен или напрегнат в работата си?“ – средна стойност	3,00	3,07	3,32

В съответствие с формулата (фиг. 13) стойностите на $I_{ин}$ са следните (фиг. 15):

Фигура 15

Изчисляване на стойностите на $I_{ин}$

Изследвана общност		30 x (средната стойност на Променлива 1)	% (на тези, които възнамеряват да работят в тази организация по-малко от 5 години – Променлива 2)	40 x (средната стойност Променлива 3)	$I_{ин}$
България	300	– 69,30	– 41,3	– 120,00	69,40

¹⁵ Вж. Hofstede, 2001, с. 150.

Изследвана общност		30 x (средната стойност на Променлива 1)	% (на тези, които възнамеряват да работят в тази организация по-малко от 5 години – Променлива 2)	40 x (средната стойност Променлива 3)	I _{ин}
Сектор „Услуги“	300	– 72,00	– 52,2	– 122,80	53,00
Библиотеки	300	– 73,80	– 9,5	– 132,80	83,90

I_{ин} за изследваните библиотеки (83,90) е значително по-висок от този за страната (69,40) и за сектор „Услуги“ (53,00). В познавателен план това означава следното: за страната като цяло с висока степен на сигурност можем да предположим, че са валидни характеристиките в колоната „силно избягване на несигурността“ на последващите интерпретационни таблици; *за общността на изследваните библиотеки тези характеристики са валидни в още по-голяма степен.*

На какво се дължи този резултат? Ако проследим стойността на съставните индикатори (фиг. 14), разбираме следното:

а) ориентацията към спазване на правила за общността на изследваните библиотеки е по-ниска в сравнение с тази за страната и за сектор „Услуги“ (променлива 1); по-ниско е и равнището на стрес (променлива 3);

б) високата стойност на индекса за общността на библиотеките се дължи изключително на *стабилността на служителите* (променлива 2): едва 9,5% от анкетираните лица от библиотеките имат нагласа за смяна на работното място в срок до 5 г. Останалите около 90% планират да работят за сегашната си организация през следващите 20 години или до пенсиониране!

Евристични възможности на измерването

Мястото на България по критерия I_{ин}¹⁶. Ако сравним България с останалите страни и региони, за които са налице данни по измерителя избягване на несигурност (фиг. 16), стойността за страната през 2014 г. (I_{ин} = 69,4) я нарежда на около 26 позиция.

Фигура 16

Данни за стойността на I_{ин} за 53 страни и региони

Място	Страна/регион	I _{ин}	Място	Страна/регион	I _{ин}
1	Гърция	112	28	Еквадор	67
2	Португалия	104	29	ФРГ	65
3	Гватемала	101	30	Тайланд	64

¹⁶ Вж. Хофстеде, 2001, с. 157; Hofstede, 2001, с. 151. Средната стойност за тези 53 страни и региони е 65 (Hofstede, 2001, с. 151).

Място	Страна/регион	И _{ин}
-------	---------------	-----------------

4	Уругвай	100
5/6	Белгия	94
5/6	Салвадор	94
7	Япония	92
8	Югославия	88
9	Перу	87
10/15	Испания	86
10/15	Аржентина	86
10/15	Панама	86
10/15	Франция	86
10/15	Чили	86
10/15	Коста Рика	86
16/17	Турция	85
16/17	Южна Корея	85
18	Мексико	82
19	Израел	81
20	Колумбия	80
21/22	Венецуела	76
21/22	Бразилия	76
23	Италия	75
24/25	Пакистан	70
24/25	Австрия	70
26	Тайван	69

Място	Страна/регион	И _{ин}
-------	---------------	-----------------

31/32	Иран	59
31/32	Финландия	59
33	Швейцария	58
34	Западна Африка	54
35	Холандия	53
36	Източна Африка	52
37	Австралия	51
38	Норвегия	50
39/40	Южна Африка	49
39/40	Нова Зеландия	49
41/42	Индонезия	48
41/42	Канада	48
43	САЩ	46
44	Филипини	44
45	Индия	40
46	Малайзия	36
47/48	Великобритания	35
47/48	Ирландия	35
49/50	Хонконг	29
49/50	Швеция	29
51	Дания	23
52	Ямайка	13
53	Сингапур	8

Интерпретационни таблици. България се отнася по-скоро към страните със силен стремеж за избягване на несигурност. Интерпретирането на този резултат може да бъде подпомогнато от следните сравнителни таблици (фиг. № 17–24). Те показват какво би трябвало да се наблюдава в общества/общности с висока тре-

вoжност (силен стремеж да се избягват несигурни ситуации) и с голяма толерантност към несигурността (слабо избягване на несигурни ситуации).

Обобщение на ценности и други психологически характеристики, отнасящи се до индекса за избягване на несигурност¹⁷

Слабо избягване на несигурността	Силно избягване на несигурността
----------------------------------	----------------------------------

Фигура 17

Стрес, безпокойство, субективно благополучие

• По-ниски равнища на стрес на работното място; по-малко безпокойство у хората	• По-високи равнища на стрес на работното място; повече безпокойство у хората
• По-силно субективно усещане за благополучие	• По-слабо субективно усещане за благополучие

Фигура 18

Стабилност на служителите, старшинство, междупоколенчески различия

• По-малко колебания да се смени работодателя; лоялността към компанията не се смята за особена добродетел.	• Тенденция да се стои при същия работодател; лоялността към компанията е добродетел.
• По-ниски равнища (прояви) на старшинство на работното място; старшинството не влияе върху подбора на мениджъри.	• По-високи равнища (прояви) на старшинство на работното място; подборът на мениджъри е подвластен на старшинството.
• Предпочитания към по-малките организации.	• Предпочитания към по-големите организации.
• Допуска се, че работодателят може да остане неудовлетворен.	• Не се допуска, че работодателят може да остане неудовлетворен.
• По-силен стремеж към напредък и ръководни позиции.	• По-слаб стремеж към напредък; предпочитание към експертни позиции.
• Индивидуалните решения, авторитарният мениджмънт и конкуренцията между служителите са приемливи.	• Идеологически мотивирани предпочитания към груповите решения, консултативен мениджмънт; против конкуренцията между служителите.
• Доброжелателно отношение към по-младите; по-малки междупоколенчески различия.	• Критично отношение към по-младите; по-големи междупоколенчески различия.

Фигура 19

Отвореност за нов опит и информация; доверие

• При необходимост служителите могат да нарушат правилата.	• Организационните правила не трябва да се нарушават.
• По-малка съпротива срещу промени.	• По-голяма съпротива срещу промени.

¹⁷ Вж. Hofstede, 2001, с. 160–161.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• На хората трябва да се вярва.	• Човек не трябва да обръща голямо внимание на другите, дори от собственото си семейство.
• Присъщата на живота несигурност се приема относително лесно и всеки ден е такъв, какъвто е.	• Присъщата на живота несигурност се усеща като постоянна заплаха, с която трябва да се борим.
• Да си зает само по себе си не е добродетел.	• Вътрешна необходимост да бъдеш зает.
• Потискане на емоциите.	• Изразяване на емоциите.
• Отвореност за промени и нововъведения.	• Консерватизъм; законност и ред.
• Готовност да се поеме риск от неизвестното.	• Поемат се само познати рискове.
• Различното е любопитно.	• Различното е опасно.
• Толерантност към разнообразието.	• Ксенофобия.
• Младите хора се уважават.	• По-възрастните се уважават; от тях се страхуват.
• Усещане за комфорт при неопределеност и хаос.	• Нужда от яснота и структурираност.
• Вярва, че човек може да влияе върху собствения си живот, върху висшестоящите и света.	• Чувство за безпомощност пред външни(те) сили.

Ключови различия между обществата със слабо и силно избягване на несигурността I: семейство, училище, мотивация, работно място¹⁸

Слабо избягване на несигурността	Силно избягване на несигурността
----------------------------------	----------------------------------

Фигура 20
В семейството/в училище

• Родителите контролират емоциите си.	• Родителите се държат емоционално.
• По-силна удовлетвореност от живота у дома.	• По-слаба удовлетвореност от живота у дома.
• По-хлабави правила за това кое е лошо и забранено.	• Стегнати правила за това кое е лошо и забранено.
• Истината е относителна.	• Силна нужда от Истината с голямо «И».
• Малко правила; ако децата не могат да спазват правилата, правилата трябва да се променят.	• Много правила; ако децата не могат да спазват правилата, те са нарушители, които трябва да се разкаят.

¹⁸ Вж. Hofstede, 2001, с. 169–170.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• Децата се учат на това, че светът е добро-желателен.	• Децата се учат на това, че светът е враждебен.
• Децата са насочвани към непознати за тях ситуации.	• Децата са защитавани от непознатото.
• Неформални начини на държание.	• Строго определени форми на държание.
• Нетрадиционните полови роли се приемат.	• Предпочитат се традиционните полови роли.
• Учителите могат да казват „Не знам“.	• Предполага се, че учителите трябва да знаят всички отговори.
• Учениците учат, че истината може да бъде относителна.	• Учениците учат, че истината е абсолютна.
• Учениците смятат, че постиженията им са резултат от собствените им способности.	• Учениците отдават постиженията си на своето старание, ситуацията и късмета.
• Децата оценяват високо собствената си ефикасност (удовлетворени са от постиженията си).	• Децата оценяват ниско собствената си ефикасност (не са удовлетворени от постиженията си).
• На диалектния говор се гледа с добро око.	• На диалектния говор не се гледа с добро око.

Фигура 21

Мотивация. Работно място

• Надежда за успех.	• Страх от неуспех.
• Слаба лоялност към работодателя; къса средна продължителност на наемане.	• Силна лоялност към работодателя; дълга средна продължителност на наемане.
• Предпочитания към по-малки организации, но сравнително малко случаи на самонаемане.	• Предпочитания към по-големи организации, но същевременно доста случаи на самонаемане.
• Новаторите се чувстват независими от правилата.	• Новаторите се чувстват притеснени от правилата.
• Топмениджърите са въввлечени в стратегическата дейност.	• Топмениджърите се занимават с оперативна дейност.
• Толерантност по отношение на неясноти в структурите и процедурите.	• Силно формализирано разбиране за управлението.
• Ролята на трансформационния лидер е привлекателна.	• Привлекателна е ролята на йерархичния контрол.
• По принцип нововъведенията се приемат лесно, но не се вземат непременно сериозно.	• По принцип нововъведенията срещат съпротива, но ако се приемат, се внедряват систематично.
• Точността и прецизността са неща, които трябва да се научат и управляват.	• Точността и прецизността са естествени неща (човек се ражда с тях).
• Важни са взаимоотношенията.	• Важна е работата.
• Вярва в специалистите с по-общ профил и в здравия разум.	• Вярва в тесните специалисти и в (тясно) експертното знание.
• Ръководителите вярват, че ръководените имат амбиции и капацитета на лидери.	• Ръководителите вярват, че ръководените нямат амбиции и капацитета на лидери.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Ключови различия между обществата със слабо и силно избягване на несигурността II: потребителско поведение, политика, законодателство, национализъм и ксенофобия, религия, теории и игри¹⁹

Слабо избягване на несигурността	Силно избягване на несигурността
----------------------------------	----------------------------------

Фигура 22

Политически системи. Законодателство

• Гражданите са компетентни по отношение на властите.	• Гражданите са некомпетентни по отношение на властите.
• Гражданите имат доверие на администрацията.	• Слабо доверие на гражданите в администрацията.
• Голямо участие в доброволчески асоциации и дейности.	• Малко участие в доброволчески асоциации и дейности.
• Стари демокрации.	• Млади демокрации.
• Гражданите могат да се обявяват против решенията на правителството.	• Гражданските протести се потискат.
• Няма задължение да си носиш документа за самоличност.	• Носенето на документ за самоличност е задължително.
• Малко на брой, по-обща закони и регулации.	• Много на брой, педантични закони и регулации.
• Гражданите имат положително отношение към законите.	• Гражданите имат отрицателно отношение към законите.
• Законите обикновено са на моя страна.	• Законите обикновено са против мен.

Фигура 23

Национализъм. Ксенофобия. Идеи

• Хората се гордеят със своята нация; желание да се борят за нея.	• Хората не се гордеят с принадлежността си към тази нация; не желат да се борят за нея.
• Представителите на други раси се приемат за съсед.	• Представителите на други раси са нежелани за съсед.
• Търпимост към имигрантите.	• Имигрантите да си вървят у дома.
• Да се споразумееш с опонентите е нещо нормално.	• Споразумяването с опонентите е нещо опасно.
• Готовност да се живее ден за ден.	• Тревога за бъдещето.
• Собствените истини не трябва да се налагат на другите.	• Има една (единствена) истина и ние сме нейните носители.
• Човешки права: хората не се преследват заради тяхната вяра.	• Агресивен фундаментализъм.

¹⁹ Вж. Hofstede, 2001, с. 180–181.

Фигура 24
Теории и игри

• Във философията и науката: тенденция към релативизъм и емпиризъм.	• Във философията и науката: вяра в абсолютни ценности и велики теории.
• Научните опоненти могат да бъдат лични приятели.	• Научните опоненти трябва да са лични врагове.

Някои възможни приложения

Пример 1. Когато измерим стойността на $I_{ин}$ (и тази стойност е висока), логиката на зависимостите предполага, че са налице явленията (характеристиките) от дясната колона на *фиг. № 17–24* („силно избягване на несигурността“). У хората се наблюдава повече безпокойство; усещането за благополучие е по-слабо; смята се, че лоялността към компанията е добродетел и т.н. Това ни дава възможност целенасочено да търсим (и да откриваме или да не откриваме) посочените явления, да изследваме общи черти и особености в проявлението им, да правим прогнози.

Пример 2. Тук визираме ситуацията, при която нямаме възможност (или не желаем) да установим стойността на $I_{ин}$ чрез измерване въз основа на използване на наблюдаемите индикатори. Познание за тенденцията (висока/ниска стойност) на този измерител можем да получим по „обратния път“ – като наблюдаваме явленията/характеристиките, които са свързани закономерно с равнището на $I_{ин}$. Нека вземем примери от *фиг. 22 – Законодателство*. Какво да мислим за едно общество, в което са налице „много на брой педантични закони и регулации“ и „гражданите имат отрицателно отношение към законите“? В което господстват следните убеждения: „законите обикновено са против мен“, „ако са несправедливи, законите трябва да се нарушават“? Високи или ниски са стойностите на $I_{ин}$?

Пример 3. Ако сме в състояние да изследваме динамиката на наблюдаемите индикатори (ориентация към спазване на правила, стабилност на служителите, равнище на стрес), ние можем да прогнозираме тенденциите в развитието на измерителя *избягване на несигурност*. Заедно с това – тенденциите в явленията/характеристиките, чрез които интерпретираме този измерител (*фиг. № 17–24*).

Измерителят Индивидуализъм/колективизъм – същност, основни характеристики, начин на измерване

Човекът и/или групата? „Аз“ и/или „ние“? „В дъното на това различие между културите лежи един основен за човешкото общество въпрос: ролята на индивида срещу ролята на групата.“ (Хофстеде, 2001, с. 68). Хората, които се раждат и израстват в *разширено семейство*, като правило се възприемат (идентифицират) като „ние“. „В повечето колективистични общества „семейството“, в което израства едно дете, се състои от доста хора, които живеят „заедно“ – това не са само родителите и другите братя и сестри, а например баба и дядо, чичо, леля, слуги, и други обитаващи същата къща. В културната антропология това се нарича *разширено семейство* (Хофстеде, 2001, с. 68). Това е типично за колективистичните общества. Родените и израсли в *ядрово семейство* обикновено формират у себе

си „аз“ идентификация. „...повечето деца се раждат в семейства, които се състоят от двама родители и, евентуално, братя и сестри – в някои общества все повече се увеличава процентът на семействата с един родител. Роднините живеят на друго място и с тях няма чести контакти. Това е *ядровото семейство*“ (Хофстеде, 2001, с. 69). Център на вниманието са предимно личните потребности (а не тези на групата). Това е типичният начин на ранна социализация за индивидуалистичните общества (Хофстеде, 2001, с. 68–69).

Основните категории, чрез които се описват взаимоотношенията на индивида с групата при този измерител, са: вътрешна група–външни групи; субект(и) на права, задължения, отговорности; роли/значение на индивида (в, за групата)–роли/значение на групата (спрямо, за индивида); интереси/приоритети на индивида/групата; идентификация–самоидентификация; интегриране–отчуждение; (взаимна) зависимост (контрол)–независимост (самоконтрол); равенство–лична свобода; богатство–независимост; дължимо на групата–дължимо на себе си; компромис; социална среда–хармония–конфронтация; високо контекстуално общуване–ниско контекстуално общуване (Хофстеде, 2001, с. 82), култура на срама–култура на вината, „лице“²⁰ (пред другите)–самоуважение; цел на образованието; договорът (взаимна изгода) versus (добро–зло); управление на групи–управление на индивиди и др.

Начин на измерване. В представената методика индексът на индивидуализъм ($I_{\text{инд}}$) се формира чрез следните променливи (фиг. 25)²¹:

Фигура 25

Индикатори, чрез които се измерва $I_{\text{инд}}$

Променлива	Емпиричен индикатор
Променлива 1 Предизвикателства	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>предизвикателства</i> – да ви носи чувството за лични постижения?“
Променлива 2 Свобода (самостоятелност)	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за <i>самостоятелност</i> ?“

²⁰ „Човек губи лице, когато посредством действията си или действията на близки за него хора, той вече не отговаря на основните изисквания към него, основани на социалното му положение“ (Hofstede, 1976, с. 867 – цит. по Хофстеде, 2001, с. 83).

²¹ Включването на посочените шест променливи като съставни на $I_{\text{инд}}$ се основава върху статистическата им оценка като „работни цели“. Личното време, свободата и предизвикателството образуват факторна група (високата значимост на една от тези ценности предполага висока значимост и на другите). Високата значимост на тези работни цели е характерна за индивидуалистичните нагласи. Обучението, физическите условия на труд и използването на способностите също образуват факторна група. Високата значимост на тези трудови ценности характеризира колективистичните нагласи (Хофстеде, 2001, с. 70–72).

Променлива 3 Свободно (лично) време	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага достатъчно <i>свободно време</i> ?“
Променлива 4 Обучение	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за <i>обучение</i> или за подобряване на уменията ви и придобиване на нови умения?“
Променлива 5 Физически условия на труд	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага добри <i>физически условия за работа</i> – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.“
Променлива 6 Използване на способностите (уменията)	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага да <i>използвате максимално</i> собствените си <i>умения и способности</i> в работата?“

като се използва следната формула (фиг. 26)²²

Фигура 26

$I_{\text{инд}} = 50 - 25 \times [0,46 \times (\text{средната стойност на Променлива 1}) + 0,49 \times (\text{средната стойност на Променлива 2}) + 0,86 \times (\text{средната стойност на Променлива 3}) - 0,82 \times (\text{средната стойност на Променлива 4}) - 0,69 \times (\text{средната стойност на Променлива 5}) - 0,63 \times (\text{средната стойност на Променлива 6})]$

Демонстрация на измерването. Конкретните изчисления в сравнителен план са представени във *фиг. 27* и *фиг. 28*.

Фигура 27

Исходни стойности на променливите за изчисляване на $I_{\text{инд}}$

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 1 Предизвикателства	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>предизвикателства</i> – да ви носи чувството за лични постижения?“	1,76	1,73	1,83
Променлива 2 Свобода (самостоятелност)	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за <i>самостоятелност</i> ?“	2,15	2,20	2,21
Променлива 3 Свободно (лично) време	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага достатъчно <i>свободно време</i> ?“	2,05	1,99	2,18

²² Вж. Hofstede, 1980, с. 220, 242; Hofstede, 2001, с. 214, 257.

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотeki
Променлива 4 Обучение	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за обучение или за подобряване на уменията ви и придобиване на нови умения?“	1,72	1,71	1,70
Променлива 5 Физически условия на труд	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага добри <i>физически условия за работа</i> – достатъчно пространство, подходящо обзавеждане, осветление и др.“	1,94	1,95	1,75
Променлива 6 Използване на способностите (уменията)	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага да <i>използвате максимално</i> собствените си <i>умения и способности</i> в работата?“	1,69	1,74	1,67

В съответствие с формулата (фиг. 26) стойностите на $I_{\text{инд}}$ са следните (фиг. 28):

Фигура 28

Изчисляване на стойностите на $I_{\text{инд}}$

Изследвана общност		$-25 \times 0.46 = -11,5 \times$ (средната стойност на Променлива 1)	$-25 \times 0.49 = -12,25 \times$ (средната стойност на Променлива 2)	$-25 \times 0.86 = -21,5 \times$ (средната стойност на Променлива 3)	$+25 \times 0.82 = +20,5 \times$ (средната стойност на Променлива 4)	$+25 \times 0.69 = +17,25 \times$ (средната стойност на Променлива 5)	$+25 \times 0.63 = +15,75 \times$ (средната стойност на използване на Променлива 6)	$I_{\text{инд}}$
България	50	-20,24	-26,34	-44,08	+35,26	+33,46	+26,62	54,68
Сектор „Услуги“	50	-19,90	-26,95	-42,78	+35,06	+33,64	+27,40	56,47
Библиотеки	50	-21,04	-27,07	-46,87	+34,85	+30,19	+26,30	46,36

Стойността на Иинд за изследваните библиотеки (46,36) е с около 9–10 пункта по-ниска от тази за България (54,68) сектор „Услуги“ (56,47). В познавателен план това означава следното: с висока степен на сигурност можем да предположим, че общността на изследваните библиотеки са валидни характеристиките в колоната „ниски стойности на индекса на индивидуализма“ на последващите интерпретационни таблици. С други думи по този показател общността на библиотеките е по-скоро с общностна ориентация.

На какво се дължи този резултат? Ако проследим стойността на съставните индикатори (фиг. 27), разбираме следното:

а) индивидуалистичните ценности *предизвикателства* и *свободно (лично) време* за представителите на библиотеките са по-малко важни/значими, отколкото за общата съвкупност на страната и за сектор „Услуги“²³;

б) индивидуалистичната ценност *самостоятелност* е еднакво силна за представителите на библиотеките и сектор „Услуги“, но по-слаба отколкото за общата съвкупност (фиг. 27 – *Променлива 2*);

в) колективистичната ценност *физически условия на труд* за анкетираните лица от библиотеките е подчертано по-силна в сравнение с другите две групи (фиг. 27 – *Променлива 5*);

г) колективистичните ценности *обучение* и *използване на уменията* за трите групи са с близки стойности на значимост (фиг. 27 – *Променливи 4, 6*).

Евристични възможности на измерването

Мястото на България по критерия $I_{\text{инд}}$ ²⁴. Ако сравним България с останалите страни и региони, за които са налице данни по измерителя индивидуализъм/колективизъм (фиг. 29), стойността за страната през 2014 г. ($I_{\text{инд}} = 54,68 \rightarrow 55$) я нарежда около 18–19 позиция (заедно с Австрия и Израел).

Фигура 29

Място	Страна/регион	$I_{\text{инд}}$	Място	Страна/регион	$I_{\text{инд}}$
1	САЩ	91	28	Турция	37
2	Австралия	90	29	Уругвай	36
3	Великобритания	89	30	Гърция	35
4/5	Канада	80	31	Филипините	32
4/5	Холандия	80	32	Мексико	30
6	Нова Зеландия	79	33/35	Югославия	27
7	Италия	76	33/35	Португалия	27
8	Белгия	75	33/35	Източна Африка	27
9	Дания	74	36	Малайзия	26
10/11	Швеция	71	37	Хонконг	25
10/11	Франция	71	38	Чили	23
12	Ирландия	70	39/41	Сингапур	20

²³ Вж. Променливи 1 и 3.

²⁴ Данните за страните (без България) – вж. Hofstede, 1980, с. 222; Хофстеде, 2001, с. 73; Hofstede, 2001, с. 215. Средната стойност на показателя за посочените 53 страни и региони е 53 (Hofstede, 2001, с. 215).

Място	Страна/регион	И _{инд}
-------	---------------	------------------

13	Норвегия	69
14	Швейцария	68
15	ФРГ	67
16	Южна Африка	65
17	Финландия	63
18	Австрия	55
19	Израел	54
20	Испания	51
21	Индия	48
22/23	Япония	46
22/23	Аржентина	46
24	Иран	41
25	Ямайка	39
26/27	Бразилия	38
26/27	Арабските страни	38

Място	Страна/регион	И _{инд}
-------	---------------	------------------

39/41	Тайланд	20
39/41	Западна Африка	20
42	Салвадор	19
43	Южна Корея	18
44	Тайван	17
45	Перу	16
46	Коста Рика	15
47/48	Пакистан	14
47/48	Индонезия	14
49	Колумбия	13
50	Венесуела	12
51	Панама	11
52	Еквадор	8
53	Гватемала	6

Интерпретационни таблици. По този показател България попада сред страните със „средна норма“. Интерпретирането на резултатите може да бъде подпомогнато от следните сравнителни таблици (фиг. № 30–39). Те показват какво би трябвало да се наблюдава в обществата/общностите със силен индивидуализъм и силен колективизъм.

Фигура 30

Обобщение на ценностните конотации на различията в индекса на индивидуализъм (регистрирани чрез различни изследвания и сравнителни проучвания)²⁵

Ниски стойности на индекса на индивидуализма	Високи стойности на индекса на индивидуализма
- Повече значение се отдава на обучението и използването на уменията в работата. - Професионалната квалификация се мисли като години, прекарани в обучение.	- Повече значение се отдава на свободата и предизвикателствата в работата. - Професионалната квалификация се мисли като равнище на представяне при изпълнение на предишни задачи.

