

Румелина Василева

**Модуси на меките умения на библиотекарите -
предизвикателства, практики, портфолио**

Rumelina Vasileva

**Modes of Soft Skills of Librarians - Challenges,
Practices, Portfolio**

2020

Съдържание

Въведение 6

Видове умения 12

Оценка на уменията 17

Литературен преглед по темата 20

Кратка историография на темата 20

Библиотечни изследвания 22

Европейската квалификационна рамка 23

Европейски програми за ключови компетенции и умения 25

Европейски услуги за ефективни работни места 28

Значими европейски проекти за класифициране и развитие на меките умения 29

Приложена методология 39

Модуси на библиотечните умения 41

Защо са толкова важни меките умения за библиотечните специалисти?! 43

Кои са основните компоненти на новия модел? 44

Какви са модусите на меките умения за библиотечната професия? 46

Какъв е практическият подход на меките умения? 47

Портьолио на меките библиотечни умения 49

Категории на меките умения 50

Умения за организация на работата и на работното място 52

Традиционни библиотечни умения 52

Управление на знанието (превръщане на информацията в знание) 53

Дизайнерско мислене (създаване на концепции) 53

Умения за планиране и управление на времето 53

Мотивираност 54

Адаптивност и гъвкавост 55

Готовност за приемане на промените и умения за справяне със съпротивата срещу новото 56

Управление на отговорностите 58

Спазване на дисциплина 59

Интегритет, трудова етика, библиотечен етикет 60

Социални умения 60

Умения за общуване, вербални комуникации 60

Писмени умения 61

Умения за слушане 61

Комуникативни умения 62

Презентационни умения 63

Невербални комуникации 63

Междоличностни умения 65

Обслужване на потребители 65

Умения за разбиране на потребността на потребителя 66

- Умения за работа в екип 69
- Умения за управление и лидерски умения 70
- Грижа за потребителите и за колегите (умение на грижовност) 72
- Умения за оценяване на труда 73
- Управление на конфликти и умения за посредничество (медиация) 74
- Умения за изграждане на доверие 76
- Умения за модериране 76
- Умения за наставничество (менторство) 78
- Умения за преподаване, фасилитиране, коучинг и тренинг 79
- Дигитални умения 80
- Познаване на общността на потребителите 81
- Умения за постигане на резултати 82**
- Умения за решаване на проблеми 82
- Умения за вземане на решения 83
- Умения за договаряне и водене на преговори 83
- Креативност и иновативност 84
- Критично и концептивно (структурирано) мислене 85
- Умения за създаване и развитие на кариера 85
- Предприемачески умения 89
- Умения за самооценка на услугата 89
- Умения за сравнение на технологии 90
- Умения за привличане на потребители към библиотеката 90
- Маркетингови умения 90

Рефлексивни умения - умения за самоорганизация и самоконтрол 91

Умения за самопознание 91

Социално самосъзнание 92

Умения за саморазкриване на потенциал 93

Умения за самооценка 93

Умения за самоконтрол 94

Умения за саморазвитие 95

Предизвикателства 96

Поколенията като предизвикателство 98

Обучението в меки умения като предизвикателство 102

Практики 105

Заключение 107

Библиография 109

Въведение

Уменията на хората винаги са били фактор за развитието на човешката цивилизация, но днес, в турбулентния динамичен, глобализиран и силно индивидуализиран XXI век, сякаш те са основен двигател на развитието и успеха, и висока ценност. Именно човешкото умение е възможност за успех в решаването на всяка задача и в задвижването на всяко начинание. То зависи от способността/дееспособността, от съзряването и от упражняването на индивидите.

Промяната е неизбежна част от живота. Ценността на уменията също се променя, както и средата, в която те се формират, развиват и прилагат. Трансформацията на изискванията към съвременните *ценни умения* се предопределя от няколко глобални тенденции: увеличаване на продължителността на живота; навлизане на умни машини и системи в живота на хората, обществата и икономиките; експоненциално нарастване на данните; използване на нови инструменти и канали за комуникация; трансформация на работните места и професии, и поява на такова явление като „*глобално работно място*“, изпълнено с разнообразие, културни и субкултурни разлики; поява на нови организационни структури, дефинирани от промените в начина на работа, а той – повлиян от иновативните технологии и социалните мрежи.

Новото поколение *организационни структури* идва не от традиционните теории за управлението, а от области като дизайна на компютърни игри, неврологията и психологията на щастието [12, 138]. Затова и *съвременните нови работодатели* търсят у работната сила иновативни умения като: разбиране на бизнеса и познаване на целия производствен и технологичен процес; новаторско, адаптивно и креативно мислене; управление на информационното натоварване; анализ на данни; разрешаване на проблеми;

умения за ефективна комуникация; междуличностна ефективност и межкултурна компетентност; социална интелигентност и работа в екип, вкл. и виртуална екипност; маркетингова, вкл. онлайн грамотност; предприемчивост, самоуправление и лидерство; желание за учене; адаптивност, устойчивост и многофункционалност (multitasking), и др.

Сериозни са и съществените *разлики между поколенията*. Само преди няколко десетилетия поколенията се променят през интервал от около двадесет, двадесет и пет години. Съвременето ни днес свива рамките на едно поколение до десетина години. Оттук и *поведенските модели и вярвания*, характеризиращи поколенията, се променят бързо, също и *различията*, особено между несъседни поколения – дори стават драстично несъпоставими. Същевременно, тези различия неизбежно се събират „под един покрив“ в семейството, в образованието, в работата, в социалните изяви и следва да бъдат познавани и отчитани много по-детайлно. В идеята за „поколение“ се влага смисъл на съвкупност от хора в близка възраст и жизнен етап, които споделят обща история, повлияни от конкретни ценности и идеи, живели в конкретни обществени условия и събития. Общите исторически събития, доминиращите ценности, ролевите модели и споделяните норми на поведение, икономическите и културните условия на средата формират специфични черти, които събирателно се разглеждат като *поколенска личност*. Тези черти са социални, характерни за преобладаващата част от представителите на съответното поколение. Проявяват се основно в групова среда и при взаимодействие с други хора. Тези характеристики не са строго персонални. Интензитетът на проявление на *поколенските характерни черти* варира при различните индивиди в рамките на една генерация [31].