²⁵ Вж. Hofstede, 2001, с. 226.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• Желателно е да се работи продължително за една и съща компания; по-добри мениджъри са тези с повече стаж в организацията.	• Продължителната работа за една и съща компания не се насърчава; мениджърите с повече стаж в организацията не са (непременно) по-добри.
• Привлекателни са големите, чуждите, успешните, съвременните компании.	• Привлекателни са по-малките, местни компании.
• Организациите са отговорни за служителите.	• Служителите са отговорни за себе си.
• Служителите се ангажират морално с организацията, за която работят.	• Ангажиментът по отношение на компанията е (добре) пресметнат.
• Най-важното за кариерата е да познаваш подходящите хора.	• Най-важни за кариерата са способностите.
• Груповите решения са по-добри.	• По-добри са индивидуалните решения.
• Най-важните жизнени цели за мениджърите са дългът, експертността и престижът.	• Най-важните жизнени цели за мениджърите са удоволствието, обичта и сигурността.

Фигура 31

Обществени норми, свързани с индивидуализма²⁶

Ниски стойности на индекса на индивидуализма	Високи стойности на индекса на индивидуализма
• Хората са родени в разширени семейства или родове (кланове); те ги закрилят в замяна на тяхната лоялност.	• Предполага се, че всеки (сам) се грижи за себе си и собственото си семейство.
• „Ние“ съзнание.	• „Аз“ съзнание.
• Ориентация към колектива.	• Ориентация към себе си.
• <i>Партикуларизъм</i> : различни ценностни стандарти вътре в групата и по отношение на външни за групата индивиди.	• <i>Универсализъм</i> : за всички важат едни и същи ценностни стандарти.
• Идентичността се корени в социалната система (взаимоотношенията).	• Идентичността се корени в индивида.
• Емоционална зависимост на индивида от институциите и организациите.	• Емоционална независимост на индивида от институциите и организациите.
• Ударение върху <i>принадлежността</i> – идеалът се свързва с членство в зададена вътрешна група.	• Ударение върху <i>личната инициатива</i> и постиженията – идеалът е да си лидер (пръв).
• Организациите и институциите (имат право да) се бъркат в частния живот на служителите.	• Всеки има право на частен живот (без намеса на организацията/институцията).

²⁶ Вж. Hofstede, 2001, с. 227.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

Ключови различия между колективистичните и индивидуалистичните общества I: Семейство, личност, език и училище²⁷

Ниски стойности на индекса на индивидуализма	Високи стойности на индекса на индивидуализма
---	--

Фигура 32
В семейството

• Хоризонтална интеграция – хората живеят заедно или близко с роднини или членове на рода.	• Хората живеят в атомарно семейство или в семейство с един родител.
• Семейството осигурява закрила в замяна на доживотна лоялност (вярност).	• Предполага се, че децата трябва да започнат да се грижат за себе си възможно най-рано.
• Силна свързаност на членовете на семейството; чести (постоянни) контакти.	• Слаба връзка между членовете на семейството; редки контакти.
• Вертикална интеграция – грижа за възрастните роднини; преклонение пред праотците.	• Възрастните трябва сами да се грижат за себе си; праотците са непознати.
• Работещите хора живеят заедно със своите родители.	• Работещите хора живеят самостоятелно.
• Винаги трябва да се поддържа хармония във взаимоотношенията; прякото конфронтационно поведение се избягва.	• Да казваш в очите това, което мислиш, е характеристика на честния човек.
• Финансови и ритуални задължения към роднините.	• Финансова независимост по отношение на роднините; малко семейни ритуали.
• Приятелствата са предreshени от вътрешногруповите взаимоотношения.	• Нужда от конкретни приятелства.

Фигура 33
Личност, поведение

• Ниско обществено самосъзнание.	• Високо обществено самосъзнание.
• Отношението към другите зависи от това към каква група принадлежат.	• Отношението към другите не се влияе от принадлежността им към дадена група.
• Хармония – конфронтацията трябва да се избягва.	• Да се конфронтираш е нещо нормално.
• Мениджърите наблягат върху приспособяването и дисциплината.	• Мениджърите наблягат върху лидерството (стремежа към първенство) и разнообразието.
• Нормално е да си унил (проявите на печал се насърчават), но не е редно да си щастлив (проявата на щастие не среща одобрение).	• Нормално е да си щастлив (проявите на щастие се насърчават); не е редно да си унил (това не среща одобрение).

Фигура 34
Език, групова идентификация

• Това са езици, в които думата „аз“ не се произнася.	• Това са езици, в които думата „аз“ е необходима, за да се разбере смисълът.
---	---

²⁷ Вж. Hofstede, 2001, с. 236–237.

• Полът и религията на учениците са важни за тяхната идентичност.	• Полът и религията на учениците са по-малко важни за тяхната идентичност.
---	--

Фигура 35
В училище

• Учителите работят с учениците като група.	• Учителите работят с отделните ученици.
• Индивидуалните инициативи на учениците не срещат одобрение.	• Индивидуалните инициативи на учениците се насърчават.
• Учениците не желаят да се изказват пред класа или в големи групи.	• Учениците очакват да се изказват пред класа или в големи групи.
• Агресивното поведение на учениците се оценява като нещо лошо.	• Демонстрирането на самоуважение от страна на учениците се оценява положително.
• Целта на образованието е да се научиш <i>Как се прави</i> .	• Целта на образованието е да се научиш <i>Как се учи</i> .
• Дипломата осигурява достъп до високостатусни групи.	• Дипломата повишава стойността ти и/или твоето самоуважение.

Ключови различия между колективистичните и индивидуалистичните общества II: Трудова ситуация, методи на управление, потребителско поведение²⁸

Ниски стойности на индекса на индивидуализма	Високи стойности на индекса на индивидуализма
---	--

Фигура 36
На работното място

• При решения за издигане и повишаване на служители се взема предвид принадлежността им към вътрешни групи.	• Решенията за издигане и повишаване на служители трябва да се основават само върху техните умения и правилата.
• При издигане роднините на работодателя и служителите са предпочитани.	• При издигане роднинството се разглежда като недостатък.
• Лошото изпълнение на работата води до поставяне на други задачи.	• Лошото изпълнение на работата води до уволнение.
• Служителите работят най-добре във (вътрешни) групи.	• Служителите работят най-добре самостоятелно.
• Предпочитаният подход при възнаграждението е: равенство за членовете на групата, справедливост за хората извън групата.	• Предпочитаният подход при възнаграждението е: справедливост за всеки.
• Взаимоотношенията с колегите са в две плоскости: сътрудничество с членовете на вътрешната група, враждебност по отношение на външните.	• Взаимоотношенията с колегите не зависи от груповата им идентификация.
• В бизнеса личните взаимоотношения господстват над работата и организацията.	• В бизнеса работата и организацията са по-важни от личните взаимоотношения.

²⁸ Вж. Hofstede, 2001, с. 244–245.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• Вярва в (качеството на) колективните решения.	• Вярва в (качеството на) индивидуалните решения.
• Постигането на иновативно лидерство в организацията изисква да въвлечеш и останалите.	• Постигането на иновативно лидерство в организацията изисква да рискуваш самостоятелно (за своя сметка).
• Служителите и мениджърите се отчитат заедно (като екип); те поддържат лични контакти; разграничават се в работата (разпределят роли и задачи).	• Служителите и мениджърите се отчитат поотделно (самостоятелно).
• По-слаба социална мобилност, свързана със заетостта.	• По-силна социална мобилност, свързана със заетостта.

Фигура 37
Управленски методи

• Управляват се групи.	• Управляват се отделни индивиди.
• Насърчават се (вътрешните) групи.	• Насърчават се отделните индивиди.
• Прякото оценяване на изпълнението е заплаха за хармонията.	• Прякото оценяване на изпълнението подобрява производителността.
• Директното споделяне с някого какво мислиш за него/ нея, вреди на сътрудничеството.	• Да споделиш директно с някого какво мислиш за него/ нея, може да бъде продуктивно.

Фигура 38
В потребителското поведение

• Живее се в апартаменти (в жилищни блокове).	• Живее се в отделни къщи с частни градини; собствен автомобил.
• Живее се с човешки компании.	• Живее се с котки и/или кучета.
• Сигурност, гарантирана от социалната мрежа.	• Сигурност чрез дом и застраховка „Живот“.
• Живот (стил на живот), зависим от другите.	• Живот (стил на живот), основаващ се върху самоподкрепа.
• Четат се по-малко книги; по-малко домашни компютри; повече „кефене“ от телевизията.	• Повече книги, по-широко използване на компютри; повече устройства, подпомагащи вземането на решения; повече телефонни секретари и др. ²⁹
• Основен източник на информация е социалната мрежа.	• Основен източник на информация са медиите.

Ключови различия между колективистичните и индивидуалистичните общества III: политика и идеи³⁰

Ниски стойности на индекса на индивидуализма	Високи стойности на индекса на индивидуализма
---	--

²⁹ Обяснение може да се търси в различното равнище на благосъстояние – като правило колективистичните общества са по-бедни и могат да си позволят по-малко блага.

³⁰ Вж. Hofstede, 2001, с. 251.

Фигура 39

Политически системи. Религии. Идеи

• Предполага се, че колективните интереси (трябва да) господстват над индивидуалните.	• Предполага се, че индивидуалните интереси (трябва да) господстват над колективните.
• Икономиката е основана върху колективните интереси.	• Икономиката е основана върху индивидуалните интереси.
• Икономически монополи.	• Стимулира се конкуренцията.
• Мненията и начините на гласуване се предопределят от членството във вътрешни групи.	• Очаква се всеки да има свое собствено мнение; един човек – един глас.
• Групата определя различно отношение към законите и правата, в зависимост от тяхното съответствие на традицията и религията.	• Предполага се, че законите и правата са еднакви за всички.
• Малък дял от националния бюджет се харчи за образование.	• Голям дял от националния бюджет се харчи за образование.
• Религиите поставят акцент върху колективни религиозни практики.	• Религиите поставят акцент върху взаимоотношенията на отделния индивид със свръхестественото.
• Колективни разговори (разговори между групи).	• Индивидуални разговори (между отделни индивиди).

*Възможни приложения.*³¹

Измерителят Мъжественост/женственост – същност, основни характеристики, начин на измерване

„Всяко общество приема много поведенчески модели – за по-подходящи за жените или по-подходящи за мъжете, но това кои поведения принадлежат на единия или другия пол е различно“ (Хофстеде, 2001, с. 111). Тези различия могат да бъдат илюстрирани чрез различното присъствие в дадена професия на жени и мъже. По презумпция мъжете би трябвало да са напористи, жилави, със състезателен дух; жените – да се интересуват повече от дома и децата и да предпочитат „по-нежни“ роли (Хофстеде, 2001, с. 112). Основната разграничителна линия между обществата, в които доминират *мъжествеността* или *женствеността*, е следната: при първите има ясно изразено разграничение между половите роли; при вторите социалните полови роли се застъпват (*нак там, с. 114*).

Основни понятия, чрез които се описва това явление, са: господстващи цели/ценности; обществени идеали и приоритети; социално справедливо; смисъл на живота; ролеви модели на поведение; начин на справяне с конфликтите. Двойки категории, които характеризират разглежданото отношение, са: съгласие–решиелност; скромност–амбициозност; равенство–справедливост; сътрудничество–надпревара; взаимоотношения–работа; дружелюбност–(бляскав) ум; борба–ком-

³¹ Вж. примерите във връзка с измерителите *властово разстояние* и *избягване на неси-гурност*.

промис; сила–слабост; факти–чувства; хора и взаимоотношения–пари и предмети; малко–голямо; бавно–бързо и т.н.

Начин на измерване. В методиката на G. Hofstede индексът на мъжественост (I_M) се формира чрез следните променливи (фиг. 40)³²:

Фигура 40

Индикатори, чрез които се измерва I_M

Променлива	Емпиричен индикатор
Променлива 1 Предизвикателства	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>предизвикателства</i> – да ви носи чувството за лични постижения?“
Променлива 2 Напредване	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за <i>развитие и издигане в работата</i> ?“
Променлива 3 Признание	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>заслужено признание за добре свършена работа</i> ?“
Променлива 4 Високи доходи	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>високи доходи</i> ?“
Променлива 5 Взаимоотношения с ръководителя	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>добри служебни взаимоотношения</i> с прекия ви ръководител?“
Променлива 6 Сътрудничество	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност да работите с хора, които си <i>сътрудничат</i> добре?“
Променлива 7 Желано място	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможността да живеете на <i>желано</i> от вас и семейството ви <i>място</i> ?“
Променлива 8 Сигурност	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>сигурност</i> , че ще можете да работите за тази <i>организация</i> толкова дълго, колкото желаете?“

³² Включването на тези осем променливи, като съставни на I_M , се основава върху статистическата им оценка като „работни цели“. Доходите, признанието, издигането в служебната йерархия (напредване) и предизвикателствата образуват факторна група (високата значимост на една от тези ценности предполага висока стойност и на другите). Високата значимост на тези работни цели е характерна за мъжествените поведенчески модели. Работните цели: добри работни взаимоотношения с прекия ръководител, сътрудничество, желано място за живеене, сигурност на работното място също образуват факторна група. Силната значимост на тези ценности е характерна за женствените поведенчески модели. Вж. Хофстеде, 2001, с. 113.

като се използва следната формула (фиг. 41)³³:

Фигура 41

$$I_m = 50 + 20 \times [-0,54 \times (\text{средната стойност на Променлива 1}) - 0,56 \times (\text{средната стойност на Променлива 2}) - 0,59 \times (\text{средната стойност на Променлива 3}) - 0,70 \times (\text{средната стойност на Променлива 4}) + 0,69 \times (\text{средната стойност на Променлива 5}) + 0,69 \times (\text{средната стойност на Променлива 6}) + 0,59 \times (\text{средната стойност на Променлива 7}) + 0,48 \times (\text{средната стойност на Променлива 8})]$$

Демонстрация на измерването. Конкретните изчисления за България, сектор „Услуги“ и библиотеките са представени във *фиг. 42* и *фиг. 43*.

Фигура 42

Исходни стойности на променливите за изчисляване на I_m

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 1 Предизвикателства	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>предизвикателства</i> – да ви носи чувството за лични постижения?“	1,76	1,73	1,83
Променлива 2 Развитие	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност за <i>развитие и издигане в работата</i> ?“	1,85	1,80	2,19
Променлива 3 Признание	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>заслужено признание за добре свършена работа</i> ?“	1,78	1,81	1,82
Променлива 4 Високи доходи	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>високи доходи</i> ?“	1,61	1,58	1,78
Променлива 5 Взаимоотношения с ръководителя	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>добри служебни взаимоотношения</i> с прекия ви ръководител?“	1,64	1,62	1,53
Променлива 6 Сътрудничество	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможност да работите с хора, които си <i>сътрудничат добре</i> ?“	1,62	1,58	1,56
Променлива 7 Желано място	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага възможността да живеете на <i>желано</i> от вас и семейството ви <i>място</i> ?“	1,93	1,93	1,93

³³ Вж. Hofstede, 1980, с. 277, 299.

Променлива	Емпиричен индикатор	България	Сектор „Услуги“	Библиотеки
Променлива 8 Сигурност	„В каква степен за вас е важно работата, с която се захващате, да ви предлага <i>сигурност</i> , че ще можете да работите за тази организация толкова дълго, колкото желаете?“	1,99	2,01	1,79

В съответствие с формулата (фиг. 41) стойностите на I_M са следните (фиг. 43):

Фигура 43

Изчисляване на стойностите на I_M

Изследвана общност		20 x (-0.54) = -10,8 x (средната стойност на Променлива 1)	20 x (-0.56) = -11,2 x (средната стойност на Променлива 2)	20 x (-0.59) = -11,8 x (средната стойност на Променлива 3)	20 x (-0.70) = -14,0 x (средната стойност на Променлива 4)	20 x 0.69 = +13,8 x (средната стойност на Променлива 5)	20 x 0.69 = +13,8 x (средната стойност на Променлива 6)	20 x 0.59 = +11,8 x (средната стойност на Променлива 7)	20 x 0.48 = +9,6 x (средната стойност на Променлива 8)	I_M
България	50	-19,0480	-20,7278	-21,0512	-22,5190	+22,6789	+22,3657	+22,8082	+19,1136	53,62
Сектор „Услуги“	50	-18,6376	-20,1152	-21,3875	-22,0500	+22,3353	+21,8730	+22,8094	+19,3200	54,15
Библиотеки	50	-19,76400	-24,5280	-21,4760	-24,9200	+21,1140	+21,5280	+22,7740	+17,1840	41,91

Стойността на I_M за библиотеките (41,91) е значително по-ниска от съответните стойности за България (53,62) и сектор „Услуги“ (54,15). В познавателен план това означава, че за общността на библиотеките би трябвало да са верни характеристиките от колоната „ниски стойности на индекса на мъжественост“ в последващите интерпретационни таблици. Въз основа на този културен показател на изследваната общност трябва да се припише предимно *женствен манталитет*.

Внимание! Трябва да се прави разлика между културните характеристики *мъжественост/женственост* и физическия пол мъж/жена. *Мъжественост/женственост* са психически пол (начин на мислене, характерен по-скоро за...). В *мъжествените* културни общности и мъжете, и жените мислят мъжествено (споделени норми). В *женствените* културни общности и жените, и мъжете мислят *женствено* (споделени норми).³⁴

На какво се дължи този резултат? Ако проследим стойността на съставните променливи, забелязваме следното:

а) мъжествените ценности *предизвикателства* (фиг. 42 – Променлива 1), *развитие* (фиг. 42 – Променлива 2), *високи доходи* (фиг. 42 – Променлива 4) са различни

³⁴ Друг е въпросът, че е напълно възможно между групата на мъжете и групата на жените в една културна общност да има известни различия по този показател.

мо по-малко важни за общността на работещите в библиотеките в сравнение със сравняваните общности;

б) женствените ценности *взаимоотношения с ръководителя* (фиг. 42 – *Променлива 5*) и *сигурност* (фиг. 42 – *Променлива 8*) за общността на библиотеките са различимо по-значими. Съвкупният резултат от различията в стойността на съставните променливи е *добре изразена женствена култура*.

Евристични възможности на измерването

Мястото на България по критерия I_M ³⁵. Ако сравним България с останалите страни и региони, за които са налице данни по измерителя мъжественост/женственост (фиг. 44), стойността за страната през 2014 г. ($I_M = 53,62 \rightarrow 54$) я нарежда около 22 /23 позиция (Белгия, арабските страни).

Фигура 44

Данни за стойността на I_M за 53 страни и региони

Място	Страна/регион	I_M	Място	Страна/регион	I_M
1	Япония	95	28	Сингапур	48
2	Австрия	79	29	Израел	47
3	Венецуела	73	30/31	Индонезия	46
4/5	Италия	70	30/31	Западна Африка	46
4/5	Швейцария	70	32/33	Турция	45
6	Мексико	69	32/33	Тайван	45
7/8	Република Ирландия	68	34	Панама	44
7/8	Ямайка	68	35/36	Иран	43
9/10	Великобритания	66	35/36	Франция	43
9/10	Германия	66	37/38	Испания	42
11/12	Филипините	64	37/38	Перу	42
11/12	Колумбия	64	39	Източна Африка	41
13/14	Южна Африка	63	40	Салвадор	40
13/14	Еквадор	63	41	Южна Корея	39
15	САЩ	62	42	Уругвай	38
16	Австралия	61	43	Гватемала	37

³⁵ За данните за страните (без България) вж. Hofstede, 1980, с. 279; Hofstede, 2001, с. 286; Хофстеде, 2001, с. 116. Средната стойност на този измерител за посочените 53 страни и региони е 49 (Hofstede, 2001, с. 286).

Място	Страна/регион	И _М
-------	---------------	----------------

17	Нова Зеландия	58
18/19	Гърция	57
18/19	Хонконг	57
20/21	Аржентина	56
20/21	Индия	56
22	Белгия	54
23	Арабските страни	53
24	Канада	52
25/26	Малайзия	50
25/26	Пакистан	50
27	Бразилия	49

Място	Страна/регион	И _М
-------	---------------	----------------

44	Тайланд	34
45	Португалия	31
46	Чили	28
47	Финландия	26
48/49	Югославия	21
48/49	Коста Рика	21
50	Дания	16
51	Холандия	14
52	Норвегия	8
53	Швеция	5

Интерпретационни таблици. Интерпретирането на резултатите, свързани със стойността на И_М, може да бъде подпомогнато от следните сравнителни таблици (фиг. № 45–55). Те показват какво би трябвало да се наблюдава в по-мъжествени и по-женствени общества/общности.

Фигура 45

Обобщение на ценностните конотации на различията в индекса на мъжественост (регистрирани чрез различни изследвания и сравнителни проучвания)³⁶

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
• Сътрудничеството в работата и взаимоотношенията с ръководителя са важни.	• Важни са предизвикателства и признанието в работата.
• Мястото за живеене и сигурността на работата са важни.	• Важни са напредъкът и печалбата.
• Ценностите на мъжете и жените се различават много малко.	• Ценностите на мъжете и жените са съществено различни.
• По-нисък стрес на работното място.	• По-висок стрес на работното място.
• Вярa в груповите решения.	• Вярa в индивидуалните решения.
• Предпочитание към по-малките организации („малкото е прекрасно“).	• Предпочитание към по-големите организации („голямото е прекрасно“).

³⁶ Вж. Hofstede, 2001, с. 298.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• Работодателят уважава частния живот на служителите (не се меси в него).	• Работодателят може да се меси в частния живот на служителите.
• В основата на повишенията са заслугите.	• В основата на повишенията са протекциите.
• Работата не е най-важното в живота на индивида.	• Работата заема централно място в живота на индивида.
• Съчувствие към другите и съпреживяване, независимо от груповата им принадлежност.	• Егоцентризъм – „не съм длъжен да бъда защитник дори на собствения си брат“.
• Ценни са качеството на контактите и средата.	• Ценно е да имаш добро самочувствие, да си богат, да получаваш признание.

Фигура 46

Обществени норми, свързани с мъжествеността³⁷

• Ориентация към изграждане на взаимоотношения.	• Ориентация към себе си (егоцентризъм).
• Качеството на живота и хората са важни.	• Важни са парите и вещите (материалните неща).
• Работиш, за да живееш (важен е животът).	• Живееш, за да работиш (важна е работата).
• Минимално делене на представителите на двата пола по отношение изпълнението на емоционални и социални роли.	• Максимално делене на представителите на двата пола по отношение изпълнението на емоционални и социални роли.
• И мъжете, и жените се грижат както за работата, така и за взаимоотношенията.	• Мъжете трябва да се грижат за работата; жените – за взаимоотношенията.
• Симпатиите са на страната на слабия.	• Симпатиите са на страната на силния.
• Малкото и бавното са прекрасни.	• Голямото и бързото са прекрасни.

Ключови различия между женствените и мъжествените общества I: Семейство и училище³⁸

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
---	--

Фигура 47

В семейството

• Слабо делене на момчетата и момичетата в процеса на социализация.	• Подчертано делене по полов признак в процеса на социализация.
• Сходни ролеви модели: и майките, и бащите се занимават и с фактите, и с чувствата.	• Различни ролеви модели: бащите се занимават с фактите, а майките с чувствата.
• И момчетата, и момичетата са обучавани да бъдат скромни.	• И момчетата, и момичетата са обучавани да бъдат амбициозни.

³⁷ Вж. Hofstede, 2001, с. 299.

³⁸ Вж. Hofstede, 2001, с. 306.

• Идеалният партньор от другия пол обича децата и качеството на живота.	• Идеалният партньор от другия пол е човек, успял в работата.
• Родителите трябва да спечелят обичта и уважението на децата.	• Децата са длъжни да обичат и уважават родителите си, независимо от тяхното поведение.
• Повече неженени, живеещи на съпругески начала.	• Повече бързи сватби.
• Всеки от партньорите има собствени интереси.	• Партньорите трябва да имат споделени интереси.
• Едни и същи стандарти за годеницата и младоженеца.	• Годеницата трябва да е девствена и работлива; това не се изисква за младоженеца.

Фигура 48
В училище

• У учителите се цени приятелското отношение.	• Учителите трябва да са интелигентни.
• Важно е учениците добре да се <i>адаптират</i> в колектива.	• Важни са <i>резултатите</i> на учениците.
• Провалът в училище не е кой знае какъв проблем.	• Провалът в училище е истинска катастрофа.
• Трябва да се насърчават слабите ученици.	• Трябва да се насърчават добрите ученици.
• Няма специални награди.	• Специални награди за добрите ученици и добрите учители.
• Мярка на нещата е средният ученик.	• Мярка на нещата са най-добрите ученици.
• Учениците не отдават много голямо значение на собствените си проблеми.	• Учениците вземат доста насериозно собствените си проблеми.
• Собственото „Аз“ се negliжира – собствените резултати се подценяват.	• Изтъкване („помпане“) на собственото „Аз“ – личните постижения се надценяват.
• Малките ученици се обучават и от мъже, и от жени.	• Малките ученици се обучават само от жени.
• Момчетата и момичетата изучават едни и същи неща.	• Момчетата и момичетата изучават различни неща.

Ключови различия между женствените и мъжествените общества II: Полови роли и потребителско поведение³⁹

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
---	--

Фигура 49
Полови роли

• Социализацията се отклонява от традиционните полово-ролеви модели.	• Социализацията следва традиционните полово-ролеви модели.
--	---

³⁹ Вж. Hofstede, 2001, с. 312.

• Жените се представят като по-конкурентно-способни от мъжете („ние сме по-добри“).	• Мъжете се представят като по-конкурентно-способни от жените („ние сме по-добри“).
• На мъжете и жените лесно се приписват едни и същи характеристики.	• Не е толкова лесно да припишеш едни и същи характеристики и на мъжете, и на жените.
• За да се опишат, жените използват техни собствени термини (различни от тези, използвани от мъжете).	• За да се опишат, жените използват същите термини като мъжете.
• На мъжете е разрешено да бъдат нежни, женствени и слаби.	• Нежни и женствени трябва да са жените; никой не трябва да бъде слаб.
• Мъжете искат съдържана радост и съдържана скръб.	• Мъжете искат показна радост и показна скръб.

Фигура 50

Потребителско поведение

• Решенията за купуване и пазаруването се разпределя между партньорите.	• Основните решения за пазаруване се вземат от мъжете; жените пазаруват неща за ядене.
• Купува се това, което е нужно.	• Показно пазаруване (за фукня).
• Да имаш мощна кола е ненужно.	• Да имаш мощна кола е важно.
• Ваканция – на път с караваната.	• Почивката включва полети с бизнес класа. ⁴⁰

Ключови различия между женствените и мъжествените общества III: Работна ситуация⁴¹

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
---	--

Фигура 51

На работното място

• Работя, за да живея.	• Живея, за да работя.
• Смисъл на работата за служителите: (добри) взаимоотношения и (добри) условия за работа.	• Смисъл на работата за служителите: сигурност, (добро) заплащане, интересна работа.
• Акцент върху равнопоставеността, солидарността, равенството в трудовия живот (работата).	• Акцент върху справедливостта, вътрешната конкуренция, доброто представяне.
• От мениджърите се очаква да бъдат интуитивни, да се занимават с чувствата на хората, да се стремят към съгласие.	• От мениджърите се очаква да бъдат решителни, твърди, настъпателни, агресивни, конкуриращи се, справедливи.
• Повече жени с ръководни функции.	• По-малко жени с ръководни функции.

⁴⁰ „Ваканция – на път с караваната“ подчертава *скромността* като идеал и мярка; „Почивката включва полети с бизнес класа“ подчертава *стребежа към показан успех*.

⁴¹ Вж. Hofstede, 2001, с. 318.

ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ В КУЛТУРЕН КОНТЕКСТ

• По-малки различия в заплащането между мъжете и жените.	• По-големи различия в заплащането между мъжете и жените.
• Мениджърите имат умерен стремеж към израстване в кариерата.	• Мениджърите имат силни амбиции за израстване в кариерата.
• Жените ръководители смятат семейството за по-важно и приспособяват кариерата си към нуждите на семейството.	• Жените ръководители смятат работата за по-важна и приспособяват нуждите на семейството към кариерата си.
• Кандидатите за работа обикновено се (само)подценяват.	• Кандидатите за работа обикновено се (само)надценяват.
• Хуманизиране на работата чрез създаване на трудови групи.	• Хуманизиране на работата чрез предизвикателни работни задачи.
• Разрешаване на конфликтите чрез разрешаване на проблемите, компромиси, преговори.	• Разрешаване на конфликтите чрез тяхното отхвърляне или борба, докато „най-добрият“ победи.

Ключови различия между женствените и мъжествените общества IV: Политика⁴²

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
--	---

Фигура 52

Политически приоритети. Политически нрави

• Социалният идеал е благоденствието.	• Социалният идеал е успехът (постижението).
• Малък процент бедни и неграмотни.	• Голям процент бедни и неграмотни.
• Богатите плащат данъци, за да се подпомогат бедните.	• Съдбата на бедните си е проблем на бедните.
• Обществото трябва да дава свобода и да играе коригираща роля.	• Общество трябва да наказва.
• Имигрантите трябва да се интегрират.	• Имигрантите трябва или да се асимилират, или да бъдат изгонени.
• Опазването на околната среда е най-голям приоритет.	• Икономическият ръст е най-голям приоритет.
• Политическото говорене е премерено.	• Политическото говорене е враждебно.
• За повече хора светът е добро (справедливо) място.	• За повече хора светът е несправедлив.
• Положителни нагласи към институциите и политическата класа.	• Отрицателни нагласи към институциите и политическата класа.
• По-силно участие в дейности и сдружения на доброволци.	• По-слабо участие в дейности и сдружения на доброволци.

⁴² Вж. Hofstede, 2001, с. 323.

Ключови различия между женствените и мъжествените общества V: Сексуалност и религия⁴³

Ниски стойности на индекса на мъжественост	Високи стойности на индекса на мъжественост
---	--

Фигура 54
Сексуално поведение

• Отношение към секса: нещата такива, каквито са.	• Сексът се мисли в категориите на морала.
• Общ стандарт за мъжете и жените.	• Двоен стандарт: при женитба жените трябва да са девствени; това не е задължително за мъжете.
• Успехът в кариерата не променя сексуалната привлекателност на мъжете и жените.	• Успелите мъже стават по-привлекателни; успешните жени – по-малко привлекателни.
• Младите хора изпитват по-силно влияние от родителите си.	• Младите хора изпитват по-силно влияние от връстниците си.
• Секс, ориентиран към (нуждите на) другите.	• Секс, ориентиран към (нуждите на) самия индивид.
• Жените се радват на първия сексуален контакт.	• При първия сексуален контакт жените се чувстват използвани.
• Хомосексуалността е факт от живота.	• Хомосексуалността е недопустима, тя е заплахата.
• Между секс и любов няма голяма разлика.	• Ясно очертана разлика между любов и секс.
• Сексът и насилието в медиите са недопустими.	• Сексът и насилието непрекъснато присъстват в медиите.
• Сексуалният партньор трябва да бъде образован, ориентиран към изграждане на взаимоотношения.	• Сексуалният партньор трябва да бъде успешен, привлекателен.
• Щастливият сексуален партньор се стреми да дари другия (независимо какво получава от него).	• Щастливият сексуален партньор дава на другия толкова, колкото „заслужава“.
• Сексът е средство да изградиш връзка (взаимоотношения).	• Сексът е средство да се покажеш.

Фигура 55
Религия

• Религията поставя в центъра на внимание то хората като следовници на Бога.	• Религията се фокусира върху Бога или боговете.
• Децата се социализират в дух на отговорност и вежливост.	• Децата се социализират в дух на религиозна вяра.
• Господстващите религии акцентират върху взаимното допълване на половете.	• Господстващите религии акцентират върху правата на мъжа.
• И мъжете, и жените могат да бъдат свещенослужители.	• Само мъжете могат да бъдат свещенослужители.

⁴³ Вж. Hofstede, 2001, с. 330.

• Предназначението на секса е и да се създаде потомство, и за развлечение.	• Основното предназначение на секса е да се създаде потомство.
• Положителна или естествена нагласа за сексуално удоволствие.	• Негативна нагласа към сексуалното удоволствие.

*Някои възможни приложения.*⁴⁴

Литература

- Генов, Ю. Защо толкова малко успяваме? София: Класика и стил, 2004.
- Давидков, Ц. Национална и организационни култури. София: СУ – СтФ, 2009.
- Давидков, Ц. Измерители на организационната култура. София: СУ – СтФ, 2002.
- Давидков, Ц. Управление на организациите. София: СУ – СтФ, 2012.
- Джонев, С. Социална организация. т. 1–3. София, 2001.
- Джонев, С., Димитров, П. Организационно консултиране, мениджмънт, управление на човешките ресурси. т. 1–3. София: Ен Джи Би Консултинг, 2014–2015.
- Илиева, С. Организационна култура: същност, функции и промяна. София: Унив. изд. „Св. Климент Охридски“, 2006.
- Илиева, Сн. Привързаност към организацията. София, 1998.
- Камерън, К., Куин, Р. Диагностика и промяна на организационната култура (съобразно рамката на конкуриращи се ценности). София: Класика и стил, 2012.
- Минков, М. Защо сме различни. 2. прераб. изд. София: Класика и стил, 2007.
- Паунов, М. Организационна култура. София: Дино-И_М, 1996.
- Силгиджиян, Х., Карабелюва, С., Герганов, Е., Генов, Ю. Подобни и различни в рамките на българската култура: резултати от представително изследване на ценностите и културните практики в България. – В: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент Охридски“*, кн. Психология, 2007, т. 96, с. 5–74.
- Сотирова, Д. Организационно поведение и култура. София: Faber, 2007.
- Сотирова, Д., Георгиева, И. Организационно поведение. София: ТУ – София, 2013.
- Търнър, Ч.-Х., Тромпернаас, А. Седемте култури на капитализма. Варна, 1995.
- Хофстеде, Х. Култури и организации: софтуер на ума. София: Класика и стил, 2001.
- Хофстеде, Я., Пидърсън, П., Хофстеде, Х. Изследване на културата: упражнения, истории и синтетични култури. София: Класика и стил, 2003.
- Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2-nd edition. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.
- Hofstede, G. Cultural Consequences: International Differences in Work-related Value. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.

⁴⁴ Вж. примерите към измерителите *властово разстояние* и *избягване на несигурност*.

ВЛИЯНИЕ НА КУЛТУРАТА ВЪРХУ ПРЕЖИВЯВАНЕТО И ИЗРАЗЯВАНЕТО НА ЕМОЦИИ

ИРИНА ГЕОРГИЕВА

THE IMPACT OF CULTURE ON THE EXPERIENCE AND EXPRESSION OF EMOTIONS

Irina Georgieva

SUMMARY

This article regards aspects related to the biological and sociocultural nature of emotions. Different perspectives to the cultural research of emotions are discussed within the frame of the paradigm „cultural psychology of emotions“. The subject of analysis is the interrelation between a key dimensions of national cultures: individualism/collectivism and models of experiencing and expressions of emotions by individuals. Results of the appliance of Shutte emotional intelligence scale on students in Technical University – Sofia are briefly presented.

Въведение

Психологическите, антропологическите и социологическите изследвания на различни видове общества разкриват съществени различия между тях в доминиращите културни модели на преживяване и изразяване на емоции. Културно-символните елементи на емоциите се отнасят до норми, лексика и аспекти на невербалната комуникация като тон и лицева експресия. Анализът на различните общества дава възможност да се разкрие влиянието на културата, проявяващо се като наличие на социални споразумения между индивидите, определящи типове емоции, които те трябва да изпитват в различни ситуации, и начините, по които да ги комуникират към другите. Макар и да е налице универсалност в биологичните механизми на възникване и протичане на емоциите, начинът, по който те се изразяват поведенчески и вербално, както и тяхното значение за структурирането на определен модел на отношения между индивидите, варира в зависимост от културата.

Емоциите – „среща“ на биологичното и културното развитие на личността

Емоциите са интегрална част и основен аспект от човешкия живот. През последните десетилетия механизмите на емоциите, тяхната активация, регулация и функции са теми на много психологически изследвания. Въпреки това все още

липсва консенсус сред изследователите относно точната дефиниция на термина *емоция* – терминът се използва с различни значения и функции в зависимост от водещата изследователска перспектива. К. Изард посочва, че още преди три десетилетия автори съставят списък с 92 различни дефиниции на *емоция* в резултат на анализа на изследванията в тази проблемна област (Izard, с. 364).

Емоциите са явление, което трудно се дефинира, тъй като те се проявяват на много равнища – биологично, неврологично, културно, ситуационно. В зависимост от това къде се насочва вниманието на изследователя се предлага различен концептуален подход и дефиниция. Акцентът върху неврологичните им аспекти предполага емоциите да се разглеждат като *състояние на възбуда* в тялото. Когато анализът се фокусира върху културните атрибути на емоциите, тогава се открояват *ключови правила и думи на изразяване*. Когнитивното равнище на анализ на емоциите насочва интерпретацията за тях като *осъзнаване на чувства*.

Може да се приеме, че в психологията е налице относителен консенсус при дефиниране на емоцията като интрапсихичен феномен, който се влияе от ситуационни фактори. Тезата за биологичната база на емоциите и за универсалността на някои от тях като преживяване и експресия е подкрепена от редица изследвания. Не само преживяването, а и експресията на определени емоции е универсална. Изразяването на емоциите е свързано с определени механизми на човешкото тяло и процеси, протичащи в органичните системи, създаващи всички емоции (Turner, 2009).

Според *еволюционните теории* за появата на човешките емоции, емоциите подобряват приспособимостта на индивида, като регулират неговото внимание, процеса на учене, създаването на спомени и запомнянето на информация (Turner, 2009). Те са важен аспект във формирането на идентичността на индивида и играят ролята на мотиви за неговото поведение; сигнализират на останалите за намеренията и нагласите му.

Еволюцията на човешкия мозък, вкл. разширеният емоционален репертоар на индивида, са следствие от неговото културно развитие. В резултат на този тип културна еволюция „се заздравяват“ социалните връзки на личността със *значимите други*. Появяват се чувства като емпатия, състрадание, отговорност, привързаност. Преживяването на определени чувства и емоции (срам, вина, доверие, солидарност и др.) улеснява придържането на личността към морални кодове на поведение. Т. Шеф е представител на *символичния интеракционизъм* и подкрепя възгледа на Ч. Кули, че гордостта и срамът са основни социални емоции. Обикновено срамът се преживява болезнено от личността, тъй като заплашва чувството ѝ за ценност и интегритет. Хората прибегват до редица защитни механизми, за да намалят интензивността на тази емоция или да не я изпитват (Turner, 2009).

Социологическият възглед за емоциите ги разглежда като база за конструиране на културните и социални системи от индивидите. Според П. Екмън има голямо сходство в начина, по който се изразяват емоциите в различните култури, но има и редица различия в зависимост от културните особености (Côté & Hideg, 2010). Изследване на Юслин и Шрайер показва, че хората са със 7 % по-точни, когато идентифицират емоциите в гласа на членовете на културна група, към която принадлежат, с 9 % по-точни, когато идентифицират емоциите в лицата на хората от

тяхната собствена културна група (цит. по Côté & Hideg, 2010, с. 64). Културните ценности могат да влияят върху начина, по който се изразяват определени емоции. Изследвания показват, че проявите на гняв имат негативни последствия върху поведението на хората в Източна Азия, тъй като гневът създава антагонизъм, който влиза в противоречие с колективните ценности на тяхната култура.

Психологическо изследване на емоциите в различни култури

Едно от изследователските направления върху емоциите в контекста на културата се опитва да установи универсалност на базисните емоции, особено в проявлението им чрез лицевата експресия (Ekman, 1972, цит. по Choi, S. G. Han, and Ch. Kim, 2007, с. 318). Културата е механизъм, който потиска или прикрива външната проява на вътрешно преживявани емоции от индивида. Това направление се основава върху еволюционната теория на Дарвин. Според нея е налице универсална база на възникването и протичането на емоциите. Емоциите са феномен на биологичното развитие на личността, имащ за цел да осигури оцеляването на индивида „извън“ рамките и постиженията на културата.

По отношение на съществуването на универсални, базисни човешки емоции в психологията и невробихологията има известна противоречивост. Т. Кемпер е първият социолог, който смята, че съществуват четири основни емоции – *страх, гняв, тъга (депресия) и щастие (удовлетвореност)*. Към тези четири могат да се добавят *изненада, отвращение, очакване*. Тези основни емоции са вкоренени в човешката психика, с тяхната експресия в лицето и в тялото, която е универсална в различни култури. Повечето изследователи са съгласни, че има ниска, средна и висока интензивност на „четири – седемте основни емоции“. По-неясен и неопределен е характерът на вторичните емоции, за които се смята, че са комбинация от основните, първични емоции (Turner 2009).

Според друго изследователско направление способността на индивида да изразява емоции се развива в културен план (Ratner, 2000, цит. по Choi, S. G. Han, and Ch. Kim, 2007, с. 321). Дискутирайки културната същност на емоциите, Ратнер характеризира качеството, интензивността, поведенческата проява и начина, по който емоцията се изразява. Културната психология на емоциите на дадено общество може да се различава във всяка една от тези характеристики. В контекста на парадигмата „културна психология на емоциите“ съществуват *три различни типа изследвания*.

Първият се опитва да характеризира емоционалната култура на определено племе или държава. Към тази категория се причисляват ранните изследвания на психологическата антропология. Повечето изследвания откриват определен емоционален стереотип, отразяващ характеристиките на дадено локално общество. Например японската емоция *Sungkan* се отнася до чувството на респект и уважение, което индивидът демонстрира пред личност, която е по-висшестояща или е непозната. Това чувство е свързано с потискане на собствените импулси и желания, за да не бъде притесняван емоционално индивидът, който е духовно по-извисен (вж Geertz, 1960 on Javanese, цит. по Choi, S. G. Han, and Ch. Kim, 2007,

с. 321). Тази емоция е израз на определена културна традиция и отразява стриктната йерархия, която съществува в японското общество.

Този тип изследователска постановка в културния анализ на емоциите често опростява емоционалните характеристики на дадена локална култура. Възникват редица етнографски и антропологически изследвания, които твърдят, че „...Германците са авторитарни, руснаците – жестоки, американците – практични и оптимистични, японците – срамежливи ...“ (Geertz, 2000, с. 12, цит. по Choi, S. G. Han, and Ch. Kim, 2007, с. 322). Идентифицирането на емоции, характеризиращи толкова големи групи от хора, крие риска от повърхностно и стереотипно мислене.

Вторият тип изследвания сравняват относителната разпространеност или сила на определени емоции в специфичен културен контекст. Този тип изследвания обикновено се провеждат в контекста на някаква теоретична рамка (например дименсиите на националната култура *индивидуализъм* и *колективизъм*). Подобна изследователска рамка се придържа към холистичния подход, въпреки че концепциите и методологиите ѝ са податливи на „екологични грешки“ и невинаги са в състояние да уловят динамиката на емоционалния живот в тези общества. Отчитайки този проблем (и опитвайки се да го преодолеят), изследователите разделят националната култура на субкултури.

В контекста на втория тип изследвания Маркус и Катаяма (1991, 1994, цит. по Choi, S. G. Han, and Ch. Kim, с. 322) отбелязват, че в „определени общества културните стереотипи за преживяване и изразяване на емоции определят преобладаване на емоции, фокусирани към Аз-а, като гордост, амбиция, щастие, докато в друг тип общества преживяванията на индивидите са ориентирани към емоции, фокусирани към другите хора, като срам, състрадание и симпатия“. Този тип изследвания осигуряват обща схема за сравнение и разбиране на характеристиките на различните култури.

Третият тип изследвания се изгражда въз основа на гледната точка на индивида, който е представител на определена култура. Така се постига „вътрешен тип“ анализ на различни емоционални модели, проявяващи се в контекста на определена култура. По този начин се създава точна картина за локалната душевност не само през очите на външния наблюдател, но и от гледна точка на самите представители на културата. Чрез тази перспектива посоката на изследователския интерес се развива *отвътре-навън*, а не обратно.

Индивидуализмът и колективизмът като измерение на националните култури

Matsumoto & Juang (2007, цит. по Matsumoto, D. , S. H. Yoo and J. Fontaine, 2008) дефинират културата като система от значения и информация, която се предава от поколение на поколение. Една от нейните основни функции е да предпазва обществото от социален хаос и да създава механизми за поддържане на социалния ред в обществото и групите. Един от многото начини, чрез които това се осъществява, е създаването на норми на поведение. Нормите са насоки на мислене, емоционално преживяване и поведение в специфични ситуации и контекст, които са приети и очаквани от групата. Те намаляват неяснотата за интерпретиране на

различните ситуации, като по този начин спомагат за поддържане на социалния ред. Нормите на културата създават рамка за осмисляне на реалността и житейският опит. Така груповите функции в специфичен контекст стават по-ефективни, защото потенциалът за оцеляване на индивида е по-голям. Друга перспектива за обясняване на културата е чрез доминиращите ценности в обществото и групата (Matsumoto, D., S. H. Yoo and J. Fontaine, 2008).

Изследване на Хофстеде (1980, цит. по Hofstede, G., R. McCrae, 2004) е едно от първите, които установяват, че националните култури се различават по четири дименсии: индивидуализъм/колективизъм, дистанция на властта¹, мъжественост/женственост, избягване на неопределеност. През 1980 г. към четирите се добавя пета дименсия – краткосрочна/дългосрочна ориентация.²

Измежду всички пет дименсии на културата в подхода на Х. Хофстеде *индивидуализъм/колективизъм* е една от най-интензивно проучваните в изследователски и теоретичен план. Този измерител се определя чрез следните четири атрибута: идентичност на Аз-а, цели на индивида, отношенията му с другите и детерминантите на неговото поведение (Triandis, 1995, цит. по Matsumoto, D., S. H. Yoo and J. Fontaine, 2008).

В най-общ план индивидуализмът се отнася до ориентация на Аз-а към автономност, докато колективизмът предполага ориентацията му към включеност в сложна система от социални взаимоотношения (Ramamoorthy, N., and Patrick C. Flood, 2002). Колективистичната ориентация акцентира върху *груповата хармония и интересите на групата* в много по-голяма степен, отколкото индивидуализма. С цел да се подсили свързаността на индивида с групата, колективистичното измерение на културата поставя на преден план целите на групата пред индивидуалните интереси. Индивидуализмът, от друга страна, окуражава индивидите да преследват собствените си цели и интереси. Това не означава, че индивидуализмът на личността е несъвместим със сътрудничеството между индивидите. Индивидите може да се кооперират с другите в групата в степента, до която съвместната работа допринася за постигането на индивидуалните цели, които не могат да бъдат постигнати самостоятелно.

Индивидуализмът и колективизмът характеризират степента, до която индивидите се интегрират в групи. В индивидуалистичните общества връзките между индивидите са по-слаби – всеки трябва сам да се грижи за себе си и за своето семейство. В колективистичните общества хората от самото си раждане са интегрирани в групи, подобни на *разширено семейство* (с чичовци, лели, баби...). Членовете на *разширеното семейство* получават от него защита, помощ и подкрепа, отплащайки се с пълна лоялност (Hofstede, G., R. McCrae, 2004).

Х. Хофстеде разглежда опозицията *индивидуализъм–колективизъм* на база на още един показател – икономическото развитие на страната, в която подобна ориентация е доминираща за индивидите. Той подчертава, че индивидуалистичните

¹ На други места – *властово разстояние*.

² Ценностите, свързани с дългосрочна ориентация, са *пестеливост и настойчивост*. Ценностите, свързани с краткосрочната ориентация, са *уважение към традицията, изпълняване на социалните ангажименти и предпазване на собственото „лице“ и достойнство*.

нагласи преобладават в развитите общества (от западен тип); колективизмът – като тенденция – е характерен за по-слаборазвитите общества. Тези обобщения се извеждат, като се изследва връзката между индекса на индивидуализма и следните два показателя: *национален брутен продукт на човек от населението, социалнокласова мобилност от едно поколение към друго* (Hofstede, G., R. McCrae, 2004).

Индивидуализъм–колективизъм и вариация на нормите за изразяване на емоции

Колективистичните култури насърчават емоционални прояви на личността, които подкрепят свързаността ѝ с групата, хармонията и сътрудничеството ѝ с другите (в много по-голямата степен, отколкото индивидуалистичните култури). Ролята на емоциите за личното себевъзприятие на индивидите и управлението на отношенията им с другите в индивидуалистичните култури е относително голямо. Правото на *свободна територия за преживяване на лични чувства* и тяхното *свободно изразяване* препотвърждава значението на индивида в индивидуалистичните общества. Тази нагласа е доминираща пред уважението към ограниченията на социалните взаимоотношения.

Колективистичните култури подчертават значението на групата, контекста и взаимоотношенията с другите. Пренебрегването на личните цели в полза на групата е основна черта на колективизма. Личните чувства и тяхното свободно изразяване са значително по-малко важни в сравнение със запазването на груповата хармония. *Индивидуалистичните култури* лансират културни норми, които утвърждават правото на личността на експресивност по отношение на емоциите. Силната идентификация и свързаност на личността с групата се асоциира с по-високата ѝ степен на конформност към оценките и нормите на другите, като често нуждите на групата са с приоритет пред индивидуалните такива.

Индивидуалистичните култури насърчават в по-ниска степен проявите на конформност в групата. Причината е следната: идентификацията с различните видове групи не е необходимо условие, за да може групата да функционира ефективно и индивидите да постигат своите цели. *Колективистичните култури* биха насърчавали емоционални прояви, които подкрепят груповата свързаност, хармония, сътрудничеството, колективен дух – в много по-голямата степен, отколкото индивидуалистичните култури (Matsumoto, 1991).

Различният тип взаимоотношения на индивида с групата се осъществява чрез различни емоции, които доминират преживяванията на индивидите. Проявлението на определени емоции има различен ефект в междуличностните отношения. Откритото проявяване на негативни емоции е заплаха за междугруповата свързаност, докато изразяването на позитивни такива свързва хората и е условие за тяхното междуличностно привличане и симпатия. Според Мацумото и колеги *колективистичните култури* се асоциират с норми за относително по-малко проявяване на негативни емоции и по-голямо изразяване на позитивни емоции в групата, докато за *индивидуалистичните* бихме имали противоположната зависимост (Matsumoto, D., S. H. Yoo and J. Fontaine, 2008).

Резултати от изследвания на Хофстеде (2001, с. 236) показват, че високите стойности на индивидуализъм са свързани с отдаване на по-голямо значение на Аз-а (Аз-самосъзнание)³. В индивидуалистичните култури се цени повече автономността, разнообразието, удоволствието пред дълга и сигурността (Hofstede, G., R. McCrae, 2004).

През 2013 г. И. Георгиева проучва приложението на скалата на Шутте за изследване на емоционалната интелигентност върху български и чуждестранни студенти в Технически университет – София. Конструктът „емоционална интелигентност“ е пряко свързан с начина, по който представителите на дадена култура преживяват, контролират, осмислят и изразяват своите емоции в отношенията си с другите хора.