Различията между поколенията и техните специфични характеристики зависят от особеностите на социалните и на политическите проблеми, с които израстват. Обикновено разликите между отделните поколения в рамките на четвърт век, в момента, в съвременния свят обединяват живота на шест различни поколения. Изключително важен е въпросът какво е интересно за тях, с какво са известни и как се възприемат в световен мащаб: 1) *The Greatest Generation – старейшините* – родени между 1901 и 1924 г., преживели в ранното си детство Първата световна война, голямата депресия, а в зрелия си живот – Втората световна война, изстрелването на човек в космоса и т.н.,

развили чувство за работа в екип, дисциплинираност и усилена работа, в резултат на преживените кардинални събития; 2) *The Silent Generation* – *тихото поколение* – родено между 1924 и 1945 г., наричани „*строителите на съвременния свят*“, израснали в условията на война или следвоенно положение, съсредоточили се върху кариерите си, а не върху социалната активност, откъдето идва и названието на поколението, изключително лоялни към работодателя мъже, често – за цял живот работейки за един – и жени – домакини; 3) *The Baby Boomers* – *Бейби бумърите*, родени между 1946 и 1964 г., плод на огромната раждаемост в тези години, израснали с музиката на Елвис, Бийтълс и т.н., свободомислещи, активисти, борци за равенство по време на хипи движението, често променящи работните си позиции, кариерите и жилищата си; 4) *The Generation X* – *X поколението*, родено между 1965 и 1980 г., обикновено деца на разведени работохолици, наричани още „*MTV поколението*“, „отгледани“ от музикалните телевизии, интересувачи се от повече екзистенциални теми, отколкото от кариера и семейство; 5) *The Generation Y* – *Y поколението*, наричано и „*милениуми*“, родено между 1980 и 1995 г., с умения в технологиите, предпочитани пред реалния живот, оптимисти, с предпочитания към формалното образование и класическите социални мрежи; 6) *The Generation Z* – *Z поколението*, родено между 1995 и 2010 г., „родено с компютърна мишка в ръка“, „научило първо да използва технологиите, а после да чете“; 7) *The Alpha Generation* – „*Алфа*“ *поколението*, най-младото поколение на родените от 2010 г. насам [10, 123].

В бързо променящите се реалности на съвременния свят – глобализация, развитие на технологиите и електронизация – възниква и нова *концепция за образование и обучение*, която дефинира обновени образователни цели и политики. Ново е разбирането за образованието като фактор на социалната и културната кохезия и като икономически потенциал. Това разбиране произтича от стратегическата цел на Европейския съюз – превръщане в най-конкурентноспособната и динамична икономика в света, основана на знанието. *Лисабонската стратегия* конкретизира тази цел като подобряване на качеството и ефективността на образованието, осигуряване на всеобщ достъп и отваряне на образователните системи към света [3]. Рамката за действие определя *образованието като ориентиран към практиката процес*,

продължаващ през целия живот, и обвързва неговата ефективност с качествата, които се формират у образования се индивид – бъдещ специалист.

Друг важен феномен е *рефлексията* и съчетаването на основните принципи на *организационното управление с професионалното развитие*. В своето професионално изграждане индивидите често срещат грешки и ги поправят, т.е. запълват пропуски, но все пак разчитат на едни и същи политики и техники, поради което пропуски се появяват непрекъснато. При този подход индивидът (или институцията) има само един начин да продължи: като допуска пропуски, отстранява ги и продължава напред. При другия подход на *двойната рефлексивност* или „*ученето в двоен цикъл*“ индивидът рефлектира на ситуацията, анализира причиняващите промените фактори и създава нови процедури, така че грешките и пропуските да не продължават да се появяват. С други думи, „*производителят*“ е *обучаем*, който изследва алтернативен път, включващ нов начин на „*виждане*“ на проблема. В късната модерност се развива именно тази способност за „*двойна рефлексивност*“, т.к. хората започват да възприемат своите институции и култура като „*социално конструирани*“ и да се отнасят информирано и проактивно към социалния свят чрез изборите, които правят [56]. В този смисъл *истинското професионално израстване* започва не когато индивидът само вижда събитията, а когато се заема скептично да ги проверява и да добива достатъчно смелост, за да се съмнява в собствените си действия [145]. Този вътрешен скептицизъм е в основата на „*рефлексивния процес на преценка*“ – начин за критично самонаблюдение на собствения път и опитност на индивида през професионалния му живот. *Процесът на рефлексивно преценяване* включва поредица от стъпки: 1) идентифициране на въпроси, свързани с определен проблем, грешка или дилема; 2) идентифициране, проучване и приоритизиране на факторите, причиняващи промяна; 3) извличане и оценка на знания, необходими за алтернативни действия; 4) сравняване на силните страни и ограниченията на опциите; 5) прилагане на най-подходящите алтернативи за разрешаване на проблема; 6) оценяване на резултатите и продължаване към осъществяването на промяната [145]. *Рефлексивната преценка* става възможна едва, когато индивидът изпитва увереност и готовност да бъде самокритичен и да променя поведението си при припознаване на погрешни изводи относно знания, предположения, поведения или действия. Много установени данни

доказват, че *ученето през целия живот изисква саморефлектиращ скептицизъм, усъвършенствана интелектуална зрялост и способност за самостоятелно учене* и това не е умение, което идва автоматично с дипломата при завършването. Един от проблемите с *ученето през целия живот* е, че е трудно да се предвиди кога личността има достатъчно капацитет за това. За много хора, включително обучени на високо ниво, интелигентни, завършили професионално училище – *самонасоченото обучение* не идва по естествен път. Въпреки това, то е капацитет, който може да бъде култивиран, ако определени събития се случват често по време на фазата на обучение и ако хората имат съществена предразположеност да дадат възможност на любопитния си скептицизъм да бъде част от тяхната професионална отговорност.

Съществува аксиома в бизнес средите, че благодарение на „*твърдите умения*” човек получава интервю за работа, но „*меките умения*” му гарантират мястото. Според *Стюарт меките умения* са синоним на подходящи контекстуални, междуличностни и поведенчески компетенции [61], те са умения и способности, които имат съществено значение за общуването с ръководители, връстници, подчинени, клиенти, доставчици, партньори. Това са умения, свързани както с вербалния, така и с невербалния език за ефективна и ефикасна комуникация и съществуват в две различни форми – лична и социална. *Личните умения* са свързани с изпълняване на индивидуални задачи и дейности и тяхното ниво влияе върху общото качество на изпълнението на определена задача, на нейното темпо, адекватност и надеждност. *Социалните умения*, от друга страна, са тези умения, които влияят върху качеството на изпълняваните задачи съвместно с други хора (колеги). Те влияят върху ефективността на сътрудничеството, комуникацията и влиянието. Както *личностните*, така и *меките умения* се възприемат като условия за *комуникационна синергия*, равняваща се на способността да се разберат емоциите на другите в просто търсене на по-добри решения, отколкото компромис, основан на различията между хората и взаимно доверие [48]. Те могат да бъдат постигнати, когато се изпълняват конкретни групови и индивидуални роли.