В проведеното изследване участват 110 студенти от две различни групи – на български и турски студенти. На експериментално равнище се търсят обяснения на евентуални различия по отношение на тяхната емоционална интелигентност. Хипотеза на изследването допуска, че емоционалната интелигентност е културно-специфичен конструкт, върху който оказват влияние културни нагласи и ценности. В контекста на изследването се очаква, че на емоционални реакции като *емпатия, съчувствие, съпреживяване, разпознаване на чужди емоции, споделяне на преживян опит*, ще се приписва по-голяма ценност при чуждестранните студенти, отколкото при българските студенти.⁴ Колективистичният тип общества създават и моделират тип емоционална култура, в която има подчертана чувствителност към емоционалното споделяне, подкрепа и съвместно преживяване на емоциите на индивида с другите хора в *първичните групи*.

Въпросникът на Шутте (SSREI scale) е едно от най-използваните средства за измерване на емоционална интелигентност. Използва се широко поради неговата относителна краткост и удобство при приложение върху голям брой изследвани лица. Скалата е композирана, така че да измерва емоционална интелигентност като един фактор или обща черта на личността.⁵

Статистическият анализ в изследването е осъществен чрез факторен анализ по метода на главните фактори и Varimax ротация. Въз основа на получените данни всички 33 твърдения от скалата на Шутте са редуцирани до два основни фактора: познаване и управление на собствените емоции; познаване и управление на емоциите на другите.

Познаване и управление на собствените емоции. Този фактор (табл. 1) измерва способността да се изразяват, управляват и модифицират собствените емоции, така че да се постигат поставените цели и да се мотивира личността при преодоляване на трудности. Факторът се отнася и до осъзнаване на собствените емоции и причините за тях, както и до култивиране на собствения оптимизъм, удовлетво-

³ Антитезата е Ние-отношения.

⁴ Хипотезата се основава върху предпоставката, че в „турската култура“ е налице по-силно изразен колективизъм, отколкото в „българската култура“.

⁵ В основата на въпросника е концептуалното осмисляне на изследваното явление като измеримо чрез една дименсия (NGetal., 2009).

реност и положителни емоции. Надеждността на фактора е висока⁶; включените в него твърдения са 12.

Таблица 1

Факторът познаване и управление на собствените емоции

Формулировка на твърденията	Твърде- ние	Средна стойност	SD	№ (бр. участни- ци)
12. Когато изпитвам някакво позитивно чувство, аз мога да направя така, че това чувство да продължи по-дълго.	E12	3,527	0,9453	110
3. Очаквам повечето неща, с които се захващам, да бъдат свършени добре.	E13	4,190	1,044	110
9. Аз осъзнавам чувствата, които преживявам.	E19	3,963	1,937	110
1. Аз зная кой е подходящият момент, за да разговарям с другите относно своите лични проблеми.	E11	3,990	1,943	110
14. Занимавам се с активности, които ме карат да се чувствам щастлив.	E14	4,118	1,029	110
22. С лекота разпознавам чувствата, които преживявам.	E122	3,845	0,900	110
10. Аз очаквам да се случват хубави неща.	E110	4,227	1,019	110
19. Аз осъзнавам причините, поради които моите чувства се променят.	E119	3,945	0,936	110
23. Мотивиран съм да постигам положителни резултати относно задачите, с които се захващам.	E123	4,309	0,726	110
2. Когато попадам в трудни ситуации, аз си припомням подобни такива ситуации и начините, чрез които съм ги преодолял.	E12	3,990	0,990	110
6. Някои значими събития в моя живот ме карат да преоценявам кое е наистина важно и кое не.	E16	4,409	0,970	110
27. Определени промени на емоционалното ми състояние ме провокират да развивам нови идеи.	E127	3,445	1,080	110

Познаване и управление на емоциите на другите. Вторият фактор (табл. 2) се отнася до способността на личността да разпознава, управлява и използва емоционална информация в отношенията си с други хора, за да изгражда атмосфера на доверие, заинтересованост и съпричастност. Тук се включват и твърдения, които оценяват способността на индивида за идентификация с емоциите на другия, както и способността да се „управлява“ впечатлението на другите за собствената личност. В него попаднаха 11 твърдения, като надеждност на фактора ($\alpha = 0.617$) бихме могли да определим като задоволителна.

⁶ $\alpha = 0.699$.

Таблица 2

Факторът познаване и управление на емоциите на другите

Формулировка на твърденията	Твърде- ние	Средна стойност	SD	№ (бр. участни- ци)
8. Чувствата са тези неща, които правят живота ми стойностен.	EI8	3,881	1,011	110
26. Когато някой ми разказва за важно събитие в неговия живот, аз се чувствам така, сякаш аз самият го преживявам.	EI26	3,545	1,019	110
11. Аз охотно споделям своите чувства с другите хора.	EI11	3,027	1,316	110
15. Осъзнавам невербалните сигнали, които другите хора ми изпращат.	EI15	3,445	0,963	110
25. Мога да тълкувам невербалните послания на другите хора.	EI25	3,490	0,926	110
4. Другите хора лесно ми се доверяват.	EI4	3,718	1,014	110
32. Мога да определя как другите хора се чувстват, слушайки тона на техния глас.	EI32	3,536	1,186	110
13. Планирам събития, за които другите хора са ме посъветвали.	EI13	3,181	1,042	110
5. Трудно ми е да разбера значението на невербални- те сигнали на другите хора.	EI5	3,045	1,095	110
16. Представям себе си по начин, който оставя добро впечатление в другите хора.	EI16	3,672	1,084	110
30. Помагам на другите хора да се почувстват по-добре, тогава когато изглеждат мрачни.	EI30	4,109	0,827	110

Получените резултати за влиянието на фактора *националност* върху емоционалната интелигентност са в унисон с предварително формулираната хипотеза (табл. 3): предположихме, че при турските студенти ще бъде налице по-голямата значимост на емоциите, отнасящи се до отношенията на индивида с другите.

Таблица 3

Сравнение на характеристики на емоционалната интелигентност при български и турски студенти

	Нацио- налност	№ (бр. лица)	Sig. (2-tailed) ⁷	Средна стой- ност	SD	Стандартна грешка
Емоционална интели- гентност	Българи	68	0,220	123,332	13,215	1,602
	Турци	42		126,285	10,239	1,579
Емоции на другите	Българи	68		37,220	5,153	0,625
	Турци	42	0,000	40,976	4,624	0,713
Собствени емоции	Българи	68	0,285	48,411	5,314	0,644
	Турци	42		47,231	5,962	0,920

⁷ Sig. (2-tailed) – статистическа значимост на резултата.

Средната стойност на фактора познаване и управление на емоциите на другите при студентите от Турция е по-висока от тази на българските им колеги и резултатът е статистически значим. Може да се направи изводът, че като представители на по-колективистичен тип общество студентите от Турция потвърждават очакването за наличие на нагласи, отдаващи по-голямо значение на емоционалната свързаност с Другия чрез емоции като емпатия, споделяне, доверие, окуражаване.

Според Х. Хофстеде и Р. Макри в индивидуалистичните общества като цяло връзките между индивидите са по-слаби: всеки трябва сам да се грижи за себе си и своето семейство. В колективистичните общества хората още от раждането си са интегрирани в силни групи, подобни на разширени семейства, които ги подпазват, получавайки насреща пълна лоялност (Hofstede & McCrae, 2004).

Заклучение

Културното разбиране на емоциите изисква задълбочено и многостранно вникване и познание за начина, по който хората преживяват и изразяват емоции във взаимоотношенията с другите хора в различни контексти. Съществуват различни теоретични рамки (индивидуализъм–колективизъм), които обясняват начина, по който емоционалният опит варира в различните общества. Представените емпирични резултати от проведено изследване свидетелстват за съществено различие между групите на българските и турските студенти в аспекта на емоционалната интелигентност, свързана с *познаване и управление на емоциите на другите хора*. Емоционални реакции като *емпатия, съчувствие, съпреживяване, разпознаване на чуждите емоции и споделяне на преживян опит* са ключови в изграждането на отношения „Аз–Другия“ чрез силна идентификация и свързаност между индивидите. Разширяването и утвърждаването на връзката „Аз–Другия“ е стабилен ценностен ориентир в колективистичния тип общества, в който груповият интерес, нужди и хармония са с приоритет пред индивидуалните.

Литература

- Георгиева, И. Емоционални аспекти на организационното поведение. – В: [Единадесета] XI международна научна конференция по „Приложна психология – възможности и перспективи 2012“. Варна, 2012.
- Георгиева, И. Значение на кроскултурното изследване на емоционалната интелигентност за практиката на мениджмънта. – В: *Юбилейна XI международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг’13“*. София, 2013.
- Choi, S. G. Han, Kim, Ch. Analysis of Cultural Emotion: Understanding of Indigenous Psychology. – В: *The Cambridge Handbook of Sociocultural Psychology for Universal Implications*. ed. J. Valsiner, A. Rosa. Cambridge University Press, 2007.
- Côté, S., Hideg, I., The ability to influence others via emotion displays: a new dimension of emotional intelligence. – В: *Organizational Psychology Review*, 2011, vol. 1, № 1, с. 53–71.
- Hofstede, G., McCrae, R. Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. – В: *Cross-Cultural Research*, 2004, № 38, с. 52.
- Izard C. The Many Meanings/Aspects of Emotion: Definitions, Functions, Activation, and Regulation. – В: *Emotion Review*, 2010, vol. 2, № 4, с. 363–370.

- Matsumoto, D.** , Yoo, S. H., Fontaine, J. Mapping expressive differences around the world. The Relationship Between Emotional Display Rules and Individualism Versus Collectivism. – B: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2008, vol. 39, № 1, с. 55–74.
- NG, K. M.**, Wang, Hong, K., Bodenhorn, N. Factor Structure Analysis of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence Scale on International Students. – B: *Educational and Psychological Measurement*, 2009, 70 (4), с. 695–709.
- Ramamoorthy, N.** & P. Flood. Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism–collectivism orientations. – B: *Human Relations*, 2002, vol. 55 (9), с. 1071–1096.
- Turner J.** The Sociology of Emotions: Basic Theoretical Arguments. – B: *Emotion Review*, 2009, vol. 1, № 4, с. 340–354.

СПИСЪК НА АВТОРИТЕ

гл. ас. д-р Олимпия Ведър-Величкова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление“

гл. ас. д-р Ирина Георгиева

Технически университет – София

Стопански факултет

Катедра „Правни и хуманитарни науки“

проф. д.с.н. Цветан Давидков

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Стопански факултет

Катедра „Стопанско управление“

д-р Анета Дончева

Национална библиотека „Св. св. Кирил и Методий“

Заместник-директор

Елена Игнатова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Философски факултет

Катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика“

Докторант

ас. Румен Минковски

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Геолого-географски факултет

Катедра „География на туризма“

д-р Ели Попова

Българска библиотечно-информационна асоциация (ББИА)

Изпълнителен директор

проф. д.ф.н. Оля Харизанова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Философски факултет

Катедра „Библиотекознание, научна информация и културна политика“

БИБЛИОГРАФСКИ СПРАВКИ

088 Култура

Културна адаптация. Книги, статии и интернет ресурси. 1970–2014. 90 загл. Бълг., англ. и рус. ез. Април 2015. РБР

286 Баптисти

Евангелска Баптистка църква – Русе. Книги и статии. 1972–2013. 16 загл. Бълг. ез. Януари 2015. РБР

291.2 Митология

Китайска митология. Книги, статии и интернет ресурси. 1892–2014. 64 загл. Бълг., рус. и англ. ез. Януари 2015. РБР

312 Статистика на населението. Демографска статистика

Източници на демографска и статистическа информация за област Русе от периода 1878–1946 г., притежавани в Регионална библиотека „Любен Каравелов“ – Русе. Книги и статии. 1996–2013. 49 загл. Бълг. ез. Март 2015. РБР

316 Социология

Как влияе телевизията върху децата на възраст между 4 и 18 години. Книги, статии и интернет ресурси. 1962–2014. 60 загл. Бълг., англ. ез. Април 2015. РБР

Политика на мултикултурализма във Франция. Книги, статии и интернет ресурси. 1991–2015. 86 загл. Бълг., англ. и фр. ез. Май 2015. РБР

316.6 Социално поведение. Социална психология

Медицинска психология. Социална психология. Бизнес психология. Медицинска философия. Книги, статии и интернет ресурси. 1993–2013. 99 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

327 Международни политически отношения. Световна политика. Международна политика. Дипломация

Enlargement of EU: New context and old challenges. Книги, статии и интернет ресурси. 1998–2014. 43 загл. Бълг. и англ. ез. Април 2015. РБР

328.185 Корупция

Корупцията в държавната и местната власт. Книги, статии и интернет ресурси. 1997–2014. 62 загл. Бълг., англ. и нем. ез. Април 2015. РБР

33 Икономика. Икономически науки

Европейският съюз и развиващите се страни. Книги и статии. 2005–2015. 25 загл. Бълг. и англ. ез. Май 2015. НБКМ

331 Труд. Работодател. Работник. Наука за труда. Икономика на труда. Организация на труда

Изследване разходите за труд и доходите на персонала в индустриалните предприятия. Книги, статии и интернет ресурси. 1993–2013. 73 загл. Бълг. и англ. ез. Март 2015. РБР

Трудовите нагласи в бизнес организациите. Книги, статии и интернет ресурси. 1991–2014. 45 загл. Бълг. ез. Юни 2015. РБР

331.1 Теория на труда. Икономика на труда. Взаимоотношения между работещи и администрация

Gender Inequalities in the Management of Business Organizations around Europe. Книги, статии и интернет ресурси. 1987–2014. 55 загл. Бълг. и англ. ез. Март 2015. РБР

336 Финанси. Митническо дело. Банково дело. Пари

Управление на международния дълг за периода 2006–2015 – техники и инструменти. Книги, статии и интернет ресурси. 2006–2014. 21 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

336.6 Стопански предприятия. Финанси

Анализ и финансово състояние на фирма. Книги и статии. 1999–2013. 49 загл. Бълг. ез. Април 2014. РБР

336.71 Банки. Банково дело

Дейността по вътрешен одит в банков сектор. Книги и статии. 1993–2015. 79 загл. Бълг. ез. Юни 2015. НБКМ

Теоретични основи и практически аспекти на кризисните комуникации в банковия сектор. Книги и статии. 2000–2015. 103 загл. Бълг. и англ. ез. Юни 2015. НБКМ

339.13 Пазар. Анализ на пазара. Търсене. Предлагане. Конкуренция. Маркетинг

Изследване влиянието на фирмената политика върху конкурентоспособността. Книги, статии и интернет ресурси. 1991–2014. 52 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

Организация на маркетинговия контрол на фирма. Книги и статии. 1995–2014. 40 загл. Бълг. ез. Януари 2015. РБР

Разработване на конкурентни бизнес стратегии в конкретна бизнес организация. Статии и дисертации. 2010. 25 загл. Бълг. ез. Май 2015. НБКМ

339.18 Франчайзинг

Франчайзингът като начин за разширяване на бизнеса. Книги, статии и интернет ресурси. 1993–2014. 48 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

339.37 Търговия на дребно

Търговия на дребно. Потребителски пазари. Книги и статии. 1989–2013. 23 загл. Бълг. и англ. ез. Февруари 2015. РБР

339.543 Митническа политика. Митнически системи. Митнически такси
Митническа политика на Република България като член на ЕС. Книги, статии и интернет ресурси. 1932–2015. 48 загл. Бълг. ез. Юни 2015. РБР

340 Право

Професионална непредпазливост. Разследване на смъртни случаи и телесно увреждане, настъпили при извършване на правно-регламентирана дейност. Книги, статии и интернет ресурси. 1957–2014. 89 загл. Бълг. и рус. ез. Април 2015. РБР

347.77 Патентно право и право на запазена (търговска) марка. Регистрация на промишлени образци, проекти, наименования на фирми и др.

Обекти на индустриалната собственост. Книги, статии. 2000. 129 загл. Бълг. ез. Май 2015. НБКМ

352 Общинско управление

Основни функции и проблеми на местната власт в общината. Книги, статии и интернет ресурси. 1996–2014. 44 загл. Бълг. ез. Април 2015. РБР

Планиране на местното развитие в общината. Книги, статии и интернет ресурси. 1992–2014. 35 загл. Бълг. ез. Април 2015. РБР

368.4 Обществено осигуряване

Организация на отчитане на дейността на Здравноосигурителния фонд. Книги, статии и интернет ресурси. 1999–2014. 40 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

37.015.3 Педагогическа психология

Локализация на контрола и академична успеваемост при юноши в българското средно образование. Книги, статии и интернет ресурси. 1987–2014. 35 загл. Бълг. и рус. ез. Февруари 2015. РБР

372.3 Занимания в предучилищна възраст

Педагогика на детската игра. Книги. 1953–2011. 44 загл. Бълг. и рус. ез. Януари 2015. РБР

373.3 Начално и основно образование

Целодневното обучение. Книги, статии и интернет ресурси. 1980–2014. 19 загл. Бълг. ез. Януари 2015. РБР

376.5 Възпитаване на лица, трудни за възпитаване

Виктимизация и девиантно поведение. Книги, дис. и статии. 1992–2015. 99 загл. Бълг. ез. Юни 2015. НБКМ

61 Медицина

Цитирани трудове на доц. д-р Мария Атанасова Семерджиева. Цитирания. 106 загл. Бълг., англ. и рус. ез. Юни 2015. НБКМ

Цитирания на доц. д-р Ботьо Джонов Ангелов в чужди научни издания. Научни публикации на същия в чужди списания с импакт фактор към годината на публикацията. Цитирания. 30 загл. Англ. и рус. ез. Юни 2015. НБКМ

614.23/.26 Лекарска професия. Медицински работници

Източници на професионален стрес в здравните грижи за онкологично болни пациенти (лъчелечение). Книги, статии и интернет ресурси. 1993–2014. 52 загл. Бълг. и англ. ез. Март 2015. РБР

615.851 Психотерапия

Арт терапия, общуване с деца аутисти, с комуникативни нарушения. Книги, статии. 2010–2015. 60 загл. Бълг. ез. Юли 2015. НБКМ

Социална интеграция на деца аутисти, арт терапия, комуникативно обучение. Пълнотекстови статии. 49 загл. Англ. ез. Юни 2015. НБКМ

616.89 Психиатрия. Психични болести. Психози

Семейство и семейни взаимоотношения. Стрес и депресия при юношите. Преодоляване и лечение. Книги и статии. 1993–2014. 51 загл. Бълг. ез. Март 2015. РБР

633.1 Житни растения. Зърнени култури

Ценови флукутации на зърното – сезонна динамика, нормативна намеса и конкуренция. Книги, статии и интернет ресурси. 1992–2014. 50 загл. Бълг. ез. Април 2015. РБР

633.15 Царевица

Системи за поливане на царевица. Книги, статии и интернет ресурси. 1958–2014. 51 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

658.5 Организация на производството (на производствения процес)

Проучване на организационната култура в ДП „Пристанищна инфраструктура“. Книги, статии и интернет ресурси. 1991–2014. 57 загл. Бълг. и англ. ез. Юни 2015. РБР

659.4 Връзки с обществеността

PR специалистът и изискванията към професията „Връзки с обществеността“. Книги и статии. 2000–2015. 32 загл. Бълг. ез. Май 2015. НБКМ

712 Оформяне на природната среда. Градинска архитектура. Паркове

Градска паркова архитектура. Пълнотекстови статии. 4 загл. Англ. ез. Юни 2015. НБКМ

78 Музика

Цитирания на д-р Росица Тодорова. Цитирания. 2000–2015. 4 загл. Бълг. ез. Юни 2015. НБКМ

796/799 Спорт. Спортни игри

ДП „Български спортен тотализатор“. Статии. 1957–2015. 32 загл. Бълг. ез. Май 2015. НБКМ

80 Езикознание

Италиански автори, преведени на български език. Езикознание и литературна критика. Книги и статии. 2011–2012. 86 загл. Бълг. ез. Юли 2015. НБКМ

886.7 Българска литература

Българинът в разказите на Елин Пелин. Книги и статии. 1922–2014. 45 загл. Бълг. ез. Февруари 2015. РБР

Женските образи в разказите на Чудомир. Книги, статии и интернет ресурси. 1956–2015. 57 загл. Бълг. ез. Май 2015. РБР

Критика върху разказа „Ръж“ и сборника „Ръж“ от Ангел Каралийчев. Книги и статии. 9 загл. Бълг. ез. Юни 2015. НБКМ

886.7(091).03 Търновска книжовна школа

Търновска книжовна школа (средата и третата четвърт на 19. век). Иван Н. Момчилов, Никола Ст. Михайловски. Книги, статии и интернет ресурси. 1847–2014. 86 загл. Бълг. ез. Февруари 2015. РБР

93/99 История

Цитирания на научни публикации на д-р Димитър Йонов Митев. Цитирания. 6 загл. Бълг. и англ. ез. Май 2015. НБКМ

949.72 История на България

Българското присъствие през средните векове на територията на днешна Република Армения. Книги, статии и интернет ресурси. 1940–2014. 27 загл. Бълг. ез. Март 2015. РБР

Българското присъствие през средните векове на територията на днешна Република Иран. Книги, статии и интернет ресурси. 1940–2014. 28 загл. Бълг. ез. Март 2015. РБР

Народният съд. Книги, статии и интернет ресурси. 1944–2014. 97 загл. Бълг. ез. Февруари 2015. РБР

Народният съд в Русе. Книги, статии и интернет ресурси. 1945–2012. 35 загл. Бълг. ез. Януари 2015. РБР

Списък на библиотеките участници

НБКМ – Национална библиотека „Св. св. Кирил и Методий“

РБР – Регионална библиотека „Любен Каравелов“, Русе

*Редактор Величка Шардина
v.shardina@nationallibrary.bg*

ДНЕВНИЦИ 1933–1992

ПЕТЪР ДИНЕКОВ

*

Тази седмица бях канен на вечеря в две професорски къщи – Терие и Канивез. Широки и хубави жилища; домакините създават много приятна обстановка. Децата (от горните класове на гимназията или студенти), без да се представят и без да се сбогуват по-късно, помагат при сервирането. Изпълняват това задължение със симпатична сериозност и съсредоточеност.

*

Цяла вечер радиото съобщава резултатите от изборите. Нова победа на комунистите и на лявата федерация. Сигурно това не е случайно. Външният вид на улиците, хората, домовете вероятно не разкрива цялата истина на живота. Само дълбоки социални конфликти могат да обяснят успеха на левите политически партии.

*

Посещавам лекции. Готие е все така съсредоточен, спокоен, дори монотонен, когато говори за Гонкуровци или Бодлер, но е умен – предпочитам го пред ефективния и забавния Вернуа, който явно се самовъзхищава от впечатлението, което прави на студентите. Лекциите му върху Аполинер представят твърде обикновен коментар, най-често на външни неща, отколкото на вътрешната поетическа структура на разглежданите творби.

Преди два-три дни слушах лекция на проф. Ги Мишо от Сорбоната. Заглавието малко странно: „Писателят и неговото лице – морфопсихология и литература“. Проф. Вернуа представя госта, присъстват доста професори. От ляво и дясно на амфитеатър № 2 се насочват два прожекторни апарата към екрана зад катедрата. Явяват се портрети на писатели – от Бодлер и Верлен до Достоевски и Толстой, някакви схеми, човешки лица, категоризирани в няколко типа. Спорното заглавие прикрива една стара лъженаука – френологията, възкресена с малко медицина, физиология и психоанализа. Мишо се старее да говори убедително, ефектно и духовито, но разсъжденията му са чиста фантазия, произволни обобщения, които не могат да имат нещо общо с истината. Произволни са тълкуванията на специално подредените образи. Могат да се дадат многобройни примери на писателски лица, чийто външен израз съвършено не отговаря на вътрешния им характер и на

характера на творчеството им. Странно е, че от сериозна университетска катедра, пред сериозна аудитория могат да се разказват такива фантазии.

Ние често сме недоволни от нашите литературни анализи и синтези; в тях има твърде много теоретическа декларативност или социална дидактика, но все пак те почиват на една система от възгледи. Човек тук във Франция нерядко се среща с голия импресионизъм. Когато имаш пред себе си учен с тънък художествен усет и с голяма литературна култура – това все още може да бъде интересно, може да отразява един личен стил, една творческа индивидуалност. Но импресионизмът може да прикрива и пълна липса на теоретическа концепция, на синтетичен поглед за литературата.

Страсбург, 13.III.67, понеделник

Тая вечер в аудиторията „Пастър“ в стария университет професорът по история на изкуството Л. Гродецки (L. Grodecki, поляк по произход) говори за Страсбургската катедрала през XIII в. Обширната зала бе препълнена; присъстват много професори. Поразителна е традицията в Страсбург да се посещават публични лекции. У нас и най-интересният доклад не би събрал такъв голям брой представители на най-високата интелигенция.

Две неща в интересната лекция на проф. Гродецки ме накараха да се размисля.

Първото: Страсбургската катедрала съдържа [и] пази извънредно ценни творби на изкуството от XIII в. Самата тя изцяло е едно произведение на изкуството – като архитектура и украса. Правят силно впечатление обаче витражите и особено скулптурите – живи фигури и лица, освободени от религиозна символика, от стилизация, реалистични изображения. Колко сме смешни ние понякога с нашите твърдения, че боянските стенописи са начало на Европейския ренесанс. Това е проява по-малко на криворазбран патриотизъм, отколкото на просто невежество. Произведенията на изкуството се изучават винаги сравнително, иначе са възможни фатални грешки и недоразумения. Боянската живопис си има свой оригинален стил, представя великолепна страница от историята на нашето изкуство. Но за да се определи мястото ѝ в балканското, във византийското или в европейското изкуство, голите твърдения, резултат на повърхностна импресия (а ла Мавродинов¹ и К. Кръстев) не водят до нищо – само ни правят смешни – дори в собствените ни очи.