„*Емоционалното*“ измерение на *меките умения* влиза в детерминантите на емоционалната и на социалната интелигентност. *Емоционалната интелигентност* включва емоционално самосъзнание, контрол на емоциите,

продуктивно използване на емоции, съпричастност и взаимоотношения с другите – елементи от личната сфера на *меките умения*, дефинирана от откритост, решаване на проблеми, справяне със стрес и др. *Социалната интелигентност* от друга страна, обхваща груповата организация, договарянето, влизането във взаимоотношения с други хора и извършването на социални анализи, които прогнозираят мотивите и емоциите на другите, например екипно сътрудничество, взаимоотношения с клиенти, супервайзъри и като цяло вътрешни комуникации, принадлежащи към социалните *меки умения*.

Личният и социалният характер на *меките компетенции* гарантират приспособяването към чувствата на колегите в екипа и елиминирането на недоразумения, преди те да се превърнат в конфликти. Те позволяват възприемането на *лидерството* като недоминиране и като изкуство на убеждението, т.е. убеждаването на хората да си сътрудничат за постигане на целите на стратегията и възприемането на недоволството като израз на конструктивна обратна връзка и изграждаща атмосфера [93].

Способностите на определен индивид да очарова събеседника си, да се сприятелява на работното си място, да е способен да ръководи екип, да притежава умения за водене на диалог/преговори, да е отборен играч в работна среда, да е отворен да дава и получава конструктивна градивна критика – стават все по-важни и ключови за успеха в един все по-глобален и комуникационен свят.

Видове умения

Меките умения, присъщи и приложими във всяка професионална среда, стоят в основата на социалната същност на всеки индивид. Това са уменията, развивани през целия съзнателен живот, приложими във всяка професионална и социална среда. Те съставляват 85% от всички умения на съвременния професионалист и гражданин, и обикновено са тацитни, скрити, трудно поддаващи се на оценка и стандартизация. Особено в новия век *меките умения*, във всички техни разновидности, са решаващи за успеха на служителите, ръководители, организации; на граждани, лидери и общности – заради основната им роля в развитието на компетенции, надграждане и развитие.

Твърдите (професионални) умения, които се придобиват чрез образование, програми за обучение, сертификати и обучение на работното място, всъщност са едва 15% от общите умения на индивида. Те са видими и качествено оценени – разкриват възможности, капацитет, ценз; много важни са за организациите и мениджърите, т.к. са подвластни на стандарти, критерии, технологии, дисциплина – необходими за функционирането на организирани професионални системи. Но, неоспоримите факти от стотици научни изследвания и от необоримия натрупан практически опит доказват връзката им с мотивацията и ангажимента към целите на организацията или на социума. *Меките умения* са междуличностни, социални умения – трудни за дефиниране и оценка, субективно обогрени, специфични и разнолики.

Ключовата роля на *меките умения* се корени в това, че на практика предопределят развитието на личността, като я правят жизнеспособна и гъвкава към промените във всяка ситуация – и професионална, и житейска. Нещо повече, богатият на личностни умения индивид, натрупани от провокацията и стимула на средата, е много по-пълноценен и успешен, при каквито и да е обстоятелства, от висококвалифицирания, но без опит, със слаба организационна и социална култура специалист. И това е така, защото *меките*

умения се развиват по необходимост и по принуда, но и в двата случая – поради личната мотивация и ценностната ориентация на индивида.

Меките умения, включващи уменията за комуникация, слушане и емпатия, отразяват личните качества, личностните черти, присъщите социални сигнали и комуникативните способности, необходими за професионалния и социалния успех в работата. *Меките умения* характеризират взаимодействията на индивида във взаимоотношенията му с другите. Те са подобни на емоции или прозрения, които позволяват на хората да „разгадават“ другите, а и себе си. А това се учи трудно в класната стая или аудиторията, уроците идват от семейството, от социалната среда и от работната атмосфера и организационна култура на детската градина, училището, университета, приятелската среда и т.н.

Интересна и ключова е и третата група – на *хибридните умения*, които комбинират интердисциплинни познания с технически способности, маркетингов нюх и предприемаческа нагласа. Днес „шанс за професионален успех имат хората с аналитично, иновативно и креативно мислене. На пазара на труда се ценят също уменията за развойна дейност, създаване и внедряване на нови технологии, готовността за учене и усъвършенстване“, посочва ръководителят на Националния център за оценка на компетенциите към БСК д-р Томчо Томов по повод на проведено актуално проучване (2015) от Българската стопанска камара (БСК), съвместно със Световната банка и с Института „Отворено общество“ [2]. Според дефиницията, възприета от изследването, *когнитивните умения* са свързани с използването на логическо, интуитивно и творческо мислене, математическа грамотност, вербални умения, решаване на проблеми и пр. *Социално-емоционалните меки умения* включват социални и житейски умения и личностни черти като екстровеерност, емоционална стабилност, постоянство, самоактуализация и т.н. Според проучването почти във всяка област са необходими компетенции за работа в екип, лидерство, вземане на решения, справяне с проблеми, комуникативност, емоционална интелигентност, ангажираност с промяната. Предимства са бързината, гъвкавостта, адаптивността, организираността, личната ефективност, смелостта да се поема отговорност, надеждността, вниманието към детайла, фокусът върху клиента. Важни за много сфери са също уменията за работа под напрежение и стрес, самоконтрол и управление

на времето. Тъкмо за оценката и развитието на тези основни компетенции се стреми да помага разработената от БСК по *европейски проект Информационна система за оценка на компетенциите (MyCompetence)*, която не е само софтуер, а „уникална инфраструктура, базирана засега в 20 ключови сектора в икономиката, включваща 260 пилотни предприятия, 17 висши училища, много професионални гимназии, 12 консултантски агенции в сферата на управлението на персонала“ [2].

Наистина, нито една организирана система, независимо от приложените технологии, не би могла да функционира без мотивацията и решаващата роля на човешкия ресурс – изпълнителски и мениджърски. Още повече, че днес класическите функции на мениджърите и на изпълнителите са доста размити.

За да се постигне *добрата организация на работния процес* са важни и често – решаващи – такива *умения* като управление на времето, отношение, асоцииране с работата, вътрешна мотивация, адаптивност към промените в различна среда, гъвкавост, инициативност, спазване на правила и режими, стремеж към качество, управление на отговорностите и поемане на лична отговорност, стремеж към усъвършенстване на дейностите и организацията и самоусъвършенстване, приемане на новостите.

За да се постигне *устойчивост на работния климат* ключови са *социалните умения* като екипна работа; умения за ефективно приемане и предаване на информация; комуникативност – умения за диалог, презентиране, дискусия, спор; съпричастност; позитивност; умения за оценяване на труда и за наставничество, коучинг и тренинг; разбиране на другата гледна точка; умения за посредничество; самооценка и самокритичност, уважение, доверие и съдействие на колегите и на потребителите, трудова етика, толерантност, управление на конфликти, умения за изграждане на дългосрочни взаимоотношения и мултикултуралност.

За постигането на *добрите резултати във всяка дейност* са важни *лидерски умения* като критично, структурно, системно, „дизайнерско“ мислене (създаване на концепции); стратегическо и организационно мислене; иновативно, образно, творческо мислене; управление на знанията – способност за логически анализ на факти и данни; идентифициране и решаване на проблеми и вземане на решения; балансирана оценка и управление на риска;

умения за модериране и преговори, ораторство и харизма; работа в мрежа; действеност, създаване на връзки и на база данни от потенциални контакти.

Натрупани в една среда, личните *меки умения* могат да се инфилтрират и мултиплицират във всяка друга, защото се изграждат в дълговременен план. С други думи, те са дългосрочна инвестиция и изискват много повече усилия и постоянство за изграждането им и за устойчивото им поддържане. Високите *меки умения* са присъщи на динамичния човек – мотивиран, проактивен, действен, отворен към новостите, когнитивен и супервизионер. В събирателното понятие на *личната когнитивна карта (ЛКК)* психолозите и социалните антрополози обединяват персонално произведените и придобити по специфичен начин данни, факти, информация, доказателства, знания, умения, както и съпътстващите ги културни продукти и практики, които индивидът умее да придобива, кодира, съхранява, припомня и декодира в своята ежедневна или метафорична пространствена среда¹. Затова и в обхвата на възприемането на понятието „*меки умения*“ са толкова важни и такива същности като *емоционалната и социалната интелигентност и компетентност*, както и *социалното обучение (Бандура, Виготски, Пиаже, Брюнер, Жили, Фурние, Пелтие, дьо ла Гарандри, Катан и мн. др)*. Защото именно *социалната интерактивност* може да стабилизира познавателната конструкция на индивида и неговото *активиране на професионалното и личностно развитие (Activation of the Vocational and Personal Development – ADVP)* [117], което е свързано с натрупването на опит, с осмислянето и интегрирането на вече преживения опит и съответните изградени умения.

Съвременните концепции обособяват и група на т.нар. „*преносими умения*“, универсални по своя характер, полезни за всяка професионална област. *Преносимите умения*, които по-точно са компетенции, т.к. включват умения и способности, но и знания, нагласи, лични качества – могат да бъдат общи и специфични, придобити в процеса на образование, натрупване на опит или в други дейности, приложими в различна работна или кариерна среда. Те

¹ Концепцията за ЛКК е въведена от Едуард Толман през 1948 г. [158] По-късно терминът е обобщен от някои изследователи и се представя като вид *семантична мрежа на личните знания или схеми на индивида* [51, 74, 86, 111, 136, 161]. Поради широкото използване и изучаване на когнитивните карти моделът им се превръща в инструмент за почти всяко когнитивно представяне или модел [92].

могат да обхващат общи и специфични компетенции за работната среда и условия. Често тези умения се наричат и „ключови умения“, „основни умения“, „меки умения“, „обща умения“, „всеобхватни умения и качества“, „печеливши характеристики“, „критични фактори за успех“ и „качества на идеалните кандидати“ [157].

В класификацията, създадена от *UC Berkeley Learning & Development*, най-общо се групират в седем основни области: 1) *Аналитични* – критично мислене; вземане на решение; разрешаване на проблем; управление на проекти; стратегическо планиране; 2) *Комуникационни* – активно слушане; презентиране; вербална комуникация; писмена комуникация; 3) *Компютърни* – работа с приложен софтуер и приложения; 4) *Финансови* – управление на бюджета; 5) *Междоличностни* – сътрудничество; управление на конфликти; договаряне; политическа проницателност; работа с различни групи; 6) *Управление на хора* – лидерство; управление на хора; 7) *Производителност* – организиране; управление на времето. Въпреки че това са най-преносимите умения, трябва да се има предвид, че всяка организация е уникална и специфична, има свой почерк и изключителна организационна култура, спрямо които тези умения трябва да се прилагат гъвкаво и съответно [159].

Оценка на уменията

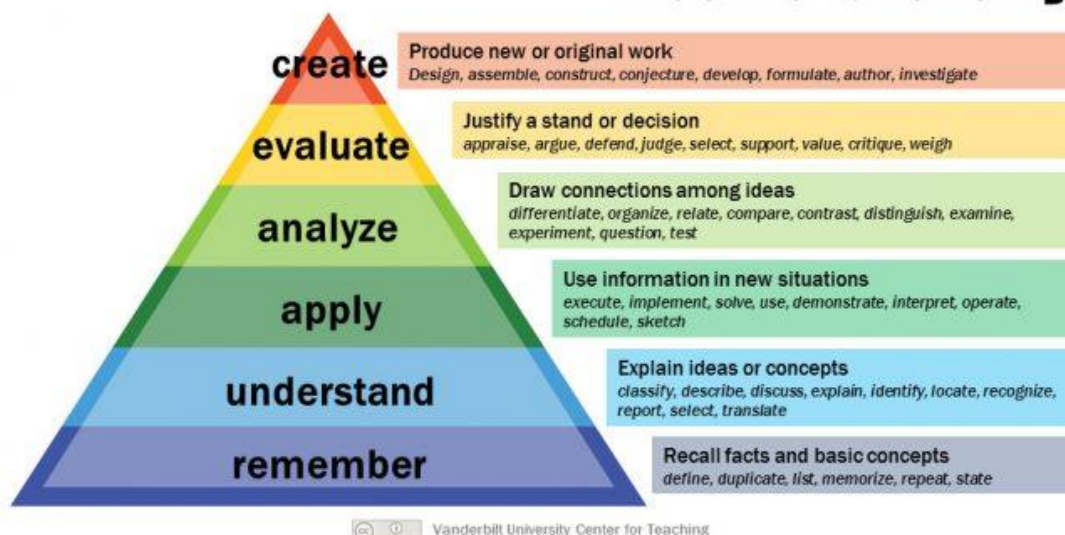
За оценката на знанията и на компетенциите съществуват достатъчно стройни, ясни и ефективни системи и подходи. Въпросът с оценяването на *меките умения* очевидно е ключов както за бизнеса, така и за публичната сфера. Оценката на *меките умения* е процес, при който индивидът е поставен в различни ситуации, изискващи от него подходящи реакции. Именно според стъпките, реакциите, поведението и решенията, които взема, може да се определи нивото на *меките му умения*. Осигуряването на стандартизирани принципи за персонална оценка на *меките умения* и за синхронизирането на необходимите с реално притежаваните умения от съответните индивиди, е важен методологичен подход при търсенето и оценката на трудовия ресурс във всеки тип организация.