Второ: проф. Гродецки спомена, че в Страсбург съществува дружество на приятелите на Страсбургска катедрала. Това е още един израз на гордостта на града с тоя удивителен архитектурен паметник. Ние не бихме ли могли да създадем Дружество на приятелите на софийските старини?

Проф. Гродецки, среден на ръст, с жива фигура, но с твърде банално, лишено от одухотвореност лице, говори интересно, енергично, с една усмивка, която не изчезва от очите му. Това е един от най-добрите специалисти по история на изкуството в тукашния университет.

¹ Никола Мавродинов – бълг. изкуствовед и археолог.

*

Преди лекцията към мен се приближи проф. Готие и ме поздрави. Смятах, че не ме познава. Каза ми, че ме видял на една от лекциите – това го зарадвало много, но и го смутило. Добави: „С готовност бих поговорил с вас“.

Днес Н. Дончев ми пише, че на 15 март пристига в Париж българска писателска делегация: Джагаров, Бог[омил] Райнов, Далчев. Слава богу, съставът е добър: Бог[омил] Райнов владее френски и познава добре френската действителност, Далчев ще има за какво да разговаря с френските писатели. По този начин маниакалността и суетността на Джагаров ще бъдат донякъде замаскирани. Не могат да се отрекат добрите му намерения, но това не е достатъчно; безграничната му суетност може да провали всичко. Какъв контраст с интелигентната сдържаност и естествената скромност на Д. Димов. Тук не говоря за културата – разликата е очевидна, при все че Джагаров не е лишен от известни способности: пише оригинално, с език, наситен с емоционалност, особено речи и статии – област, в която шаблонът владее най-силно и е почти непреодолим. Но и в тях присъства винаги известна доза позърство.

*

Всички говорят днес за победата на комунистите и лявата федерация²: комунистите печелят нови 30 места, федерацията – повече от двадесет; голистите губят около 40 депутати и едва задържат мнозинството си с един депутат. Страсбург, който гласува за голистите (всички места бяха взети от техните кандидати), е в смут.

Вероятно това е вече краят на голизма – поддържа го с последни сили само личният авторитет на Де Гол; с неговото изчезване ще изчезне и политическото му движение. Но колкото Де Гол крепи режима с престижа си, с историческите си заслуги, толкова му нанася и удари – с поведението си, което не държи сметка за никакви демократически традиции и учреждения.

Вестниците са пълни с още една сензация: пристигането на дъщерята на Сталин в Италия и оттам в Женева. Това бягство е нова страница от една от най-поразителните съдби и най-трудните за разбиране личности в най-новата история на света.

Страсбург, 17.III.67, петък

Снощи прочетох последната лекция от така наречения публичен курс – осмата: „Начало на българската литература“.

Не беше леко да се четат лекции на теми от твърде общ характер („България някога или днес“) или из областта на старото изкуство или архитектурата („Българските икони“, „Старата българска живопис – един забележителен паметник“,

² До разпадането на СССР и забраната на КПСС комунистите от „страната на победилия социализъм“ наливат милиони в европейските компартии и „прогресивните движения“ по цял свят. Сега със същия ентусиазъм и цели наливат милиарди в Сирия.

„Българската резба“, „Стара архитектура и стари градове в България“). Само при три лекции плавах в собствени води: народната песен, Багряна, старата литература.

Но все пак съм доволен – нуждата ме накара да се занимавам по-систематично с историята на старото българско изкуство. А това се оказва особено полезно. Спомням си един разговор с Д. Лихачов преди години. Той ми казваше: „Непременно се заемете със старото изкуство – много е важно за литературния историк“.

*

У проф. Триумф във вторник прием (коктейл). Дошли са почти всички професори от факултета с жените си. Разговарям с Готие за лекциите му. „Аз съзнателно се постарях – забелязва в разговора – да се отклоня от френското красноречие, типично за XIX век. Смятам, че нашето време няма нужда от него – необходимо е задълбочено вглеждане в нещата. Старая се да опирам лекциите си преди всичко върху изобилие от факти.“

Разговарям с жена му – висока блондинка, възрастна, запазила целия блясък на някогашната си красота. Оказа се полякия. Извънредно мила – разказа ми как е напуснала два месеца преди войната Краков, а с Готие се е срещнала в Кайро и там се оженили. Преди години е извикала тук и сестра си от Полша, след смъртта на мъжа ѝ. Снощи и двете бяха дошли на лекцията ми.

Много от френските професори в младите си години са прекарвали в чужбина, особено в някогашните френски колонии. Оттук и много женитби с чужденки. Шлюмберже се е запознал с жена си в Ливан – тя е била преподавателка по английски. Друг професор по археология е женен за гъркиня – млада, красива, мургава жена, с тъмни коси и очи, които веднага издават южния ѝ произход.

*

Страсбургският университет кани като гости за две-три лекции много професори не само от чужбина, но и от другите френски университети. Днес слушам лекция на тема „Класическа и съвременна литература“ от Робер Гарapon, професор в Сорбоната. Сравнително млад, фин човек, със стройна стегната фигура. Говори прав – въпреки тукашната традиция. Старае се да разкрие връзката между класическата и съвременната френска литература – привежда и анализира паралели между Боало³, Лафонтен⁴, Корней⁵ и Жироду⁶ и автора на „Чумата“⁷, търси да разкрие вътрешното единство на френската литература.

³ Никола Боало – фр. поет и теоретик на класицизма.

⁴ Жан дьо Лафонтен – фр. баснописец.

⁵ Пиер Корней – фр. драматург.

⁶ Жан Жироду – фр. писател.

⁷ Албер Камю – фр. писател, носител на Нобеловата награда за литература през 1957.

*

Две хрумвания от последните лекции на проф. Готие. Разглежда подробно структурата на книгата „Цвета на злото“. Първото издание съдържа 100 стихотворения, разделени на пет дяла. Това са пет действия от една драма – книгата представя една истинска драма.

От друга страна, прави постоянни паралели между „Цвета на злото“ – като цялостна композиция – и книги на Сент-Бьоф⁸, Аполинер⁹, Ередиа Огюст Барбие¹⁰.

В своята книга за Багряна, която все пак през следващите години трябва да напиша, ще въведа две глави: „Първата книга“ („Вечната и святата“) и „Паралели“ (с Ахматова, Цветаева, може би с Ана дьо Ноай¹¹, Д. Максимович, Мистрал¹²). С [о]глед на това тези дни правих подробни извадки от книгата на М. Цветаева „Проза“ (Ню Йорк, 1953) – предполагам, че у нас не може да се намери.

Второто хрумване ми идва от разглеждането, което Готие направи в сряда следобед на романа от Октав Фьойе „Романът на един беден младеж“. Разглеждане пълно с ирония – Фьойе е бил смятан за най-големия френски писател на Франция през 60-те години на миналия век, влизането му във Френската академия е било триумфално, бил е любимият автор на императрица Евгения, успехът на неговите книги, особено на „Романът на един беден младеж“ (Готие сбито, но с ярки характеристики разкрива цялата му фалшивост) е бил огромен.

Сега разбирам защо Октав Фьойе е бил преведен у нас толкова рано, още преди Освобождението. Тоя превод заслужава една студия – като интересно социологично явление, да се освети върху фона на нашето възрожденско общество; може би ще излязат интересни неща.

*

Да седиш на лекция заедно със студентите в препълнената аудитория на Готие (всички места са заети, студентите седят на пода и амфитеатралните стъпала върху палтата или чантите си, други пишат прави зад гърба на другарите си от последния ред) е особено удоволствие. Човек се връща към годините на своето следване, към приятните студентски преживявания. Но не е само това – или може би защото съвсем не е това. Убеждавам се, че човешкият ум има огромна поглъщателна способност и незадоволен глад за знания. Сякаш все още живееш в състояние на някаква табула раза, в която са се появили само първите гънки и първите петна. Една невероятна по величина, неизчерпаема област от знания ти остава още непозната. И то не само знания-факти, но преди всичко знания-похвати, методи, гледни точки, прониквания, анализи и синтези.

⁸ Шарл-Огюстен дьо Сент-Бьоф – фр. писател и литературен критик.

⁹ Гийом Аполинер – фр. поет.

¹⁰ Фр. поет.

¹¹ Фр. поетеса от румънско-гръцко-български произход.

¹² Габриела Мистрал – чил. поетеса, носителка на Нобеловата награда за литература през 1945 г.

Френските студенти слушат внимателно и съсредоточено, почти не разговарят, много записват. Съвсем естествено момчетата и девойките седят на пода, захвърлят палтата си, пишат на колене. Поради липса на места понякога седя между тях, най-горе в амфитетатър[a], зад скамейките, на висок подиум (не ми е ясно за какво се използва). Професорът не се вижда, но в абсолютната тишина думите му стигат съвсем ясно в тая отдалечена част на аудиторията.

Но има един момент, който е загубен – началните думи на лекцията, казвани сред шума на идващите и сядащи, често приказващи студенти. Защото по традиция тук лекции[те започват] точно в часа (девет, десет, единадесет и т.н.) и свършват точно в часа. Професорът говори до последната минута на часа, но това значи, че на вратата вече чака следващият преподавател, че студентите стават, за да отидат на лекции в други аудитории, че почват да влизат студентите за следващата лекция.

Нашата система с академическия четвърт [час] е несъмнено по-добра, макар че закъсненията често пъти още повече намаляват часа – от 45 минути той става на 40, на 35... Наистина пълният час тук дава възможност да се мине повече материал, но всъщност винаги пет или десет минути от лекцията остават извън вниманието на аудиторията.

Страсбург, 18.III.67, събота

Концерт в залата на Консерваторията. Това е четвъртият концерт от фестивала *Journées de chant choral*. Всяка вечер от 15 до 21 март в различни зали и черкви ще се състоят хорови концерти. Човек не всички може да посети. Снощи бях на изпълнението на *La Passion* от G. Migot¹³ в университета, в Института по музикология – изпълнение на плочи с встъпителна лекция от директора на института М. Nonnegger. Говори ясно, отчетливо, с илюстрации на рояла. Млад, строен, с приветлива усмивка.

Тази вечер за първи път съм в залата на Консерваторията. Помещава се в същата сграда, в която и градският драматичен театър, на Площада на републиката. Широки странични стълбища. По-горе към самата зала водят тесни коридори. Но когато отваряш вратата и влизаш в нея, веднага те облъхва нещо много топло и интимно. Залата е достатъчно голяма и все пак изглежда малка. Амфитеатрално разположена, със странични крила и горе галерия. Цялата е облицована със светлокафяво дърво. Не блести с нищо, но е извънредно приятно – един огромен куб с много въздух и чудесна акустика.

Смесен хор от около 50 души (от тях 15 мъже), три солистки, малък струнен оркестър, клавесин. Националният хор на Париж с диригент Jacques Grimbart. Обикновени лица, мъжете облечени в тъмно, жените в бяло, но много скромно. Диригентът се държи извънредно естествено и скромно.

Концертът е посветен изцяло на Клаудио Монтеверди: *Madrigali Guerrieri et Amadori* (7e et 8e livres); *Veperae Beatae Mariae Virginis* (extraits). Хорът не блести с гласове, но е извънредно приятен. Ние сме малко разглезени от нашите хорове,

¹³ Georges Migot – фр. композитор.

затова този хор у нас вероятно не би направил особено впечатление, но тук публиката го посреща с продължителни овации.

Публиката! Снощи в приятната зала на Института по музикология присъстваха около 30 души. И сега салонът не е пълен. Но това е нормално – сериозната музика не може да има много приятели. Да се очаква, че един хоров цикъл от седем последователни концерта ще намери много слушатели – и то всяка вечер, е неоправдано. Но тук това е и една традиция – не количеството на присъстващите решава за успеха, а сериозното отношение на ония, които са дошли напълно доброволно. Наблюдавах снощи как следяха раздадените партитури – съсредоточено и сериозно. Нищо чудно, че и снощи, и тая вечер се мяркат познатите лица на няколко професори от университета. Разговарям с тях – ще следят целия цикъл.

Разбира се, голямата публика на Страсбург сега е другаде – младите са в кината, а много „страс буржоазци“ (както сами се наричат) са изпълнили безкрайното количество ресторанти в стария квартал около катедралата. В Страсбург обичат да похапват и прекарват дълго време пред чаша вино. Но всъщност къде другаде нещата са по-различни? Обикновеният живот и всекидневните навици са по-силни от всичко. А да твориш изкуство или да го възприемаш, да общуваш с него – това е едно усилие, често пъти акт на волята. Само младежта може да общува с изкуството с ентузиазъм, но ентузиазмът е всъщност повърхностен момент – бързо се явява и бързо изчезва.

Страсбург, 20.III.67, понеделник

Прочетох „Доктор Живаго“ – един роман, който отдавна ме интересуваше. И не може да бъде иначе, когато човек е чувал коренно противоположни мнения. Че Пастернак е неопитен романист, това е явно. Най-често той следи събитията в хронологическа последователност, която го принуждава в композиционно отношение да разтегне твърде много времедействието на романа. Не използва реминисценцията, връщането назад чрез спомена, за да създаде по-голяма композиционна и действена съгъстеност. И още нещо – необикновена склонност за използване похватите на приключенския роман от XIX в. Героите се явяват винаги, когато е необходимо, най-неочаквано, най-неподготвено. Тоя похват се използва до края на романа – Лара изведнъж се оказва на погребението на доктор Живаго.

Прав е бил Шолохов, когато преди няколко години заяви на журналистите в Париж, че Пастернак е несръчен белетрист.

Но не е това, което привлича в тая книга и което интересува читателя. Все пак това е творба, която се чете с огромен интерес, която вълнува. Тук влизат и чудесните описания на руската природа, и очертаването на човешките характери, и самата интрига на действието. Но основното е оня свят от мисли и чувства, в който ни въвежда Пастернак. Пред нас възкръсва руската революция¹⁴ – така, както се е отпечатала в съзнанието на един съвременник. Не бих казал, че познавам добре съветската литература, но все пак никоя друга книга не ме е сближавала така интимно със света на руската революция. Удивителна памет, невероятна све-

¹⁴ Всъщност става дума за болшевишки преврат.

жест на впечатления и реакциите – сякаш тая книга е писана на другия ден на революцията. Навярно авторът е работил много години над нея, но все пак тя бе завършена след 35–40 години след последния революционен гръм. Може би само един поет може да носи толкова дълго един свят от емоции.

Но тъкмо тук е и странното, това, което поразява в романа на Пастернак. След прочита ѝ, напълно ми е ясно, че тая книга не може да излезе в Съветския съюз. Всъщност тя е едно дълбоко и категорично отрицание на революцията. Че писателят може да изобрази един герой като доктор Живаго, който не приема революцията, не умира от нейния куршум, но бавно загива в нейната атмосфера, губейки всичко ценно, което носи в душата си като необикновено надарена личност – с поетически талант, с тънка чувствителност, с благородство на духа, това е допустимо и възможно. Такива хора е имало – и те не са един или двама, а стотици хиляди, може би милиони. Иначе нямаше да съществува руска емиграция.

Но онова, което дълбоко изненадва, е гледната точка на писателя, неговото отношение към доктор Живаго. Пастернак се напълно солидаризира с него, особено емоционално доктор Живаго говори и разкрива неговите собствени мисли и чувства. Всъщност от времето на революцията, през целия си живот, до смъртта си Пастернак се е чувствал вътрешен емигрант в Съветския съюз. Аз знаех за неговото независимо държане в редица случаи по отношение на съветската власт, знаех за неговия критицизъм, за неговите различия от официални мнения и становища, но все пак това, което се разкрива в романа му, надвишава всички очаквания – това е нещо качествено различно, това е пълно неприемане на революцията...

Как може човек да живее в такова психологическо състояние – в пълна вътрешна непримиримост, при това писател, който ежедневно дава израз на своите мисли и чувства публично, чрез творчеството си? Дори да се каже, че това е трагедия или драма – това още не значи, че е казано всичко. Тук има нещо загадъчно и странно, което остава неуловимо. Защото, ако се касае за просто отрицателно отношение, то какво е задържало Пастернак да напусне Съветския съюз, както го напусна семейството му?

На няколко места в романа Живаго е характеризиран като човек на кръстопът, човек на раздвоението и колебанието. Може би с тези характеристики авторът е определял и собствените си позиции. Защото нима един писател би могъл да не почувства, че дори при цялата си крайност руската революция представя огромно положително явление, решителна крачка напред в развитието на руския народ? Тъкмо може би това разбиране е задържало Пастернак в родината му. И все пак странно е солидаризирането с доктор Живаго, който и с думите си, и с живота си решително отхвърля революцията. Загадка, която само при добро познаване на Пастернаковата личност и биография може да бъде решена.

Странното е, че той излъчи от своята душевна дълбина образа на Живаго, въплъти го в една художествена творба, а след това сам сподели цялата му драма.

Романът на Пастернак ме навежда на две неща: или действително руската революция крие трагизъм, който ние не познаваме и който може да държи в непримиримост в течение на десетилетия, при толкова много настъпили обществени промени, големи писатели като Пастернак, или че част от руската интелигенция

дълбоко и навеки се е откъснала от народа си. Все пак второто ми се вижда по-допустимо като обяснение.

Бих желал да приведа и заключителните думи (Conclusion, стр. 131–132) в автобиографията на Пастернак във френския ѝ превод (Essai d'autobiographie, Gallimard, Paris, 1958):

Ici prend fin cet essai autobiographique. Le continuer serait démesurément difficile. Pour être conséquent il faudrait parler dans cette suite d'années et les circonstances, de gens et de destinées que réunit le cadre de la Révolution. D'un monde de buts et d'aspirations, de problèmes et d'exploits jadis inconnus, d'une maîtrise de soi nouvelle, de la rigueur et des épreuves nouvelles auxquelles ce monde a soumis la personne humaine, l'honneur et la fierté, l'amour du travail et le endurance de l'homme.

Et voilà qu'il s'est retiré dans le lointain des souvenirs, ce monde unique et à nul autre pareil, et il est suspendu à l'horizon, comme des montagnes vues de la plaine ou comme une grande ville lointaine embuée dans les leurs de la nuit.

Il faut en parler de telle façon que le cœur se serve et que les cheveux se dressent sur la tête. En parler de la manière habituelle et rassurée, en parler sans abasourdir, en parler sans le relief avec lequel Gogol et Dostoïevski on décrit Saint-Petersbourg, non seulement n'a aucun raison d'être. Mais écrire ainsi est vil et malhonnête.

Nous sommes loin de cet idéal.

ТЕТРАДКА № 37

Страсбург, 21.III.67, вторник

Последният концерт от хоровия фестивал. Залата на Радиото и телевизията (Grand Auditorium de l'O.R.T.F), на площад „Бордо“, на края на Авеню дьо ла Пе, на запад от Площада на републиката. Хубави сгради, строени в началото на нашия век. Концертната зала е ултрамодерна – наподобява положена на едната си страна огромна пирамида. В разширената част е амфитеатърът, доста вертикален, другата част – обширен подиум, заемащ половината от залата. Светли и кафяви тонове начупват стените и тавана – приспособления за акустиката. В залата има много въздух и простор – в противоположност на залата на Консерваторията – поинтимна и топла.

Концертно изпълнение на операта на Maurice Emmanuel, Salamine – лирична трагедия по „Перси“ на Есхил. Писана е в началото на двадесетте години; изпълнена в Париж, не е имала успех и оттогава не се играе. Може би неуспехът ѝ се е дължал на известна статичност в действието и не особено[то] богатство на музиката. Но сегашното изпълнение е много хубаво, залата го посреща с продължителни ръкопляскания. При това всички места са заети – интересът е бил голям, за да се изпълни салонът.

Оркестърът на радиото и телевизията с диригент Roger Albin, големи мъжки и женски хорови групи (над сто души) от Страсбургския университет, няколко

много добри певци: Мишел Харон (Ксеркс), Жанин Кандеру (царицата), Жан-Луи Вебер (сянката на Дарий), Елизабет Диленшнайдер. В началото на всяка сцена се явява Корифеят, който не пее, а рецитира. Тоя тържествен речитатив чудесно се слива с музиката.

Ако трябва да се съди по тазвечерното посещение, ясно е, че Страсбург има голяма музикална публика и твърде живи музикални интереси.

Връщам се по Авеню дьо ла Пе, след това през Площада на републиката, покрай драматичния театър и Централната поща, пресичам канала, тръгвам по Булвар дьо ла Виктоар. В тоя час градът почива, улиците са почни безлюдни, градините са потънали в тишина. Но това е само тук. Защото на изток, където започва старият град и свети куполът на катедралата, пулсът на живота не е спрял. Там нощем тупти сърцето на Страсбург.

Генуа, 24 март 1967, петък

Някога Багряна римуваше Италия с „мечта ли е?“. Може би Италия, която наблюдавам от вчера, не е мечта, но самото чувство да видиш тая страна е осъществяване на една мечта.

В сряда следобед – последната моя лекция. Когато на сбогуване записвам адресите на студентите, оказва се, че един от тях – висок, симпатичен, светъл младеж, със слаба тънка брада, която обикаля цялото му лице, е син на проф. Шльомберже¹⁵. Струва ми се, че баща му ми беше казал, че се интересува от славянските езици, но бях забравил и изненадата беше приятна.

В сряда бяха и последните лекции на проф. Готие. Вижда ме на сутрешната си лекция пред аудиторията и ми казва, че няма да бъде върху Бодлер, а ще направи обща характеристика на студентските тези. Всъщност, оказва се много интересно, защото неговият анализ започва с „изразяването“ – език, стил, след това преминава върху композицията (говори за увода и заключението, за желанието на студентите да кажат всичко, каквото знаят за даден автор), за същността на проблемите. След обяд продължава за Октав Фьое. Интересен анализ на обществото. И пълни с духовитост и остра ирония преценки на стила на автора – владее напълно изкуството на лошия стил. Аудиторията е отново пълна – макар че само след един час (от 7 ч. вечерта) започва великденската ваканция. Вечерта тръгвам на гарата непосредно от последната си традиционна срядъчна вечер със студентите. Влакът закъснява, минава 1 часът, но въпреки всичко – те настояват да ме изпратят.

Сутринта се събуждам в Киасо, граничния пункт между Италия–Швейцария. Доста дълъг граничен престой, влакът тръгва, за да спре само след няколко минути на Комо. Жадно се оглеждам – от едната страна планински височини, сгради, накацали по склоновете, стари и съвременни, с живописно извити пътища. Комо поглъща вниманието ми. Тук някъде преди 55 години, в една подобна къща, кацнала по склоновете, разбира се, далече от железопътната линия (защото езерото не се вижда), е починал Пенчо Славейков. Самото обстоятелство, че тук са протекли

¹⁵ Гюстав Шльомберже – френски историк, автор на книгата „Цар Самуил и Василий II“, издадена у нас през 1943 г.

последните му дни и часове, ме хвърля в особено вълнение и ме връща към един живот, който се е превърнал вече в легенда. Тук е била Мара Белчева, тук пристига от Мюнхен Б[оян] Пенев. И в паметта ми възкръсва цялата драма, телеграмите и писмата, които се разменят, смутът, който настъпва сред нашата интелигенция след вестта за смъртта.

*

Тръгвам от Милано за Генуа. Пейзажът на Северна Италия – повече индустриален и не особено интересен. Равнина. Селища и градчета, минавани транзит – и тук покрайнините около гарите са овехтели и грозни. След това навлизаме в дълъг тунел. Когато излизаме от него, вече е тъмно – само далечни светлини показват, че там, в дъното, е Генуа.

Наблюдавам пътниците във влака, качили се от Милано. В купето най-напред влиза възрастен италианец, сравнително нисък, с енергично лице. След това се качват три млади момичета – без куфари. Вероятно отиват някъде наблизко (така се и оказа – слязоха след две-три спирки; вероятно отиват на гости или на забава само за вечерта). Но за разлика от френските влакове веднага започва разговор. Разменят се въпроси и реплики. Момичетата са добре облечени, но спокойни и внимателни; само една от тях изважда цигари и пуши. Италианецът почва сериозен и горчив разговор (доколкото разбирам италианския му език) [за] съвременната младеж, за увлеченията ѝ по спорт, моди и лоша музика. Момичетата не възразяват, слушат внимателно.

След като те слизат, продължаваме разговора – на френски. Италианецът живее в малко градче отгатък Генуа – между Портофино и Специя. Бил е няколко дни в Милано – по търговска работа. Сега бърза да се прибере – чакат го жена му и две дъщери. Женил се е след войната. И започва да ми разказва с горчивина, че е прекарал шест години на война, че винаги е имал желание да пътува, но никога не е имал средства за това – дори във Франция и Швейцария не е ходил. Бил е само там, където войната го е отнесла – Албания, Гърция, Турция, Египет. Говори[м] с мъжа за заплахата от нова война – човечеството е направило прогрес само в машините си, но не и в здравия разум. А една нова, атомна война, значи разрушение на всичко... Когато пристигаме в Генуа, отвежда ме в ресторанта на гарата да пием кафе, отново разговаряме, а след това ми обяснява как да си намеря хотел. И макар че вече бърза за своя влак, излиза с мен и ми показва посоката на хотела.

Разменяме адресите си. Той смята, че то е безнадеждно и все пак, тръгвайки си, заключава: „В живота нищо не се знае...“.