За проучването на подходящите за съответната професия и организация *меки умения* сработват такива инструменти като тестове, казуси и задачи, чието решаване дава информация за нужните *меки умения*. Измерването на интелектуалните и психомоторните умения е възможно именно чрез такива средства. Целта е с тяхна помощ рецепиентът (кандидатът) да се постави в нова проблемна ситуация, в която той, съпоставяйки я с вече познатите му, да успее да подбере най-ефективните от всички правила (методи, алгоритми, формули, инструкции, процедури), които познава – тези, чието изпълнение според него да доведе до постигането на желания резултат. *Методологията на тестовите инструменти* трябва да провокира рецепиента да постигне и демонстрира няколко категории умения: 1) да е в състояние да моделира нова ситуация; 2) да може да класифицира получения модел; 3) да е сигурен, че подбира адекватни и ефикасни методи за решаване; 4) да реши поставения проблем.

Според Бенджамин Блум [154] синтезът като подход за прилагане в подготовката на тестове и казуси представлява комбиниране на отделните елементи и части по такъв начин, че накрая да формират единно цяло. Това

включва процеса на работа с отделните части и елементи и тяхното аранжиране и комбиниране по такъв начин, че да се създаде модел или структура, които предварително не са определени. През 1956 г. Бенджамин Блум, заедно с Макс Енглехарт, Едуард Фърст, Уолтър Хил и Дейвид Кратвол публикуват обща рамка за категоризиране – таксономия на образователните цели, позната като *таксономия на Блум*. Тя се състои от шест основни категории: *знание, разбиране, приложение, анализ, синтез и оценка*, т.е. „*умения и способности*“ за прилагане на знания и информация. *Знанието* „включва припомнянето на специфики и универсалии, на методи и процеси или на модел, структура или настройка“. *Разбирането* „се отнася до тип осъзнаване или възприемане, така че индивидът да знае какво се съобщава и да може да използва предоставения материал или идея, без непременно да го свързва с друг материал или да вижда най-пълното му отражение“. *Приложението* се отнася до „използването на абстракции в конкретни и особени ситуации“. *Анализът* представлява „раздробяване на конкретна комуникация на съставните ѝ елементи или части, така че относителната йерархия на идеите да бъде изяснена и/или връзките между изразените идеи да станат ясни“. *Синтезът* включва „сглобяването на елементи, така че да образуват едно цяло“. *Оценката* поражда „преценки за стойността на материала и избор на методи за определени цели“ [154].

Bloom's Taxonomy



Фиг. 1. Таксономия на Блум [154]

През 2001 г. група когнитивни психолози, специалисти по учебни програми, инструктажи и по тестване и оценяване, публикува ревизия на таксономията на Блум „*Таксономия за преподаване, учене и оценяване*“ [153], с което създава една по-динамична концепция за класифициране. За разлика от екипа на Блум, те залагат не на *статичните съществителни*, описващи понятията в класификацията, а на т.нар. „*динамични глаголи*“, с които да се обозначават категориите и подкатегиите, описващи познавателните процеси. По този начин в ревизираната таксономия много по-прецизно не само могат да се обособят видовете знания (фактически, терминологични, концептуални, процедурни и т.н.), използвани в познавателния процес, но и да се обвържат с необходимите за прилагането им *меки умения* като познаване на специфични за предмета техники и методи, умения и алгоритми, критерии кога да се използват подходящи процедури, разпознаване на контексти, метакогнитивни знания, стратегически знания, самопознание [53].

Всичко това идва да покаже, че самото придобиване и осмисляне на знания и особено – тяхното прилагане – винаги се основава на добре изградени и развити *меки умения*. Процесът е взаимнобусловен и двустранен – трупайки знания, индивидът придобива *меки умения* и едновременно с това – развиването на *меки умения* го отвежда към надграждане на знанията и опита.

Литературен преглед по темата

Кратка историография на темата

В чест на истината концепцията „*меки умения*“ е доста убедителна и естествена, но в действителност все още няма конструктивна и пълна яснота за нейната дефиниция, обхват, управление и измерване. Донякъде, може би, това се дължи и на наименованието „*меки умения*“, които малко или много на практика често се подценяват като второстепенни, неизмерими, извън класацията. А това на практика не е така. Историографски фразата „*меки умения*“ се появява към средата на ХХ век във връзка с изследването на процедурите за обучение в армията на Съединените щати (1972) в доклади на *Уайтмор* и *Фрай*, които формулират инструмент за поведенчески модел, за да анализират тези *меки умения* и обсъждат подходящи методи за прилагане на обучението по *меки умения* [170]. Оттогава насетне и особено при прехода на икономиката на производството към икономика на услугите нараства интересът към разбирането на „*нетехническите*“, насочени към хората аспекти на работата.

В литературата все още не съществува общоприето съгласие за *таксономията на меките умения*, наричани още и *релационни умения*. *Спенсър* и *Спенсър* разработват обща рамка от 20 компетенции, включително знания, умения, самостоятелни концепции и ценности, черти и мотиви [150]. Според тях тази рамка включва основния набор от компетенции, които прогнозно осигуряват значителен процент на високи постижения, т.е. служителите, които проявяват много или по-голямата част от посочените в рамката компетенции, се очаква да бъдат най-добрите в организацията. *Списъкът на компетенциите на Спенсър и Спенсър* е полезен модел, от който може да се тръгне, за да се развие по-нюансирано разбиране за *меките умения*, като правилно се

идентифицират кои са *умения* (приложни знания) и кои са мотиви, знания, нагласи или черти на индивида. *Рейнсбъри, Ходжис и Бърчъл* използват рамката на *Спенсър и Спенсър*, за да сравнят възприятията на настоящите и на дипломираните ученици за важността на уменията. Те откриват, че абсолвентите смятат всички умения в списъка за по-важни в сравнение с още обучаващите се, но и че не откриват разлика между *твърдите* и *меките умения* по отношение на тяхната важност [139].

Марсъл Робълс е категоричен, че *меките умения* включват повече от просто поведение. За него „меките умения са черти на характера, нагласи и поведение – а не техническа способност или знания. Меките умения са нематериалните, нетехническите, специфични за личността умения, които определят силните ѝ страни на лидер, фасилитатор, медиатор и преговарящ“ [140]. Тук трудността на дефинирането на *меките умения* идва от свързването им с *черти на характера* (устойчиви във времето и подсилвани от поведение, което се изработва, променя и подобрява) [120], а и предположението, че високата ефективност изисква притежаване на определени вродени характеристики на личността звучи в известен смисъл дискриминативно и омаловажава донякъде идентифицирането и изграждането на собствени гъвкави набори от умения, приложими в работата.

Въпреки липсата на единна стандартизация, *меките умения* са важни във всички индустрии и работни условия. Нарастването на *икономиката на услугите* е фактор, който също допринася за повишаване на осведомеността относно важността на *меките умения* [146]. Отраслите на услугите извеждат като приоритет *личните взаимоотношения*, което изисква и работната сила да владее уменията на личните взаимодействия. Освен това *меките умения* се разглеждат като набор от умения, които позволяват на служителя да изпъкне сред колегите си, превръщайки ги в професионален напредък. Въпреки че обикновено се изисква техническо ноу хау за получаване на работа, способността за ефективно управление на взаимоотношенията често се изразява в *меките умения*, които помагат за напредването в кариерата [121].

Библиотечни изследвания

Изследвания на *Линч и Смит* (2001) показват, че до 1998 г. всички библиотечни дейности обикновено съдържат устни и писмени комуникационни умения [118]. В проучване в университета „Джон Мур“ в Ливърпул, *Ашкрофт* (2004) стига до заключението, че уменията за комуникация, договаряне и сътрудничество са важни за информационните специалисти в електронната информационна среда [54]. В изследване на *Ферет и Марчинек* (2005) се идентифицират уменията, необходими на библиотекарите за задоволяване на бъдещите потребности: комуникационни, управленски умения, умения за информационни технологии и др. [85]. *Майлс и Лодож* (2006) също заключават, че използването на словесни и невербални умения е от голямо значение за успеха на библиотекарите [124]. *Чан* (2006) констатира, че във високотехнологична среда основните умения, необходими на обществените библиотекарите, включват комуникация и междуличностни умения (писмени и словесни комуникационни умения) [64, 65]. *Джеролимос и Конста* (2008) идентифицират необходимите 38 умения и квалификации за съвременните библиотекарите [91]. *Чой и Расмусен* (2009) изследват квалификациите и уменията, необходими на специалистите в академичните библиотеки, и също установяват, че комуникативните и междуличностните умения са основни умения за библиотекарите [66]. *Партридж, Лий и Мънроу* (2010) провеждат изследване и установяват, че комуникативните умения са сред критичните умения за „библиотекар 2.0“ [133]. Друг техен изследователски проект през същата година потвърждава идентични резултати [134]. *Афхами, Таджафари, Наукаризи и Неках* (2019) установяват, че предвид значението на комуникационните умения за библиотекарите и ролята им в предоставянето на услуги, библиотечните мениджъри трябва да планират средства за обучения по комуникационни устни и писмени (вкл. дигитални) умения за библиотекарите в своите институции. Провеждането на семинари и курсове, свързани с комуникационните умения и взаимодействието с потребителите, от страна на професионални асоциации е много важно както по време на обучението на студентите от областта библиотечно-информационните науки, така и по време

на работа, и това са основните отговорности на ръководителите на библиотеките [49].

Много са публикациите, посветени на темата за *меките умения*. Важно е да се направи литературен преглед на последните регламентиращи документи на ниво ЕС, както и на последните проекти, изследващи и развиващи *меки умения*.

Европейската квалификационна рамка

Развиването на *меките умения* е приоритет за успеха на индивиди, организации и страни. От 1999 г. до 2010 г. страните, развиващи *Болонския процес*, си поставят за цел да създадат *Европейското пространство за висше образование* (ЕНЕА), официално създадено с *Декларацията от Будапеща-Виена* (2010). От 2001 г. *Дъблинските дескриптори (критерии)* са приети като критерии на цикъла или нивата на квалификационна рамка на Европейското пространство за висше образование. Те предлагат общи изявления за типичните очаквания за постижения и способности, усвоявани в края на всеки цикъл или ниво, дефинирано в Болоня. *Дъблинските критерии* са формулирани по отношение на нивата на компетентност, а не на резултатите от обучението и позволяват да се разграничават отделните цикли по широк и общ начин между тях. Включват най-общо пет компонента: 1) знания и разбиране; 2) прилагане на знания и разбиране; 3) изготвяне на преценки и вземане на решения; 4) общуване и комуникационни умения; 5) умения за учене през целия живот [60, 100]. Въпреки тази обща тенденция, фокусът на програмите, предлагани в повечето университети в ЕС, все още се основава на преподаване на традиционни научноизследователски умения, а не на *меки и допълващи се умения*.

Десетилетието 2010-2020 г. е насочено към консолидиране на *Европейското образователно пространство – European Higher Education Area* (ЕНЕА), така че университетите да станат двигатели на промяната и иновациите. Важен стратегически акт е реформата на учебните програми за

приспособяване на университетите към нуждите на пазара на труда. Целта е да бъдат коригирани несъответствията между уменията и работните места – пропуски в уменията на работното място, недостиг на достатъчно квалифицирани специалисти за определени длъжности или изобилие от кандидати в сектори, в които няма достатъчно подходящи свободни работни места. Ефективното предвиждане на това кои умения ще са нужни на компаниите в следващите години е от решаващо значение, за да бъдат „въоръжени“ бъдещите специалисти с „правилните“ компетенции.