...Прекъсвам писането. Става вече 8 и половина – по-добре е да тръгна из града. Прозорецът ми, който гледа към площада на гарата, трепери от грохота на автомобилите, започнал от тъмно тая сутрин. Поглеждам: площадът е пълен с коли и хора, градът е започнал живота си. На площада се издига белият паметник на Христофор Колумб – не само като спомен за един велик генуезец, но и като символ на града.

Пиза, 24 март 1967, петък

Натрупах се извънредно много впечатления и мисли. За два дни: Страсбург, Милано, Генуа, Пиза – твърде много дори и за съвременните динамични съобщения.

Смесването на впечатленията вече започна: тая сутрин, когато съм писал за хотела в Генуа (хотел Londra – какво голямо име!), тръгвайки от швейцарската граница, веднага съм се озовал в Генуа... Изведнъж Милано е изчезнало от паметта ми – новите впечатления са го изместили. И наистина престоят в Милано сега ми се вижда толкова далечен, почти избледнял, а той е бил едва вчера. Странно е наистина да се забрави този милионен град, с толкова интересна физиономия, с напрегнат и динамичен живот.

Миланската гара – най-голямата покрита гара, която съм виждал. Чудовищен покрив, под който минават влакове, автобуси и коли, и гъмжат хора като мравки. Когато излизам на площада пред гарата, пред очите се изправя съвсем наблизосврѣхмодерен небостъргач (по-късно прочитам етажите – 30); зад него се вижда друг. В Милано небостъргачите съперничат с кулите на черквите – и не знаем кои сега доминират повече и дават характеристика на града.

Взимам първия спрял автобус пред гарата – за съжаление след две или три спирки, не много далече от гарата, спря – тук, на големия Площад на републиката, бил крайният му пункт. Тръгвам пеша. Лабиринт от каменни здания: банки. Дори няма сладкарница, кафе, ресторант, където човек да закуси. Когато пристигам на пл[ощад] „Кавур“, физиономията на града започва да се изменя – магазини, кафенета-барови, тротоарите пълни с хора. Вървя по улица „Манцони“ и вече започвам да чувствам пулса на голям търговски и индустриален град. Блестящи витрини с най-фини стоки – разнообразие, изобилие, изящество. Особено витрините за жени – жената няма нужда да се бори да си изработи вкус – тук цяла армия от фабриканти и търговци се грижи за това. И сега разбирам елегантността на миланските жени и девойки.

Улица „Манцони“ ме доведе до малък четвъртит площад. С истинско вълнение прочитам: Piazza de la Scala. Миланската скала – една от големите легенди на нашата съвременност! Стоя дълго пред сградата – твърде скромна на вид в сравнение с миланските черкви и небостъргачи, и все пак внушителна и красива. В лявото крило е музеят на Скала. Бих могъл да вляза в залата и да я разгледам – тя минава за музеен обект и всеки би могъл да я види. Но не ми дава сърце – струва ми се някакво кощунство да гледаш празната зала – тя живее истинския си живот само когато на сцената има артисти, в които са взрени очите на трихиладната публика, когато силата на изкуството изпълва огромното ѝ пространство.

Да се предадат впечатленията от тоя град, е трудно – от булевардите и площадите, от покритата търговска галерия и магазините, от огромния замък на Сфорца, от чудесната улица „Мерканти“ с нейните старинни дворци (тя започва от площада пред катедралата), от библиотеката „Амброзиана“. Но две неща не могат да не се споменат: катедралата и „Тайната вечеря“ на Леонардо да Винчи.

Всичко в катедралата е поразително: чудесна фасада, огромният простор вътре в храма – по-голям от всички храмове, които досега съм виждал, стотиците статуи, които красят черквата навсякъде – фасадата, стените и особено покрива – от него излизат 135 стрели и всяка завършва със статуя. Един асансьор ме издига високо върху покрива – и почти цялата сутрин прекарвам там. Големият град е пред погледа ми. Долу се очертава великолепият площад, необикновено красив в рамката от стилни старинни сгради. Човек вижда пред себе си покриви, покриви, покриви и черковни кули или силуетите на небостъргачи. Но най-изумителното си остава все пак самият покрив на катедрала[та] – каменна дантела от кули, гора от светли статуи, кацнали върху кулите като върху игли. Невероятно е умението, с което тия каменни фигури са били издигани тук, струва ми се – на самото небе, при това във време, когато не е съществувала днешната техника.

Човешкото изкуство в лицето на Миланската катедрала е изваляло един от най-хубавите си паметници.

Влизах в много черкви в Милано и след това в Генуа. Поразяват с украсата си, с орнаментите си и фреските си в злато, свидетелство за богатството на тези два града. И навсякъде служби по случай великденските празници. Дълго наблюдавах тържествената служба в катедралата в Милано. Театрално представление, актьорите: епископът, многобройни духовници в блестящи облекла, монаси, монахини, момчета в бяло. Цяла армия монаси са в самия храм между публиката. Каква борба още трябва да се води срещу една заблуда – религията. Черквата се е организираща за дълга идеологическа отбрана, тя възпитава стотици хиляди свои войници,¹⁶ за да ги хвърли срещу науката и съзнанието на съвременния човек...

Черквата „Санта Мария де ле Грация“ е една от най-привлекателните с простота си и ясна красота. Докато търся Леонардо да Винчи, влизам в нея – голяма, просторна, с блестящи фрески. Органистът свири, божествените органни звуци изпълват целия простор и говорят с хиляди силно въздействащи произнесени думи. Наляво от входа на черквата, на малък площад е залата, в която е изобразена от Леонардо да Винчи „Тайната вечеря“. На много места краските са избледнели от времето, сградата е пострадала и през войната, и все пак – чувствах, че си се срещнал с гений. Невероятна дълбочина на изображението, релефност и раздвиженост на фигурите, всяка има своята неповторима поза и всяко лице изразява един цял вътрешен свят.

Тук човек може да стои с часове. Само затова заслужава да се дойде в Милано – градът, който най-много се е изтръгнал от старината и се е отдалечил от всички други италиански градове.

Пиза, 25 март 1967, събота

Генуа и Пиза са съвършено различни градове – и все пак има нещо, което ги сближава: старината, старинните квартали. Когато завчера и вчера обикалях из Генуа, слизах надолу из тесните улици с високи сгради, чиито стени са съвсем

¹⁶ ДС в социалистическа България намира решение: всички владици са вербувани за доносници срещу колегите си и пасомите.

близо една до друга – да протегнеш ръка, ще ги докоснеш; и когато снощи бродих из средновековната Пиза с тесни улици, със засводени ъгли, с малки магазинчета, с пазари, които ми напомнят Изтока и моето детство в София – с някогашния безистен, златарската махала при банята, еврейските магазинчета по напречните улици на „Клементина“, някъде зад „Свети Крал“, мислех си: всичко това е живописно и дори понякога много красиво, всичко е така романтично и свързано с исторически спомени, но докога ще трае? Могат ли хората да продължават да живеят така, както са живели преди векове – в тесни и тъмни улици, в неудобни старинни къщи, без въздух и без светлина? Неминуемо времето ще помете тези квартали – това го изисква животът. И приказката ще изчезне – чудесната приказка за пътника, който е спрял тук за няколко часа или за ден или два.

Когато вчера се връщах от катедралата и наведената кула на Пиза – един свят на красота, който няма да забравя никога, избрах нов път – към стария град и университета. Вървах по дълга, безкрайно дълга извита улица с високи потъмнели стени, с огромни порти, здраво затворени, както във всички средновековни градове – защото погледът на обитателите на тази къща е обърнат навътре, към двора, натам се разтварят и прозорците – и имах впечатлението, че съм на сцената на някаква опера с живописни старинни декори. Сякаш от театъра декорът е слязъл в живота. Постоянно чета на стените край високите врати: Университета – Институт по физика, Институт по философия, Институт по изчислителна математика и т.н. Това е университетският квартал – лекциите се четат в средновековни зали – и в това има нещо много хубаво. Така както в Генуа от ул[ица] „Балби“ влизаш в стара сграда с огромен портал, с почерняла фасада, с чудесен ренесансов двор, с галерии, колониади и ограда, с каменни стълбища – и изведнъж се чувстваш в някакъв храм – храм на човешката мисъл. У нас такова впечатление може да се получи само от една сграда – Рилския манастир, може би защото и в архитектурата има нещо от Италианския ренесанс.

Флоренция, 29 март 1967, сряда

Пътуване из Италия. Дни, които минават неусетно – или по-точно обратното: минават бавно, защото са препълнени с нови, непознати неща, преливат от впечатления. Отказвам се да държа бележки – не само поради липса на време (една минута не остава свободна), но поради невъзможност да се подредят впечатленията, да се следи изминатия път, да се върви по зигзагите на мислите, които се раждат с всяка нова посока на погледа.

В събота сутринта от Пиза за Рим. В Рим четири дни – от събота до вторник. В понеделник пътуване до Неапол – и отново Рим. А днес от обяд разглеждам Флоренция.

Сега стоя в стаята си в хотел „Корона“ (първата ми хубава стая в италианските хотели – просторна, светла, приятна) и се опитвам да събера впечатленията си от дневното бродене из града и неговите паметници, от нощната разходка из неговите стари улици. Отдавна минава полунощ.

Флоренция, 30 март 67, четвъртък

Има нещо, което завинаги сме изгубили в съвременната цивилизация – тишината. Все едно къде се намира човек – в Страсбург или в Рим, в Милано или Пиза, във Флоренция, Генуа, Неапол – воят на автомобилите започва в ранна утрин и спира някъде към полунощ. В тия стари градове с тесни улици (не само в Средновековието, но дори през Ренесанса архитектите са строели върху тесни улици – прави, безкрайно дълги, разположени геометрично, с чудесни високи сгради, но толкова тесни, че няма никакъв въздух) автомобилите са нещо противоестественно. А те изпълнят площадите, промъкват се през всяка пролука между домовете, черквите, арките, старите градски порти и непрекъснато бучат. Само флорентинските камбани, които в тоя ранен час бият, с ясните си звуци се издигат някак си над тоя непрекъснат автомобилен воя.

В такава ранна сутрин ме събудиха и автомобилите в Генуа. Прозорецът ми гледаше към широкия площад на гарата. Вечерта бях вече обикалял из града – по улица „Балди“, която тръгва от хотела ми, със стари големи тъмни сгради с високи портали. По пътя на малко площадче попадам пред черква – Nunciata. Влизам: първата просторна генуезка черква, с блестящи в позлата фрески по тавана и стените, поставени в големи кръгли медальони.

Оттук започва дълъг градски тунел, след него друг, прокопани под хълмовете, върху които е разположена Генуа. Амфитеатралният характер на града му придава особена красота. През нощта сградите светят по хълмовете, преливат от тераса в тераса.

А на сутринта, в светлия и ясен ден, Генуа получава истинския си облик. По тесните улици, с почернели стени на сградите (стените на сградите в цяла Италия са почернели, опушени, обгорели от времето и слънцето) се спускам към пристанището. Морската гара. Безкрайната синина на морето. Струпани параходи на пристанището. Оттук започва висока бетонна, а отвъд нея, долу покрай гарата и пристанищните улици – безкрайно количество барове – смесица на някогашните аперитиви и кафенета.

Взимам автобуса и попадам в центъра на града – с блестящите магазини, толкова типичните за Италия търговски галерии. Площади, площади, площади – „пиа-ци“ и „пиацети“. Богатата търговска улица „XX септември“. Площад „Данте“. (Навсякъде площади, улици и паметници – Данте¹⁷, Гарибалди¹⁸, Мацини¹⁹, Кавур²⁰, Виктор Емануил²¹, но също Матеоти²² и Грамши²³.) Портата на „Св. Андрей“ – две кули и стени. Към нея води стръмна, къса улица. В самото ѝ начало – стара малка

¹⁷ Данте Алигиери – итал. средновековен поет и философ.

¹⁸ Джузепе Гарибалди – итал. революционер.

¹⁹ Джузепе Мацини – итал. юрист, един от идеолозите на национализма и обединението на Италия.

²⁰ Граф Камило Бенсо ди Кавур – итал. политик, изиграл важна роля в обединението на Италия, първият премиер след обединението.

²¹ Виктор Емануил II – първият крал на обединена Италия.

²² Джакомо Матеоти – социалист, противник на Мусолини.

²³ Антонио Грамши – итал. марксист, основател на тамошната компартия.

двуетажна къща; долу някога е било дюкян, а горе – два прозореца. Това е родната къща на великия генуезец Хростофор Колумб, една от светините на Италия. Зад нея в двора хармонична, четвъртита сграда, с тънки колони, без покрив. Въпреки различието ѝ с къщата на Колумб – очевидно, че се касае за друг стил и друг свят, тя сякаш естествено я допълва, увеличава настроението, придава атмосфера.

Дълго не можех да се откъсна от тоя кът на Генуа – тук се е родила част от историята на човечеството.

*

Ще напусна утре сутринта Флоренция с най-хубавото впечатление, което може да остави Италия. Флоренция – това е Италия. И може би донякъде Рим – Вечният град, в който са оставили следите си много епохи. Но Италия на Ренесанса, на великия прелом на човечеството – Възраждането, най-добре може да се види и усети тук – в тоя чудесен град на красотата и хармонията.

Тая вечер слушах концерт в голямата великолепна зала на Палацо Векио²⁴ – Salone dei cinquecento²⁵. Тази сутрин, когато разглеждах двореца, тя ме порази с размерите си, хармонията на линиите, украсата и блясъка си. На приглушеното вечерно осветление тя е още по-внушителна. Големите скулптурни групи долу са чудесно осветени. Полусветлини обливат огромните табла по стените, достигат до високия потон с блестящи орнаменти, разпределени в геометрически фигури. Залата е толкова просторна (има седалища навярно за повече от хиляда души), стените са толкова високи, че понякога ти се струва, че горе няма покрив и се намиращ в открит театър.

Необикновено преживяване е да слушаш музика в тая старинна сграда, сред тая архитектурна красота, в тая атмосфера на история и изкуство. Много малко публика, почти само неиталианци, гости на Флоренция (отвсякъде чувам английски, френски, немски). Но това няма никакво значение – забравяш присъствието на хората. Свири симфоничен оркестър в камерен състав – Collegium academicum di Ginerva; диригент Maestro Roberto Donand. В програмата Бах (Фуга № 1 в до мажор), Вивалди (Концерт в ми миньор, оп. 11), Ф. Маргола²⁶ (Partita per flauto e corde), Моцарт (Концерт в ла мажор). Оркестърът прозвучава безупречно, но най-силно завладя слушателите солистът при Вивалди и Моцарт – необикновена музикалност. Никога не съм слушал по-добро изпълнение на тоя Моцартов концерт. Огромната зала се изпълни с възторзите на публиката.

Всичко тук е прекрасно – и музиката, и изкуството на оркестъра и солиста, и блестящата зала с великолепни картини и скулптури, и широката каменна стълба, по която слизаме, вътрешният сводест двор на сградата със своята хармония и богата украса – сам едно чудо на архитектурата, едно от незабравимите чудеса на Флоренция.

²⁴ Букв. Старият дворец.

²⁵ Зала на петстотинте – построена след прогонването на Медичите от града за събранията на Великия съвет, който го управлява.

²⁶ Франко Маргола – съвременен итал. композитор.

Венеция, 9 април 1967, събота

Един град, строен от художник по поръката на безумци. Изплавал из морето, като някаква осъществена неосъществима мечта на човека.

Когато вчера за първи път от гарата „Сан[та] Лучия“ видях Венеция – сгради, чиито основи лежат във водата, аз се запитах изумен: кому е била нужна тая лудост? Но днес, след като съм обикалял града много пъти, след като съм стоял с часове в „Сан Марко“, след като съм извървял зала по зала целия Дворец на дожите, разбирам: силата на човека, непостижимият ренесансов устрем на човешката личност и огромното материално могъщество на венецианските търговци, банкери и мореплаватели са родили тоя град. Те са поискали да дадат необикновен израз на своята мощ – и са успели.

*

Сбогувам се тая вечер с Венеция по най-хубавия възможен начин – концерт в стара сграда, издигаща се непосредно до Двореца на дожите, на брега на морето – „Брега на славяните“²⁷. Малка зала, цялата от камък, с готически свод, с тъмни врати от дърво. Публиката – само италианци, не повече от 60–70 души, защото и залата не събира повече от стотина човека. Върху програмата стои: *Circolo Artistica Venezia – Palazzo delle Prigione vecchie. 46ma Stagione musicale 1966 – 67*. Повечето от присъстващите са членове на дружеството за музика и за тях концертът е безплатен. Много младежи – и това е приятно, като знаеш, че други младежи в шумни групи вървят по улицата и крещят.

Пианистът е още млад – Viviano Valdes. Първата част от програмата (Бах – Бусони²⁸ – *Due Corali*, Бетовен – Пасторалната соната) минава по-слабо, но втората е чудесна (Ц. Франк, *Preludio, Corale e Fuga*; Is. Албениз²⁹ – *Triana*; Villalobos³⁰ – *Suite Floral Op. 97*).

В тая сурова каменна зала музиката внася топлина и чувственост, дава нежна плът на студените стени. Там горят свещи и в мрака, когато загасяват големия електрически полилей, техните тихи светлини трептят съзвучни на музиката. И е приятно да слушаш, и си щастлив, че си тук.

След концерта в късната нощ минавам по брега отатък площада „Свети Марко“ и след това се връщам през него покрай потъналата в мрак катедрала. Зад нея е Мостът на въздишките, малко площадче и тъмната уличка St. Filippo e Giacomo с моя малък хотел с голямото име Castello. Оттук нататък започва един лабиринт от улички и канали, създаден наистина от безумци.

²⁷ Riva degli Sciaivone.

²⁸ Феручо Бусони – итал. композитор.

²⁹ Исак Албенис – исп. пианист и композитор.

³⁰ Ейтор Вилалобос – браз. композитор.

Женева, 4 април 1967, вторник

След шума и хаоса на Италия – Швейцария ми се струва страна на тишината и реда. Отново Лаго ди Комо (наблюдавам го само за няколко минути от влака), езерата на Лугано, Люцерн, Женева. Високи снежни върхове, Сентготарския тунел, зелени долини, невероятно красиви изгледи към планините...

Търся Крум Христов в Женева, за когото Топенчаров³¹ в Рим ми каза, че от два-три месеца е наш представител в Комисията по разоръжаването. Заминал за България. В българското представителство към ООН срещнах М. Б. Надявах се да я видя – знаех, че от две години е тука като преводачка. И още в първите минути започнахме разговор за Минко Николов. Вечерта в малък живописен ресторант на една от стръмните улици в стария град продължаваме разговора за Минко до 1 ч. през нощта, когато затварят ресторанта. Вече подозирах, че това е жената, за която Минко беше говорил за първи път преди две години на Камен Калчев. Наблюдавам я. Малко е напълняла, фигурата е някак си станала по-набита в сравнение с последния път, когато я видях в Народния театър с Теменужка Димитрова. Но очите са все така живи, реакциите – бързи, движенията – напрегнати, изразът на лицето понякога удивително интересен и дълбок. Какво е харесвал Минко у тая жена? Вероятно някаква интелигентност, която аз не познавам. В това се убеждавам напълно, когато тя започва да чете писмата му, изпращани до нея в Швейцария от София и Берлин (при последното му пътуване през 1966 г.). Писма – извънредно интересни, в които се говори за книги и театър, за изкуство и литературни планове. Може да се пише така сериозно за тези неща само на човек, който ще те разбере, който те разбира, който също така дълбоко може да реагира.

М. Б. ми предава тези писма, за да ги занесе в София и да ги пазя, докато бъде възможно самата тя да може да ги съхрани.

Всъщност разговорът ни за Минко започва с моя разказ за първото и второто самоубийство и за погребението му. От деликатност не питам нищо за причината на нейния интерес, защото вече я подозирам. Но сама тя заговорва за запознаването си с него – в Литературния институт на някакво обсъждане на работата на Мечева, където Велев го закарва по задължение. Истинското приятелство започва на Славистичния конгрес. Разказва ми за отделни моменти на приятелско общуване и разговори. Все пак твърде малко говорим за причините на самата трагедия – най-общо; сложни, комплицирани, не толкова лични, интимни, колкото обществени – като протест и несъгласие с една културно-обществена атмосфера (нещо, което вече Блага бе изразила в стихотворението си). Страшно страда от едно обстоятелство: не е знаела за първия опит на Минко за самоубийство (за смъртта му научава с една седмица закъснение), за да му пише в тоя тежък месец за него, когато е взимал решение за второто самоубийство. А той може да е чакал такова писмо. Не може да прости на приятелите му – Ив. Цветков³², Милчо Радев³³, че не са ѝ писали за това.

³¹ Вл. Топенчаров – член на ЦК на БКП, „посланик в Холандия със седалище Париж“.

³² Иван Цветков – лит. критик.

³³ Бълг. писател.

Разказва ми за някои от плановите на Минко – пишел книга за Яворов (заглавието „Енигмата на Яворов“), от която ѝ чел извадки. Сега разбирам защо той настояваше да чете в нашия факултет спецкурс за Яворов, а не за съвременната литература. В писмата ѝ пише и за книгата си за съвременната западна литература, която вече давал за печат („От нулевия полюс до...“).

Черти от характера на Минко. Срещи. Отношение към родителите – против голямата обич и господство на майката и все пак страшно привързан към нея. Много искал майка му да я види – интересувал се дали би я харесала...

Казвам на М. Б., че трябва да напише спомени за Минко – не за личните си отношения, а за човека, за разговорите, които е водил с нея, за интересите му, за разбиранията му, за личността му. Някога Мара Белчева в своите „Бегли спомени“ за Пенчо Славейков успя много умело да тушира личното – без да го избягва – и да даде една прекрасна характеристика за поета. Макар и толкова млад, и със сравнително неголямо дело, Минко е една личност в нашата литература, една интересна личност, в която са събрани много от чертите на най-добрата, най-съзнателната, най-свободно и напредничаво мислеща част от нашата интелигенция. А като литературен критик той беше несъмнено най-талантливият от младото поколение. И тая личност заслужава да бъде показана пълно. М. Б. знае неща, които другите не са могли да видят и наблюдават; тя може да разкаже много нещо от характера на Минко, от Минко в обикновения живот – но не откъм битовата му страна, а в атмосферата на интелектуалните му интереси.

М. Б. е била необходимата втора жена в живота на Минко. Всеки мъж има нужда от такава втора жена – не домакинята, не майката на децата му, не организаторката на семейния живот, потънала във всекидневни грижи (тя от своя страна би могла да бъде също втората жена за другиго), а оная, с която могат да се споделят мислите и проектите за творчество, впечатленията от книги и театър, целия кипез на духовния свят. Това е особена връзка – на любов и приятелство едновременно, една по-особена категория отношения, която често пъти вътрешно не се намира в противоречие с брака и с любовта към съпругата и семейството. Само че нашият бит е такъв, създава, изтъква, подчертава това противоречие, изнася го на светлина като нещо, нарушаващо мярката на битовите отношения, и го използва често като заряд за конфликти и разрушаване на семейството.

Разбира се, в тези отношения има много сложни неща, много психологически компликации (от по-малко значение са моралните съображения), в тях се крие зародишът на трудни душевни конфликти, защото нашето общество още не е намерило нито формата, нито нормата за тяхното съществуване.

На другия ден разговарям и два пъти по телефона с М. Б. – не ѝ е удобно да излезе втора вечер. Напускам Женева и отнасям не само впечатленията от града, но и спомена за една среща и един дълъг разговор, които ме връщат към една от трагедиите на нашата съвременна литература.

Базел, 5 април 1967 г., сряда

Странна страна е Швейцария. За един ден можеш да я прекосиш от едната ѝ граница с Франция до другата, от Женева до Базел; даже не за един ден, а за няколко часа – и да чуеш съвършено естествено в Женева, Лозана и Нюшател (бях във всички тези три града) един език – френския и след това от Биел нататък да навлезеш в една друга атмосфера – на немския език, на немския изглед на хората (не бих казал раса – може би е много силно), на немския бит. И то – без да минаваш граница, в рамките на една държава и една нация. Смятам, че това е най-високият израз на съвместното съществуване на езиците (защото тук трябва да се прибави и италианският), на хората с различен някогашен национален произход, на културите. И какво предимство за швейцарците, които говорят френски (виждах това в Женева, Лозана и Нюшател), че не са създали свой нов литературен език върху някой диалект – могат да се ползват от цялата богата френска литература – в книжарниците се продават всички интересни книги, излезли във Франция. Така е и с италианската и немската част на Швейцария.

В наше време е глупост да създаваш нов език върху основата на някой диалект в името на някаква отвличена национална идея, от някакъв шовинизъм, от някакъв инат и озлобление. Така постъпиха македонците. Дори да приемем, че особените исторически обстоятелства доведоха през последните три-четири десетилетия до възникването на нова, македонска нация, каква нужда³⁴ ги караше да създават нов литературен език и да полагат огромни усилия за литературното оформяне на тоя език. Той ще остане винаги език на един милион хора – и винаги неговите възможности ще бъдат ограничени; онези, които ще го използват, винаги ще чувстват нужда да прибегват до друг език и друга култура – българския или сръбския³⁵. А ако бяха запазили българския като свой национален език, те свободно и винаги можеха да използват възможностите на българската литература и култура. Но страхът, че тоя език ще влияе и върху националното съзнание! Това влияние ще бъде минимално при едно затвърдено национално съзнание (както в Швейцария, Белгия). А що се отнася до езиковото отдалечаване между македонци и българи чрез създаването на македонски литературен език, в който специално се подчертават и засилват различията с български, това е една илюзия – близостта е толкова голяма и така лесно се разбират помежду си хората от двете съседни държави, че никога никакви филолози няма да успеят да заличат тази близост и родственост (и може ли да бъде иначе, когато братът в София е българин, а сестрата в Кавадарци е македонка...).