Една от най-мощните европейски инициативи е именно създаването на *Европейска квалификационна рамка, ЕКР (The European Qualifications Framework, EQF)* и свързаните с нея консултации. Предпоставките, които стоят зад ЕКР, са свързани с факта, че *ученето през целия живот* се е първостепенна необходимост за Европа, характеризираща се с бързи социални, технологични и икономически промени. За бавнонарастващото и застаряващо население на Европа са важни решенията на тези предизвикателства – необходимост от непрекъснато обновяване на знанията и развитие на все по-широки компетенции и умения; ефективна комуникация и сътрудничество между доставчиците на образование и обучение и властите на различни нива; премахване на съществуващите бариери между институциите и страните, възпрепятстващи достъпа до образование и обучение и ефективно използване на вече придобити знания и компетенции; също прозрачност, съпоставимост, договореност, признаване и трансфер на „чуждестранни“ квалификации; признаване на обучението, придобито в неформални и информални условия (например на работното място) и т.н.

ЕКР е предвидена именно като мета-рамка, „конвектор“, „мрежа за превод“, която увеличава прозрачността и подкрепя взаимното доверие при сравняването квалификационните рамки и системи на национално и на секторно ниво и улеснява прехвърлянето и признаването на квалификацията на отделните граждани [132].

Европейски програми за ключови компетенции и умения

Европейската комисия работи активно с държавите-членки на ЕС за подкрепа на засиленото развитие на ключови и основни умения за всички, от ранна възраст и през целия живот. *Ключовите компетенции* включват знания, умения и нагласи, необходими на всички за тяхната лична реализация и развитие, работоспособност, социално включване и активно гражданство. Подходът е да се насърчават *ключовите компетенции* чрез: 1) Осигуряване на висококачествено образование, обучение и учене през целия живот за всички; 2) Подпомагане на обучаващия персонал за прилагане на подходи за преподаване и обучение, основани на компетентности и съвременни технологии; 3) Насърчаване на разнообразни подходи и контексти за образование и продължаващо обучение; 4) Изследване на ефективни подходи за оценка и утвърждаване на ключови компетенции.

Европейският съвет приема **Препоръка относно ключовите компетенции за учене през целия живот въз основа на предложение на Комисията** (*Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning based on a Commission proposal*). Препоръката идентифицира осем ключови компетентности: 1) грамотност; 2) мултиезична компетентност; 3) математически, научни и инженерни умения; 4) дигитални компетентности; 5) личностни и междуличностни умения и способност за придобиване на нови компетенции; 6) гражданска компетентност; 7) предприемачески умения; 8) културна осъзнатост и компетентност за себеизразяване [33, 110]. Препоръката на Съвета предоставя обща европейска референтна рамка за ключовите компетенции за политиците, доставчиците на образование и обучение, социалните партньори и самите обучаеми. ЕС също така представя успешни начини за насърчаване на развитието на компетентност чрез иновативни подходи за обучение, методи за оценка и подкрепа за образователния персонал [108].

Програмата за европейски умения цели действителна промяна на парадигмата в уменията, за да се възползва по по-добър начин ЕС от зелените

и цифрови преходи и да подкрепи бързото възстановяване от кризата COVID-19 чрез засилване на устойчивата конкурентна способност за постигане на европейската зелена сделка и прилагането на нейните цифрови и индустриални стратегии на практика; за осигуряване на социална справедливост; за прилагане на практика на първия принцип на *Европейския стълб на социалните права*: достъп до образование, обучение и учене през целия живот за всички, навсякъде в ЕС; за изграждане на устойчивост за реагиране на кризи въз основа на изводите, научени по време на пандемията COVID-19 [132].

Комисията обръща специално внимание на т.нар. „*напречни умения*“ като способността за учене и поемане на инициатива, работа в екип и решаване на проблеми, справяне със съвременните разнообразни и непредвидими кариерни пътеки. Разработва и *дефиниция на предприемачеството* като компетенция и **Референтна рамка за компетентност на предприемачеството** (*Entrepreneurship Competence Framework, EntreComp*) [156]. Комисията разработва и **Референтна рамка за цифрови умения** (*Reference Framework for Digital Skills, Digicomp*) [81, 155], описваща *21 компетенции*, които гражданите и създателите на политики могат да използват като инструменти за подобряване на *дигиталната си компетентност*. Всички рамки са разработени в тясно сътрудничество с различни заинтересовани страни от образованието и обучението, заетостта и социалните партньори.

Интерес представляват и **Голямата коалиция за цифрови работни места** (*Grand Coalition for Digital Jobs*) – многостранно партньорство за справяне с липсата на ИКТ умения и хилядите незапълнени свободни места, свързани с ИКТ [125], както и **Европейският алианс за чиракуване** (*European Alliance for Apprenticeships, EAfA*) – уникална платформа, обединяваща правителствата с други ключови заинтересовани страни за подобряване на качеството, предлагането и имиджа на чиракуването в Европа [80]. Също и **Центровете за професионално съвършенство** (*Centres of Vocational Excellence, CoVE*), които обединяват широк кръг от партньори – доставчици на професионално образование и обучение, работодатели, изследователски центрове, агенции за развитие и услуги по заетостта. Те се стремят да разработят „*екосистеми за умения*“, допринасящи за стратегиите за регионално, икономическо и социално развитие, иновации и интелигентна специализация. Предоставят висококачествени професионални умения,

подпомагат предприемаческите дейности, разпространението на иновации и целят да действат като хъбове за знания и иновации за компаниите (предимно за МСП), докато работят с центрове в други страни чрез международни платформи за сътрудничество [135].

Важен жалон представлява и *европейската многоезична класификация на умения, компетенции, квалификации и професии – Европейските умения / компетенции, квалификации и професии (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations, ESCO)*. ESCO може да се определи като огромен речник или енциклопедия, която описва, идентифицира и класифицира *професионални умения и професии*, приложими на пазара на труда в ЕС и в областта на образованието и обучението, и систематично показва връзките между тези *професии* и *умения*. Това е един достъпен онлайн портал, където наличният набор от данни за *професии* и *умения* може да се консултира и изтегля безплатно. Публикуваната там *обща референтна терминология* има за цел да подпомогне европейския пазар на труда да стане той по-ефективен и интегриран и позволява „световете на работа и образование/обучение да общуват по-ефективно един с друг“ [83].