Така разбран, национализмът е едно варварство при съвременните условия на живот. Примерът на Швейцария и Страсбург, където свободно съжителстват два или три езика, и където националните различия и националното сепление са изразени във високо културни форми, е несъмненият път към бъдещето.

³⁴ Коба, Сосо или просто Й. Висарионович Сталин и неговата комунистическа машина – Коминтерна.

³⁵ Тук уважаемият академик бърка: прибегват до световните езици: напр. киднапиране и портпарол.

Страсбург, 7.IV.1967, петък

Последна вечер в Страсбург – утре сутринта заминавам за Париж. Три месеца в човешкия живот е нищо, но в един нов град, в една нова обстановка – това се равнява на част от живота, представя нов период в една човешка съдба.

В сряда следобед се върнах в Страсбург. Пред факултета нито една кола, вътре – пусто и глухо. По коридорите не срещаш забързани студенти, пред аудиториите не чакат студентки с цигари в уста. Истинска ваканция.

Намерих писмо от Багряна с шест нови стихотворения, които е написала в Хисаря. Каква разлика с писмото на Дора Габе, което получих преди заминаването си за Италия. Бях им изпратил френски преводи на техни стихове, направени от две тукашни студентки – Берием (на Багряна) и Биренже (на Дора Габе). Действително Берием е по-опитна, с по-голямо чувство за поезия, по-добре познава българския език и нейните преводи са по-добри. Биренже прави първите си стъпки като преводачка и затова нейните преводи са още далече от съвършенството. Но аз ги изпратих на Дора Габе просто като едно свидетелство за интерес към нейната поезия в чужбина и с надежда, че може [би] ще каже няколко любезни думи на младата преводачка, за да я насърчи. Тя отговаря извънредно остро, че това са ученически упражнения без никаква стойност, които представят едва ли не кошунство с нейната поезия. Нейното писмо е сърдито и нетактично – за разлика от писмото на Багряна, изпълнено с признателност и доброжелателство към преводачката и с изричната молба да ѝ предам сърдечния ѝ поздрав.

Две писма – два характера. Сега разбирам защо Дора Габе – някога хубава и интересна жена, културна, обществено дейна и енергична, никога не е имала трайни приятелства. Нейната сопнатост и свадливост [са] отблъсквали приятелите ѝ. И досега няма да забравя думите на сестра ѝ Бела Казанджиева (Придружени с предупреждението: „Моля ви се, Дора да не чуе“), че Дора Габе със своята мнителност и раздражителност е направила всъщност брака с Боян Пенев невъзможен.

В писмото на Дора Габе има една интересна подробност: във връзка с моето намерение да посетя Нанси пише, че Яворов я е молил да не заминава в чужбина, за да отидат заедно в Нанси. И тя прибавя, че това е нейна грешка, че не се е съгласила и поради това съдбите им са тръгнали по различни пътища.

*

Минах тая вечер за последен път край Страсбургската катедрала: дантелата на нейната фасада е осветена от скрити прожектори и това ѝ придава още по-голяма красота. Можеш да стоиш с часове и да се възхищаваш от тая чудесна игра на светлини, скулптурни детайли, каменни орнаменти.

Париж, 9 април 1967, неделя

От вчера съм в Париж. Хотел Alsace, rue Des Deux Gares 13, край Източната гара, твърде далече от центъра на града. Улицата е малка и сравнително тиха.

Вали неприятен дъжд, Париж е мрачен.

Връщам се към италианските си и швейцарски впечатления. По време на пътуването беше невъзможно да се отбелязват – цялото време бе погълнато от ходене и разглеждане – до късна вечер. А и сега е по-лесно да се систематизират известни неща.

Какво остава в спомена от Генуа? Красотата на амфитеатрално разположения град над морето, просторният морски бряг и пристанището, малките тесни улици, които водят към пристанището – сградите, високи и потъмнели от времето, почти се допират една в друга (както в много италиански градове). На пристанищния булевард многобройни малки ресторанчета барове, които вероятно са предназначени преди всичко за моряците.

В Генуа има две забележителни улици – Via Balbi, която води от главната гара към центъра на града, и Via Garibaldi, която е близо до нея и стига почти до Piazza Corvetto. Улици със старинни къщи – дворци, строени през XVI и XVII в. Високи порти, разкошни преддверия, които някога се превръщат в дворове, затворени с колони (сегашният университет на ул. „Балби“) или в просторни градини и тераси към морето (Академията на науките на същата улица). А на ул. „Гарибалди“ се редят дворец до дворец, с украсени с орнаменти и рисунки преддверия, с картинни галерии. Старите фасади са чудесни (вижте самите названия: Palazzo Bianco, Palazzo Rosso...). Тук са живели богати хора. Само бурен икономически разцвет е могъл да предизвика появата на такива великолепни сгради. Но има и нещо друго – вкус, художествена фантазия, високи естетически изисквания. Ренесансът е издигнал материалното до духовното, идеята за красотата се е носила в самата му атмосфера.

Две черкви в Генуа: „Сан Лоренцо“, катедралата с хубава фасада от черен и бял мрамор, с каменни скулптури вътре – дълга смесица от стилове, с висока галерия с мраморни колони, със стъклописи в олтара, „Сан Матео“, малка и проста, но хармонична и красива, с ренесансови фрески на тавана, с чудесен малък площад пред нея, обграден със старинни сгради.

И още един сюжет от Генуа. Шумната улица Balbi, малко площадче Largo della Zessa, улица Lomellini, която се отбива надясно – една от старите потъмнели улици на Генуа. И ето – погледът ми спира върху тясна стара къща на три или четири етажа. Два надписа: Qui nacque Giuseppe Mazzini il 22 giugno 1805 и Istituto Mazziniana. Насреща черквата „Св. Филип“.

Още едно свято място в тоя град – тук се е родил и Мацини, чието име буди толкова много спомени и за нашето революционно движение.

В петък следобед пристигам в Пиза. Влакът пътува покрай морския бряг. Портофино, Рапало, Специя – имена, които си чувал – прочути курорти или места, свързани с политически срещи, договори, конференции. Още влакът не е спрял на гарата в Пиза, а вече от прозореца ми се мярва познатият наведен силует на кулата. Взимам първия автобус и бързам за другия край на града. Автобусът пресича река

Арно, навлиза в стари, тесни, шумни, препълнени с безкрайни магазини и магазинчета улици, с тълпи от хора (чувства се вече Изтокът) и след редица зигзаги ме сваля на огромния площад, където са катедралата, кулата, баптистерият, старото гробище Campo Santo. Гледката е наистина удивителна: великолепен комплекс от сгради от бял и черен мрамор, огромни, хармонични, в един стил, с тънки детайлни украси. Кулата е невероятно много наведена – надминава всички очаквания в това отношение. А катедралата представя огромен кръст, бяло-черни мраморни сводове и колонади, с типичния за Италианския ренесанс геометрически разположени позлатени квадрати на високия таван. Вътрешността на катедралата няма външния блясък и златото на миланските и генуезките черкви. По-сурови линии, но по-хармонични.

Излизам отново на просторния площад. За първи път присъствам на такова невероятно съборище на чужденци – с коли, автобуси, фотоапарати, кинокамери, с гидове, нахлули в Италия от всички страни (най-много се чува английски, след това немски и френски). След това свикнах на тези съборища, защото ги наблюдавах в още по-големи размери в Рим, Флоренция и Венеция.

Отново наблюдавам този неповторим ансамбъл, светъл и изящен със своята огромност и красота, издигащ се над целия град, откъснат от неговите тесни улици и потъмнели стари сгради. В дъното зелени кипариси. Гробището Campo Santo е вече затворено и го зървам само през оградата. Но дълго седя пред фасадата на храма, гледана от запад. В нейните светли тонове няма нищо от мрачната религиозна мистика. Сякаш целият ансамбъл е един изблик на радостта от живота и на жаждата за изящество и красота.

Вечерта дълго обикалям из улиците на Пиза, изпълнени с хора. На самия бряг на Арно, край моста, който свързва като главна артерия двете части на града, малък площад – Piazza Garibaldi. На него паметник на Гарибалди – може би най-хубавият, който видях в Италия, защото прозата е проста, но извънредно изразителна; не е търсено нищо „величествено“ във фигурата на великия революционер. Обърнат към реката, той гледа към хората, които шумят по моста, замислен и сега над тяхната съдба.

Пътят от Пиза за Рим върви по-малко край морския бряг, повече из италианската равнина. Малки височини. Ниви. Села или по-скоро ферми.

Пристигам събота на обяд в Рим. Настанявам се в хотел Genova на ул. „Кавур“, близо до гарата – голяма, модерна, на огромен площад. И веднага тръгвам из Рим. Започва моето четириднешно скитане из тоя град (всъщност понеделника прекарвам в Неапол, защото е вторият ден на Великден и музеите са още затворени). Последния ден, вторника, срещнах в Сиктинската капела Топенчаров с жена му, дошъл да види Италия. Целия ден обикаляме заедно с неговата кола, обядваме заедно в много приветлив ресторант на Via delle Belle Art, близо до вила „Боргезе“ (там някъде е и българската легация).

За Рим не може да се напише нищо – това е свят, който не може да се обхване, и такова изобилие от впечатления, които не могат да се подредят. Тъкмо защото някога Константин Величков беше се опитал да ги обхване и систематизира в

„Писма от Рим“, книгата му беше станала тежка и в края на краищата скучна и безинтересна (не знам дали не се лъжа; вероятно сега бих я чел с други очи).

Вечният град е наистина съчетание от много светове и много епохи, възплъщение на вечния поток на живота – от величието на Колизеума и Сикстинската капела до безумието на Нерон и Мусолини, стадата чужди туристи по улиците, католическия дух, който витае над многобройните черкви, лудото движение на нашата съвременност, проститутките, които, събрани на групи по две или три, всяка вечер виждах по ъглите на ул. „Кавур“ край моя хотел.

Започнах в събота с разглеждането на античния град. В неделя сутрин тръгнах към квартала на университетския град и от улица към улица, и от площад към площад обиколих Рим – от базиликата *Lorenzo fuori le Mura* до Ватикана и „Св. Петър“. За вторник оставих двете големи галерии – Сикстинската капела и галерия „Боргезе“ и отново след това обикалях античния Рим и отделни черкви. Бяхме с Топенчаров в черквата „Св. Климент“ да видим гроба на Кирил. Великолепни мозайки от XII в. Но нас ни интересуваше преди всичко параклиса на Кирил с фреските – пренасянето на Климент, приема от папата и особено – гроба. Трябваше да слезем в подземието с извънредно интересни разкопки. Гробът е отбелязан само с една плоча на български, поставена преди тридесет години. Всъщност всичко това е твърде малко, за да напомни, че това място е свързано с една необикновена човешка съдба и с един изключителен исторически подвиг.

Свършено друго е впечатлението от посещението, което правим с Топенчаров на един паметник на италианската съпротива през Втората световна война. Всъщност попадаме почти случайно там. Тръгнахме за Виа Апия Антика и за катакомбите, минахме по пътя, свързан с онова място от романа на Сенкевич³⁶, което е дало и название на творбата му: срещата на Петър, който бяга от Рим, с Христос, въпросът на апостола: *Quo Vadis, Domine?* и Исусовият отговор: „Отивам в Рим, за да бъда разпнат втори път“. Продължавам[е] нататък – по тоя път с незабравимите римски пинии, толкова типични за пейзажа на Вечния град. И ето пред нас някакво заградено място, зад оградата паметник с три човешки фигури, зад тях дебела бетонна плоча. Шофьорът казва просто: паметник на избитите без вина треста и няколко заложници, като вземездие за убитите от италиански антифашисти трийсет и няколко немски войници. Заграден блок в града, извлечени хора от жилищата им – различни възрасти, различни професии (даже са попаднали в това число и полицаи), доведени тук и избити над дълбоките ями на катакомбите – покосените трупове са падали долу.

От това зловещо място италианците са направили светиня – с дълбок политически смисъл, с невероятно силно емоционално внушение, с огромно естетическо въздействие. Влизаме в тунелите на катакомбите с ямите, с отворите над нас, откъдето са падали труповете. Вървим и стигаме до братската гробница, където всеки загинал има своя каменен гроб – ковчег с надпис, с цветя, които близките поставят върху него. Над наредените каменни гробове огромна, масивна, необикновено внушителна бетонна плоча, сякаш възплъщава огромната мъка за загиналите. И паметникът: три големи каменни фигури на трима от загиналите. Едини-

³⁶ Хенрик Сенкевич – пол. писател. Романът е *Quo Vadis*.

ят е вече покосен, от разстрела тялото е клюмнало, вторият – младият – гледа с уплашени очи и с дълбока болка пред неизбежната съдба, за това че животът си отива толкова рано – неживян, непостигнат. И третият: простият работник, който чака просто и спокойно, смело и твърдо смъртта, загледан далече в бъдещето.

Може би не предавам точно всички подробности – изминали са вече почти две седмици от деня, в който стоях развълнуван пред тоя паметник на Апия Антика. А след това още толкова нови впечатления дойдоха. Но съвременните италианци, които са направили тая гробница и са издигнали тоя паметник, са се оказали достойни наследници на великите създатели на чудото на Вечния град – към неговите паметници са прибавили още един неповторим и изумителен по въздействие и красота паметник.

Не мога да забравя в Рим не само богатствата на Сикстинската капела и галерия „Боргезе“ – с безсмъртните фрески на Микел Анджело на Страшния съд, със залите на Рафаел, с безкрайното количество статуи (между другото прочутата статуя на Лаокоон и синовете му), с Леонардо да Винчи и Белини, с Канова³⁷ (полулегалната сестра на Наполеон Паулина Боргезе), с групата на Аполон и Дафн[е]³⁸ и т.н. За тези галерии са написани томове – какво би могъл [човек] да каже с няколко реда? Няма да забравя не само многобройните черкви, които крият велики паметници на изкуството (два пъти ходих да гледам Мойсей на Микел Анджело в San Pietro in Vincoli, недалече от Колизея). Няма да забравя не само античния град – изумително зрелище с останките от римските дворци и храмове, Римския форум, Капитола, Палатинския хълм, Траяновата колона и т.н. Много часове прекарах в античния град – съзерцавах колонадите му, триумфалните арки, великолепното съчетание от линия, благородния блясък на белия мрамор – и мислех не само върху силата на създанието и творчеството, но и върху силата на разрушението – варварство от веки веков до наши дни. Някога тълпи са нахлули и са унищожили прекрасните антични градове, а сега президенти на могъщи републики сриват до основи вьетнамските села – в името на някаква цивилизация и защита на свободния свят. Един такъв президент – вероятно тъп и аморален тип, както и сегашният му наследник – хвърли две атомни бомби в Япония – най-зловещото събитие в новата история на света заедно с хитлеристките лагери на смъртта с крематориумите за унищожаване на стотици хиляди и милиони беззащитни човешки същества.

В Рим видях Ватикана и базиликата „Св. Петър“ – казват най-голямата в света. И това е нещо, което не се забравя, при все че нито огромният храм с величествената му фасада и богатата му вътрешност (там една Пиета от Микел Анджело струва повече от всичко), нито великолепното оформление на целия комплекс с площади, улици и сгради пред „Св. Петър“ ме развълнуваха особено силно. Простите, сурови, почти аскетични християнски храмове, които видях другаде, събудиха у мен повече чувство. Наблюдавайки с удивление разкоша на „Св. Петър“ – с огромните статуи и фрески, със златото и блясъка на украсата, аз си мислех: най-

³⁷ Антонио Канова – итал. скулптор, известен с портретите си на известни личности като Наполеон.

³⁸ Скулптурна група от Джовани Бернини.

голямото величие на християнската черква е било най-силният белег на нейния упадък. Онзи, който е издигнал този храм, всъщност е нанесъл най-силния удар на християнската религия. Той е бил по същество един езичник, подражавал е на римските императори и се е мерил с тяхното могъщество. Искал е да даде материален израз на нещо, което е било вече отричане на същността на християнството, родено като религия на робите, на бедните, на бездомните – и превърнато от духовните господари на света, от папите, в израз и опора на материалната власт и държавното могъщество.

Няма да забравя в Рим вечерната гледка на Палацо Венеция и на целия площад, потънал в светлини; пътя, който от античния град ме отведе същата вечер на хълма с чудесните стилни сгради на общината, с четвъртития площад, с осветените фасади на осветеното разкошно стълбище, с малката градина горе на хълма, от която можеш да видиш цялото незабравимо зрелище на античните развалини и където нейните млади хора, забравили и стария, и новия Рим, притиснати един до друг, са потънали в света на своите чувства, унеси – може би дълбоки, може би мимолетни – и мечти.

Няма да забравя парка на Вила Боргезе – свеж и зелен, разнообразен и весел, с паметника на Байрон при входа, пътищата и улиците, които водят от парка към различни посоки на града, зелената [на] Вила Джулия.

Няма да забравя онай вечер, когато обикалях улица Vittorio Veneto – най-блестящата част на Рим, с магазините, големите ресторанти и кафенета, където се спират художниците, киноартистите, светските дами, римските франтове и тя придава на стария град нещо от блясъка на големите парижки булеварди.

Но едно от най-хубавите ми преживявания в Рим бе, когато в неделя следобед с часове обикалях и се губех в лабиринта от улици и площади, преди да мина брега на Тибър и да отида във Ватикана. Това бяха безкрайни открития – понякога търсени, най-често случайни. Тръгвам по една посока, защото искам да видя нещо, отбелязано в плана, но забърквах улиците и попадаш на друга – и радостта ти е не по-малка, защото откриваш още една красота на вечния град. Чудесни минути и часове, когато минавах по алеята на Д'Анунцио в парка „Боргезе“, за да видя черквата Trinita dei Monti – наблюдавах я отдолу, от чудесното каменно стълбище, което води към нея. А после Пиаца ди Пополо, Пиаца ди Спаня, Пиаца ди Кампидолио, Квиринала, Палацо Чиги, римските фонтани, Пиаца Навона, Пиаца Колона, обелиски и колони, стръмни улици нагоре и стръмни улици надолу, внезапно изникнали паметници и отнякъде изведнъж надникващ силуетът на Палацо Венеция... Чудесни стари дворци, тесни улици, през които почти се провираш, малки градини, пътища, които според плана все водят към мостовете на Тибър (откъдето ще трябва да мина за Ватикана) и които все не откривам. Когато запитвам някой минавач, оказва се, че дълго съм се въртял около мястото, откъдето мога да изляза за моста, и след това съм тръгнал в обратна посока. Но тъкмо тая обратна посока ме е завела до друга забележителност на Рим...

Вероятно, за да опознаеш Рим, трябва да живееш с години в него. Но все пак и три дни скитане из неговите улици и площади – това е едно преживяване, което не се забравя никога. И това е само градът, а хората – италианците и гостите,

които придават на Вечния град особен облик – то е друг свят от наблюдения и впечатления.

ТЕТРАДКА № 38

Париж, 10 април 1967, понеделник

„Виж Неапол, пък умри“ – пишеха някога. Не знам, ако бях италианец, дали не бих умрял от срам. В Неапол има една фасада: заливът, пристанището, „Санта Лучия“ и булевардите край нея с модерните хотели за богатите чужди туристи, Общинският площад (Piazza Municipio), Общината – крепост (Castel Nuovo), кралския дворец, театърът „Сан Карло“, който почти се слива с двореца, голямата, малко мрачна сграда на Palazzo Reale... Когато се движите край брега или застанете на високите улици – тераси, изгледът към морето е наистина обаятелен. Това в Неапол заслужава да се види. Но дори и тук, само на няколко крачки от големите градски артерии, в която и улица да навлезете, блясъкът на Неапол се превръща в мизерия, беднота, невъобразима мръсотия. Мръсен е големият площад пред модерната сграда на гарата (Гарибалди от своя паметник наблюдава неотстъпно тоя страшен шум, крясъците, мръсотията). Мръсни са и улиците, по които скитах през деня. А вечерта, когато тръгнах от залива по дългата, богатата търговска улица Via Roma, за да стигна площада на Данте и видя паметника му (хубав и внушителен, от бял камък, Данте е прав, с протегната ръка, с някаква благородна вътрешна съсредоточеност, сякаш до него не достига уличният вой), трябваше да се връщам по различни улици към гарата. Както през деня, когато обикалях с автобус из града, а после слизах по корсо „Гарибалди“ към пристанището, така и сега пред мен се разстилаше истинският Неапол. Губех главната посока на няколко пъти, блуждаех по улиците, попадах на малки затворени площи с черкви, минавах по същински тунели – сградите почти се докосваха. Навсякъде – от единия край на града до другия – простряно пране: по балкони, тераси, по прозорците, на въженца, които минават от едната страна до другата стена на улицата. Какво ще остане от белотата на това пране в тези нечисти улици?

Долу в мръсотията играят деца. Непорината смет, столетна прах, засъхнала кал, воня. Къщите овехтели, стените олющени, почернели, изгорели от слънцето. Старомодни сгради от XIX в. И тези тесни улици – какви са били архитектите и майсторите, които са ги създавали? И хората неугледни, низки, дебели, черни, грозни, отпуснати. Почти не се вижда никъде привлекателният тип на римското момиче. Сякаш това е някаква изродена раса. Трупат се по автобусите, блъскат се, крещят. Шофьори спират колите си (може би това са някакъв особен тип таксито) и наблъскват вътре пет, шест, осем, десет души без всякакви норми и правила.

Имам впечатлението за някакъв невъобразим хаос във всичко. Върху какво се крепи италианската държава? Тези ли хора създават произведенията на блестящата италианска индустрия?

Неапол ме върна към най-неприятните спомени от миналото – старата еврейска махала в София около ул. „Позитано“ и „Три уши“, еврейските квартали в предвоенна Варшава. Същата овехтялост и мръсотия, същите крясъци, шум, хаос.

Какво прави италианската интелигенция? В Неапол е живял Кроче³⁹ и е създавал своите велики теоретически концепции. Неговият ум се е реел из един свят на възвишени абстракции и мисли. Защо и как е могъл да го прави в тая атмосфера на града? Излишни унеси и излишни пориви на мисълта – пред страшната картина на живота на Неапол. Задачата и тогава, и сега е съвършено конкретна: да се унищожи мизерията, да се отстрани мръсотията, да се научат хората да живеят чисто и хигиенично. Бих изгорил тоя овехтял град с неговите мръсни квартали и на тяхно място бих построил светли и слънчеви жилища – за децата, които сега играят в мръсотията, сметта, изпражненията.

Най-хубавите ми часове в Неапол бяха все пак в Санта Лучия. Малък закрит залив. Към него води широката крайбрежна алея, към която се спускат няколко от големите и шумни улици на града, разположен по хълмовете. Оттук се вижда безкрайната шир на морето. От Санта Лучия на север брегът продължава, правещ нова широка дъга навътре в сушата, със сгради, накацали една върху друга, с обширни зелени паркове. Заливчето е почти скрито сред куп стари сгради, ресторанти по брега, малък площад – „Пиацета Маринаре“, задръстен от извадени стари лодки и паркирани коли. Истинска моряшка дупка, със свой колорит, със своя типична обстановка, със своя красота. Седнал в един от ресторантите дълго се наслаждавах на очарованието на тоя кът, на синината на морето, на клатещите се лодки край брега на залива, на моряшката атмосфера. Не се разнасяха звуците на популярната мелодия „Санта Лучия“ (създадена, както казват тук и за тоя залив) – лодкарите отдавна не пеят, транзисторите напълно са ги заместили – дори в гондолите на Венеция. Напусках Неапол вече и от влака дълго време виждах блесналото в светлини пристанище и амфитеатрално разположените крайбрежни квартали. Самият град потъваше все повече в мрак – мракът слизаше от сивото небе, за да скрие неговата мизерия и мръсотия.

*

Флоренция е незабравимият град на Италия. Можеш да започнеш разглеждането откъдето пожелаеш – навсякъде те посрещат историята и красотата.

Искам да започна тези бележки с няколко „открития“. Площадът на катедралата (Piazza del Duomo), самата катедрала, Palazzo Vecchio, Ponte Vecchio, Palazzo Pitti – това е пътят, който извървявам още първия ден и той ми дава вече представа за града. От Palazzo Pitti се спускам надолу по тесните улици в града отвъд реката. Черквата S[anto] Spirito с площада пред нея, изградена по чертежите на Брунелески⁴⁰ – великият архитект на Ренесанса, с чието име се срещахме на всяка стъпка във Флоренция. Няколко улици по-надолу, голям площад и черква, която с външността си не говори нищо – S. Maria del Carmine. Влизам. Надясно от ол-

³⁹ Бенедето Кроче – итал. философ, неохегелианец и политик.

⁴⁰ Филипо Брунелески – итал. архитект, откривател на перспективата.

тара, в параклиса Brancacci фрески из живота на св. Петър. Изумителни по своята живост, мек колорит, реалистичност и експресивност. В тях се е проявило голямото изкуство на Мазачо. Тук са работили още Мазолино и Филипо Липи, който е завършил някои от тези фрески. Неслучайно посетители[те] се тълпят в тази отдалечена черква. Благославях случая, че ме е довел да видя един от най-забележителните паметници на флорентинското изкуство.

Не бих казал, че фреските на Джото в „Санта Кроче“ (черква-лабиринт, която е събрала в себе си много храмове – непрекъснато преминаваш от един в друг) бяха случайно попадение. Потърсих ги съзнателно, за да си изясня отношението на изкуството на Джото към изкуството на Бояна. Виждането на тези фрески ми действа като истинска изненада. Едно незабравимо изображение – смъртта на св. Франциск. Топъл и нежен колорит, живост и хармония в движенията на фигурите, очертани извънредно ясно, макар и без детайли, необикновено изразителен рисунък. Не подценяваме ли ние малко съпоставката и близостта на Джото с боянския майстор? Желал бих всички, които пишат по този въпрос, да дойдат във Флоренция и да видят Джото. Аз се отдалечавах и се връщах много пъти към неговия св. Франциск, наслаждавайки се от едно велико изкуство.

Обаче същинско откритие за мен беше черквата „Санта Мария Новела“ – и то не с красивата си фасада и камбанарията си, които видях още с излизането си от гарата, не с фреските си в отделните параклиси („Разпятието“ на Брунелески!), а затова, че се докоснах до съдбата на един българин от началото на XV в. Застанал пред втория параклис, надясно от олтара, аз наблюдавах службата: насядалите богомолци, някои от тях коленичили, церемониала на католическия свещеник; чувах думите му и гласния нестроен съпровод на богомолците. Когато се обърнах, зад гърба си видях изобразена на стената фигурата на духовник в цял ръст, [с] бяла брада, гола, олисяла глава. Имаше нещо необикновено в тая фреска, некатолическо, незападно. Когато се възрях, прочетох: Tomba del Patriarca Di Constantinopoli. На стената закачен напечатан обяснителен текст, в който ме порази една дума още на първия ред: bulgaro. Не можех да не препиша по-голямата част от този текст. След заглавието Giuseppe II Patriarca di Constantinopoli, прочетох: Giuseppe II, bulgaro, da Archivescovo di Efeso divenne Patriarca nel Maggio 1416, succedendo a Eutimio II. Dopo lungo trattative, iniziate da Martino V e proseguite da Eugenio IV, i rappresentanti della Chiesa Orientale: l'imperatore Giovanni VII Paleologo e Gioseppe II, Patriarca di Constantinopoli, col seguito di numerosi vescovi, guinsero al Concilio per l'unione delle chiese, incleto a Ferara neglennaio del 1438. A causa della peste, l'anno seguente il concilio fu transferito a Firenze. Le 9 sessioni di questo Concilio luronо tenute dal 26 febrario al 24 marzo 1439 presso la residenza del Papa Eugenio IV nel salone del suo appartamento in S. Maria Novella, presenti l'imperatore greco il patriarca di Constantinopoli che alloggiava nel Palazzo Tarantini in Borgo Pinti. Gia vecchio e da anni malato di cuore, il patriarca Giusepe mor improvvisamente il 10 giugno 1439, lasciando scritta di suo pugno la proffessione di fede e di unione con la Chiesa Cattolica e col Papa. Dopo le solenni onoranze tribute tegli in rito greco gli fu eretta in S. Maria Novella questa salenne tomba marmorea.

По-нататък е добавена извадка от писмо на съвременник (*Lettera di Giovanni di Ragusa O. P. al Card[inale] Giuliano Cesarini in data 9 febbraio 1436*), в която се прави характеристика на починалия патриарх: *non si trovi a lui simile in tutta la Grecia*.

Черквата S. Maria Novella посетих надвечер по време на вечерна[та] служба. В неособено силно осветения храм може би не съм успял да препиша италианския текст. Но го пренасях върху листа хартия с вълнение. Кой е бил този българин, цариградски патриарх Йосиф⁴¹? Отначало архиепископ в Ефес, след това става патриарх на Цариград, участва в опита за сближение на източната и западната черква в годините, когато турците са завладели Балканския полуостров и Цариград е един малък остров непокорена територия. Отива във Ферара, а оттук, поради появата на чумата, се прехвърля във Флоренция, за да намери неочаквано смъртта си. Каква интересна личност и каква интересна биография – и то в първата половина на трагичния XV в., епохата, в която настъпва краят на Византийската империя. Българинът Йосиф е бил един от последните и изтъкнати културни и политически дейци на Византия. Една фреска и един надпис във флорентинската черква днес ни напомнят за неговата съдба. Някой би трябвало да се заеме – учен или художник, все едно, за да я покаже в цялата ѝ и в целия ѝ трагизъм.

Париж, 11 април 1967, вторник

В Париж на Лувъра, на загадъчния силует на Нотър Дам дьо Пари, на светлините на Шанз-Елизе, на тълпите студенти по „Сен Мишел“, трябва да си спомням за Флоренция, да се пренасям в един град с коренно различен свят. Но не мога още да се освободя от италианските си впечатления – те напират.

Катедралата на Флоренция – сърцето на града в бял и черен мрамор, пълна със забележителни художествени паметници. До нея камбанарията и баптистериума в същия стил, в същия колорит – като един неповторим ансамбъл. Дълго стоях в баптистериума, очарован от неговите чудесни мозаични фрески – никога не бях виждал нищо подобно (не познавах още мозаичната живопис на „Сан Марко“ във Венеция). В ония два дни във Венеция много пъти минавах край катедралата, пресичах площада, заобикалях баптистериума и излизах отново пред храма – и си мислех: само Италианският ренесанс е могъл да роди този паметник на красотата.

Но само катедралата ли вълнува ренесансовото чувство за красота? Лоджа дел Ланци (*Loggia del Lanzi*) – с открити колони, без стени, само един покрив и многобройни статуи и мраморни орнаменти. Тя гледа към площада, където някога Савонарола⁴² е произнасял суровите си изобличителни речи, а след това е бил изгорен. В тая *loggia* е възпътен целият бит на ренесансова Флоренция. А до нея се издига великолепната сграда на *Palazzo Vecchio*. Чудесен двор, който влиза в композицията на сградата. А когато се изкачвам по каменните стълби и влизам вътре, оставам удивен от величието на архитектурния замисъл – зали, коридори, стъл-

⁴¹ Смята се, че Йосиф II Шишман е син на цар Михаил Шишман от връзката му със знатна гъркиня.

⁴² Джироламо Савонарола – след прогонването на Медичите от Шарл VIII, бенедиктинският монах става управник на града, но досажда на гражданите със своя фанатизъм.

бища, величествени и разкошни, украсени с огромни фрески, с блестяща живопис, а из залите – картини, струваше ми се безкрайно количество. В една от тези зали особено много голи тела в огромните фрески, покрили целите стени. И тук най-добре чувстваш духа на Ренесанса – пълно освобождаване от средновековния аскетизъм, от средновековното аскетично отричане на плътта. Истинско опиянение от голото тяло – мъжкото и женското – възкресения на Античността. И това в един град, пълен с черкви, с религиозни реликви, със спомени за папи и светци.

В Palazzo Vecchio цяла зала с нарисувани картини по стените и с огромен глобус в средата. Намирам България на няколко от картите. Проучвал ли е някой тези карти от гледище на българската историческа география? Може би ще излязат интересни неща.

Във Флоренция човек би могъл да се наслади от архитектурната красота не само на още толкова много величествени сгради (двореца „Пити“, двореца „Медичи“, двореца „Строци“ – не говоря за великолепните черкви), но и от обикновените къщи, които така силно характеризират града – като град на хармонията и спокойното, мъдро изкуство. Във Флоренция не можеш да не се възхитиш на Стария мост (Ponte Vecchio) с многобройните му магазинчета. И сега разбираш, че без навеи от тоя мост не би могъл да се роди старият мост в Ловеч.

Но Флоренция поражда посетителя с огромното богатство на своите картинни галерии: галерия „Уфици“, галерия „Пити“, музея „Барджело“. Човек е слисан от толкова много фрески и платна на Рафаел, Леонардо да Винчи, Ботичели и Тициан, Тинторето, Веронезе, Липи, Ван Дайк, Мурильо (две мадони в музея „Пити“, от които не можеш да откъснеш погледа си) и т.н. „Уфици“ е все още галерия; виждаш в подредбата на картините някаква идея на историк на изкуството: зали със скулптура (тук е прочутата Венера на Медичите), италианската живопис през XIV в. (и тук Джото), XV в. (Мазачо, Фра Анджелико, Ботичели – цяла зала, към която се връщам няколко пъти) и т.н. Но дворецът и галерията „Пити“ – огромна ренесансова постройка, малко студена, отвъд реката Арно (към нея води старият мост) – не е музей, а просто съкровищница на злато, скъпоценни камъни, порцелан, емайл, килими и гоблени, на великолепни кралски апартаменти и на картини, които са толкова голямо количество, че покриват изцяло стените на залите, през които вървиш. (Тук намерих и един очарователен Брьогел). Никога не бях виждал подобно струпване на богатства на едно място. Понякога преставах да разглеждаш – невъзможно е да се спреш на всяко платно, да видиш надписа на всяка картина, и просто вървиш из залите, като в омагьосана атмосфера, в един друг свят – човешкия, материалния и все пак не е той, защото той е изпълнен с духа на сътворението, мислите, въображението и мечтите на велики художници. Всичко, което бях виждал преди това като музей и картинна галерия, избледня в представите ми и се загуби пред тая неизбродна съкровищница.

Последен спомен от Флоренция. Хубавият старинен площад „Анунциата“ с едноименната черква. Задръстен от коли. В преддверието на черквата чудесни фрески от Andrea del Sarto – жизнерадост във фигурите и колорита; веселият дух на Ренесанса е проникнал и в религиозния сюжет. Когато излизам от черквата, на площада отсреща, върху перилата на стара сграда виждам две девойки – поклон-

нички на Италия – уморени, малко отпуснати, може би замислени, седят обърнати към черквата. Две туристки – от онези, които непрекъснато срещах из Италия. Може би студентки от Франция или Швейцария, Англия или Америка, дошли да видят великото изкуство на Ренесанса. Те сега седяха на тоя старинен площад като два символа.

И още едно впечатление, когато обикалях картинните галерии. Всяка една не само слага отпечатък върху темите, сюжетите, образите, но облича хората в своите дрехи и ги поставя да живеят в своята обстановка. В това няма нищо чудно и все пак е странно, когато виждаш в „Благовещение“ на Леонардо да Винчи Мария в облеклото на италианска аристократка, посреща в обстановката на богата италианска къща ангела – благовестител, също облечен разкошно; в картината на Кореджо⁴³ „Почивка в Египет“ до Йосиф, Мария, детето е нарисуван католишки монах с обръсната в кръг глава. А огромното табло на Веронезе в Лувъра „Пир в Кана“ ни пренася от евангелската обстановка в разкошните дворци на Венеция – не само с архитектурата им, но с обичаите и обитателите им. Всъщност сюжетът се явява само една форма, само едно средство – да се видят съвременни хора и да се изразят съвременни мисли. Затова може би не съществува изкуство, което бихме могли да наречем с историческа сюжетност и тематика; темата и сюжетът най-често са само външни неща по отношение на историческото време.

Едно от последните ми посещения във Флоренция бе на черквата „Санта Кроче“. Озовах се пред нея по тесните улици зад Палацо Векио. Пред черквата паметник на Данте. Данте присъства в цяла Италия – с площадите и улиците, които носят неговото име, с паметниците си. Паметникът пред „Санта Кроче“ е малко странен: върху пиедестала четири лъва. Самата фигура строга и сурова, изразът на лицето – свиреп. Какъв е този смръщен Данте пред една от най-интересните черкви на Флоренция – лабиринт от отделни храмове, където те поразява жизненото и човечно изкуство на Джото?

Пътуването в Италия често ми поставяше въпроса: има ли в изкуството развитие към прогрес? Не са ли създадени най-хубавите неща в живописата в миналото, особено през Ренесанса? Изкуството на по-новите епохи не представлява ли само повторение, епигонска банализация, дори разрушаване на великите принципи на изкуството, без да се създава нещо ново? Понякога ми се струва, че в областта на живописата има само две големи епохи – Ренесанса и импресионистите, и повече нищо.

Париж, 12 април 1967, сряда

Връщам се късно от филма „Доктор Живаго“ – гледахме го в едно от разкошните кина на „Шанз-Елизе“ с Димитър Методиев, Наташа⁴⁴ и сестра ми. В много отношения нов „Доктор Живаго“, изчистен от противоречията си, повече приближен до нас, което показва, че романът трябва да се прочете още веднъж, за да може човек да долови вярно цялото му вътрешно съдържание. Не става дума за

⁴³ Антонио да Кореджо – итал. ренесансов художник, представител на Пармската школа.

⁴⁴ Поет, функционер на БКП. Наташа Манолова – литературен критик на творчеството на Д. Методиев.

купюрите⁴⁵ и измененията при филмиране на роман или повест – те са неизбежни, а за общата идейна насоченост на творбата. Не мога да си спомня с подробности края ѝ, но във филма това е край, абсолютно трагичен за съветския живот: доктор Живаго[вците] са се лутали между две епохи, между две чувства, между два възгледа; в това лутане те изхаяват цялото богатство на душите си и изчезват, стопяват се в своята самотност и отдалеченост от обстановката, която ги заобикаля. Във филма тяхното дете, загубено от тях, станало девойка – съветска работничка, има свой определен път – пътя на съветските хора, които изграждат нов живот. Тя не си спомня нищо за миналото, то не е оставило никакви следи в съзнанието ѝ – това е един символ. Както, от друга страна, се превръща в символ воят на вълците – Лара и доктор Живаго изтръпват пред тоя вой, те чуват единствено него, сякаш са обкръжени само от вълци. На какво се дължи това ново звучене на филма, различно от звученето на романа? Може би решението на режисьора да предаде живота на доктор Живаго през очите на неговия брат – съветски функционер и комунист. С появата на брата започва филмът, на много места четем неговите мисли – коментар на съдията, с него, който търси братовото си момиченце, завършва филмът. Дали това е само случайно намерен режисьорски композиционен похват, трудно може да се каже, без да се познава личността и обществените позиции на режисьора.

Филмът е направен изобщо твърде добросъвестно от режисьора Карло Понти⁴⁶. Разбира се, и в него има нещо останало от шаблона на антисъветските филми и романи – образите на комисарите, стихийността и жестокостта на революцията, фанатизмът на нейните творци. И това просто разваля филма.⁴⁷ Но основните образи – доктор Живаго⁴⁸, Лара, Тоня – са чудесни, много топли и много човечни, с прекрасни руски лица. Особено ме развълнува една малка сцена в края на филма. Лара и доктор Живаго са избягали от малкото градче в селото с някогашното им имение. Сурова зима. Вътре всичко е заледено. Едва намират две стаи, където могат да се приютят. Те са щастливи въпреки всичко, въпреки страха, че са преследвани, че могат да бъдат потърсени и арестувани. През нощта доктор Живаго става, сяда на масата, на която някога като юноша за пръв път е почнал да пише. В тая сурова нощ, заледена, страховита, когато вълци вият пред прозорците, той пише стихотворение за Лара. Сутринта тя го чете. Огромна победа на поезията, дори в такава най-страшна обстановка. Рядко ме е вълнувала повече силата на поезията, както в тази сцена.

Да видиш филма „Доктор Живаго“ в Париж, тоя огромен център на капиталистическия свят, е напълно нормално. Романът и целият случай с Пастернак бяха използвани за антикомунистическа пропаганда. И все пак странно е, че в Париж се прожектира един филм, в който революцията се представя като една историческа неизбежност и необходимост. Все пак в тоя филм нейният марш е неотменим и

⁴⁵ Съкращенията.

⁴⁶ Понти е продуцент, режисьор е Дейвид Лийн.

⁴⁷ Още не е излязъл „Архипелаг ГУЛАГ“ на А. Солженицин, който ще отвори очите на всички непредубедени хора за лицемерието, жестокостта и безчовечността на Прогресивното Учение и неговите адепти.

⁴⁸ Омар Шариф.

логичен. Това личеше и във френския документален филм в три части за Октомврийската революция, прожектиран в три последователни седмици като приложение към редовната програма в кината на Страсбург.

Независимо от пропагандата, от теоретическите спорове, от философските оценки логиката на социалистическата революция се е наложила в западния свят, а във Франция – особено, което показват и милионите гласове на избирателите. Хората тук – от политиците до обикновения гражданин – не само трябва да се съобразяват със съществуването на Съветския съюз, с извършените в социалистическите държави революции⁴⁹ – това е само едната страна на въпроса. Онова, което прави по-силно впечатление е, че те са стигнали до мисълта и убеждението за неизбежността на тези революции. И може би през изтеклите петдесет години това е най-голямата и истинска победа на Октомврийската революция. Още по-важно е, че необходимостта на революцията се приема при пълното съзнание за грешките, слабостите, абсурдите, които бяха допускани при осъществяването на социалистическите идеи.

Париж, 13 април 1967, четвъртък

Връщам се от вечеря с проф. Р. Бернар в Café Procope в Латинския квартал, близо до театър „Одеон“ – *le plus ancien café du monde*, както обяснява собственикът му, основано през 1688 г. Р. Бернар ни заведе със сестра ми, защото там е обядвал Волтер. Но оказва се, ресторантът е бил посещаван от Дантон, Робеспьер, Русо, Даламбер, Дидро, Марат, Лафонтен, Бомарше, Балзак, Юго, Верлен, Анатол Франс... Цялата френска история от XVIII в. насам и историята на френската литература присъстват тук. Възхитеност помещението не е много голямо (две залички), масички, наредени на дълго, което е типично за френските ресторанти. Но историческият спомен дава известна атмосфера. Хубав е тоя пиетет на французите (макар в случая това да е чисто търговска реклама) към миналото и историческите личности. У нас духът на унищожението е разрушил всички подобни заведения – и продължава да ги унищожава.

*

Трябва да привърша италианските си впечатления.

На 31 март в Болоня (за половин ден). Един от големите градове на Италия. От гарата вървя по големия булевард *Via dell'Indipendenza* и скоро попадам в центъра на града. Няколко стари площади един до друг: *Piazza Maggiore*, *Piazza Nettuno*, *Piazza di Porta Ravegnana*, *Piazza Mercanzia*... Старинни дворци с хармонични линии. Фонтанът на Нептун. Две кули, от които едната наведена (изглежда, че Италия е страната на наведените кули). Чудесни стари улици с прекрасни къщи-двор-

⁴⁹ В България на 9.IX.1944 г. беше извършен държавен преврат и с помощта на окупационната Червена армия наложена комунистическа диктатура и по съветски модел избити 30 000 неудобни на комунистите българи.

ци. Сега са потъмнели от времето (и това си има също своята красота), но някога са били светли, блестящи, весели.

Много приятен град, из който може да се върви с интерес, защото всеки ъгъл ти предлага някаква изненада и невидяна красота. Старите дворци с назъбени средновековни стени на Piazza del Nettuno, улица Zamboni, на която се намира Болонският университет, най-старият в Европа, огромната базилика „Св. Петроний“ със своята великолепна украса отвън и строг хармоничен стил вътре, запазените стари порти, построени върху лъчове, излизащи от центъра на града и тези улици, които започват от площадите и се сливат с тях, с черкви, с ренесансови сгради – не можеш да не се възхитиш. Студентската менза е в чудесна ренесансова сграда с двор; новата сграда на Филологическия факултет, в чиято архитектура умело се използват композиционните особености на Ренесанса – надниквам в тях, за да почувствам атмосферата. И накрая – Пинакотеката, посветена изцяло на болонската школа. Това е една от най-модерно уредените галерии. Многобройни паметници на старото религиозно изкуство XII–XV в., безупречно подредени. Една от най-интересните части на галерията – залите със запазени болонски фрески, поставени в зидани стени. Това са резултатите от археологически разкопки, главно от черквата Mezzarata, XIV в. Има от какво да се поучат всички музейни дейци. Също така грижливо са подредени многобройните табла на италиански художници, работили в Болоня и свързани с нея (между другото и един Рафаел).

Болоня не е от големите атракции на Италия, затова тук ще срещнете сравнително малко туристи. Но това е един от най-интересните и най-хубавите италиански градове, със своя красота и със своя атмосфера. Оставям Болоня със съжаление, че не мога да ѝ отделя повече време. Но тук бих искал да дойда не като турист, а за научна работа, за четене в библиотеките, за ровене в архивите – и поне за известно време да се почувствам като болонски гражданин.

Следва

IN MEMORIAM

СТ.Н.С. КРЕМЕНА ЗОТОВА (1928–2015)

На 20 септември т.г. почина ст.н.с. Кремена Зотова.

С нейната смърт българската и международната библиографска общност загубиха един от своите изтъкнати представители, а Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“ – дългогодишен верен сътрудник.

Кремена Зотова е родена на 29 април 1928 г. в гр. Горна Джумая в семейството на видни възрожденски просветители и революционери – братята Константин, Дончо и Георги Босилкови. Възпитана в трайна любов и преклонение към книгата и знанието, през 1946 г. тя завършва с отличен успех Първа девическа гимназия в София, а през 1950 г. се дипломира във Философския факултет на Софийския университет. Две години по-късно, след завършения с отличие библиотечен курс, Кремена Зотова постъпва на работа в Българския библиографски институт „Елин Пелин“, където, под ръководството на проф. Тодор Боров, работи до неговото закриване през 1963 г. След това тя продължава активната си библиографска и научна дейност в Националната библиотека „Св. св. Кирил и Методий“. През 1970 г. на Кремена Зотова са поверени отговорностите за сектора „Текуща национална библиография“, през 1972 г. след успешно издържан конкурс тя става научен сътрудник, а от 1975 г. началник на Центъра за национална библиография, заместник-директор на Националната библиотека и ръководител на Научната секция по библиография. И така до своето пенсиониране ст.н.с. Кремена Зотова съвместява тези престижни и много отговорни длъжности и ги изпълнява с чест, достойнство, амбиция и много любов. Носител е на всички престижни награди на Националната библиотека и на Министерството на културата, също така и на орден „Кирил и Методий“ II степен (1974) и I степен (1978).

Библиографията се превръща не само в поприще и призвание за Кремена Зотова, тя става нейна съдба. Приносите ѝ в тази област са в няколко посоки:

- в стройно изградената система на Текущата национална библиография, където създава поредица от нови бюлетини;



- в усъвършенстването, чрез изработване и утвърждаване на редица библиографски стандарти, на библиографското описание;
- в семантичната обработка на документите с въвеждането на предметизацията и УДК;
- в подобряване на структурата на библиографските бюлетини;
- във въвеждането на редица помощни показалци в кумулативните издания, които и до ден днешен се сочат като пример за прецизно изработени библиографски указатели;
- в подготовката и провеждането на редица курсове по библиография за библиотекари висшисти;
- в изключителните лекции по библиография, които тя изнася в Колежа по библиотечно дело;
- в ръководството на редица млади учени.

В продължение на повече от 25 години Кремена Зотова е отговорен редактор на всички издания от Текущата национална библиография, участва в редакционната колегия на „Известия на НБКМ“, създател е на сп. „Българска библиография“. Публикационната ѝ дейност е изключително респектираща. Тя е автор на над 120 статии по проблемите на същността, функциите и видовете библиографии, на системата за задължителното депозиране, на обхвата на документите в Текущата национална библиография, на нейната структура. Специално трябва да бъде отбелязан и фундаменталният ѝ труд „Оптимална модель текущей национальной библиографии Болгарии“, където са обобщени всичките нейни приложни и теоретични концепции и са проследени главните етапи в развитието на българската Текуща национална библиография, посочени са и перспективите за нейното развитие. Именно тук, с редица доказателства, са утвърдени и идеите на Кремена Зотова, че системата на националната библиография представлява иманентна част от писмените комуникации на една страна.

Всичко споделено дотук не остава в границите на нашата родна практическа и научна мисъл. През 1977 г. Кремена Зотова е поканена и избрана за член на Комитета по библиография към ИФЛА и остава неизменно в него до 1985 г. Участва активно и в различни международни работни групи, занимаващи се с проблемите на обхвата на Текущата национална библиография, споделя своя богат опит и оригинални творчески идеи на редица значими международни форуми.

Напусна ни един от ярките символи на българската библиография, една личност, която респектиреше със своите знания, оригинални идеи и визия за бъдещето. Осиротя едно цяло поколение на библиографи, нейни ученици и следовници.

*Поклон пред светлата памет на учения,
изследователя, колегата и учителя!*

ТАЛОН

ЗА АБОНАМЕНТ НА СПИСАНИЕ „БИБЛИОТЕКА“, СЪВМЕСТНО ИЗДАНИЕ
НА НАЦИОНАЛНАТА БИБЛИОТЕКА „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ“ И НА
СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“, ЗА 2016 г.

Име. Презиме. Фамилия.

Фирма (библиотека)

ИЗПРАЩАЙТЕ АБОНАМЕНТА НА АДРЕС:

Пощенски код. Град (село). Област.

Улица. бл. вх. ет.

ап. тел.

Заплащам сумата от. лева за:

	Бр. кн.	Ед. цена	6 м.	12 м.
☐ Сп. „Библиотека“	6	9,00 лв.	☐ 27 лв.	☐ 54 лв.

ЗА КОНТАКТИ И ИНФОРМАЦИЯ:

Юлияна Павлова – Административно-стопански отдел, тел. 9183 152,
e-mail: yu.pavlova@nationallibrary.bg

МОЖЕТЕ ДА ИЗПРАЩАТЕ ТАЛОНИТЕ НА АДРЕС:

1037 София, бул. „Васил Левски“ 88.
НАЦИОНАЛНА БИБЛИОТЕКА „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ“
Административно-стопански отдел, Юлияна Павлова

По сметка:

IBAN сметка: BG20UNCR76303100112993, BIC код:
UNCRBGSF, Уникредит Булбанк,
Бизнес център София Батенберг, 1000 София.

С пощенски запис:

1037 София, бул. „Васил Левски“ 88.
НАЦИОНАЛНА БИБЛИОТЕКА „СВ. СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЙ“
Административно-стопански отдел, Верка Димова

**Прилагам към поръчката копие от платежния банков документ
или квитанция от изпратения пощенски запис.**