Към важните ориентири за разбирането на уменията трябва да се добавят и *уменията за интелигентност в EU Skills Panorama* – онлайн инструмент, който осигурява единен достъп до данни, информация и интелигентни решения за нуждите от умения в професии, сектори и държави. Той дава европейска перспектива за тенденциите в търсенето и предлагането на *умения* и несъответствия с актуалните умения, като същевременно дава информация за националните данни и източници. *EU Skills Panorama* се управлява от CEDEFOP от името на ЕК [147]. Важни са и *Алиансите за секторни умения (Sector Skills Alliances)* [143] – транснационални проекти за справяне с пропуските в уменията чрез идентифициране на нуждите от един или няколко професионални профила и повишаване на отзивчивостта на професионалните системи. По-конкретно това включва: дефиниране на умения или потребности от обучение в конкретен икономически сектор; проектиране и предоставяне на съвместни учебни програми. Всеки *Алианс за секторни умения (АСУ)* трябва да се състои от консорциум от организации от поне три програмни страни с поне три организации от всяка страна, участващи в АСУ: публични или частни организации, предоставящи ПОО; публични или частни сдружения,

притежаващи специфични за сектора експертизи и представляващи конкретния сектор; публични или частни сдружения, притежаващи регулаторни функции за системите за образование и обучение. Консорциумът трябва да бъде ръководен от заявител със седалище в съответната програмна държава и да бъде отговорен за подаването на предложението от името на консорциума, както и за цялостното управление на АСУ. Кандидатите трябва да подават годишните си проектни предложения, които се публикуват от *Изпълнителната агенция за образование, аудиовизия и култура (Education, Audiovisual and Culture Executive Agency)* [142].

Европейски услуги за ефективни работни места

Политиките за съчетаване на умения и работни места в цяла Европа включват и други инструменти и услуги. Например *Europass* [142] е услуга на ЕС, която помага на хората да предлагат своите умения, квалификация и опит в повечето европейски страни, като използват стандартизирани документи, достъпни на 27-те европейски езика. След приемането на *ревизираното решение за Europass* през април 2018 г. Комисията работи със страните от ЕС и заинтересованите страни по прилагането на новото решение за модернизиране на *Europass* и предлагане на по-цялостна услуга. *Услугите за ориентиране* могат да помогнат на търсещите работа, студенти, възрастни учащи и др. да вземат добре информирани решения относно уменията, квалификацията, възможностите за пътуване и обучение в чужбина и кариерно развитие. Новата рамка на *Europass* надгражда успешната формула с лесни за използване инструменти, които да подпомагат хората да идентифицират и да представят своите умения и квалификации на всички езици на ЕС: онлайн инструмент за създаване на автобиографии и профили на умения; безплатни инструменти за самооценка на уменията; информация за възможностите за учене в цяла Европа; информация за пазара на труда за това кои умения са най-търсени и къде. Новата рамка на *Europass* предстои да се свързва и с други инструменти и услуги на ЕС в системите за труд, образование и обучение, например с *портала за мобилност на работното място EURES*, като

позволява по-лесен обмен на информация и повече съвместни услуги за крайните потребители [79].

Друга важна услуга е *EuroGuidance* – европейска мрежа от национални ресурси и информационни центрове – която също подпомага ориентирането през целия живот и международната мобилност [47].

Всички тези *документи и платформи за услуги* са ориентирани към:

- *Работниците и служителите*, които да могат да правят добър избор за заетост и учене, особено когато се движат между държави, компании или курсове за обучение;
- *Създателите на политики*, които да вземат решения, основани на доказателства, когато определят приоритети или адаптират образованието, заетостта и други области на политиката към бъдещите предизвикателства;
- *Работодателите*, които да могат да намират подходящи хора с необходимите умения;
- *Образователните/обучителните институции*, които да разработват адекватни учебни програми, в които да развиват уменията, очаквани от пазара на труда;
- *Специалистите по професионално ориентиране*, които да съветват адекватно хората при избора им на кариера.

Значими европейски проекти за класифициране и развитие на меките умения

По отношение на *рамките на меките умения* все още мненията и препоръките не могат да бъдат уеднаквени. Налични са твърде много варианти и подходи за определянето на *меките умения*, наричани още *социални умения*, *напречни компетенции*, *социални компетенции*, *родови компетенции*, дори *основни и житейски умения*. Някои международни научноизследователски проекти или институции предпочитат термина „*умения на 21 век*“, докато

Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) използва термина „ключови компетенции“ (2003) [128] и отскоро – „умения за социален напредък“ (2015) [129].

Доста автори идентифицират *меките умения* с *емоционалната интелигентност* (EI) или *емоционалния коефициент* (EQ) – „емоционалната страна“ на хората като опозиция на коефициента на интелигентност (IQ) [104]. Съществува известен проблем да се нарекат *емоционални умения* такива *меки умения* като „критично мислене“ или „решаване на проблеми“. Някои автори ги наричат дори „непознавателни умения“ [99], но всъщност *меките умения* включват както *социални/междудуличностни умения*, така и *методологични умения* или *метакомпетентности*, т.е. способността за усъвършенстване и придобиване на нови компетенции, за преосмисляне и прехвърляне от едно професионално поле към друго, дори от неформално към официално обучение. *Меките умения* също така трябва да се концептуализират в широк смисъл като компетенции, които могат да се прехвърлят от едно работно място на друго, от една организация в друга, от един икономически сектор в друг [72].

Друг проблем, който виждат редица изследователи, е свързан със съмнението дали тези умения могат да бъдат придобити чрез обучение или те по-скоро са „вродени“. Според Хекман и Кауц „меките умения са личностни черти, цели, мотивации и предпочитания, които се оценяват на пазара на труда, в училище и в много други области“ [98]. Те са „комбинация от склонности, разбирания, определения и практики“ [178]. Найт и Пейдж [112] определят *меките умения* като „нечестиви компетенции“, т.к. е много трудно да се дефинират, защото могат да приемат специфични форми в различен контекст и да продължават да се развиват през целия живот. Хасълбъргър и други автори предлагат своето определение: „Меките умения представляват динамична комбинация от когнитивни и метапознавателни умения, междудуличностни, интелектуални и практически умения. Меките умения помагат на хората да се адаптират и да се държат позитивно, така че да могат да се справят ефективно с предизвикателствата на своя професионален и ежедневен живот“ [97].

Съвсем очевидно е, че в някои публикации авторите припокриват термините „умения“ и „компетенции“, въпреки че те не са синоними. Именно тази разлика е уточнена от ОИСР в *проекта DeSeCo*: „Докато концепцията за „компетентност“ се отнася до способността да се отговори на изискванията на

висока степен на сложност и предполага сложни системи за действие ..., терминът „умение“ се използва за обозначаване на способността да се използват познанията с относителна лекота за изпълнение на сравнително прости задачи. Признаваме, че линията между компетентност и умение е малко размита, но концептуалната разлика между тези термини е реална [70].

В някои документи *уменията* се определят като „*видими*“ и/или „*поведенски*“ компоненти на компетентността. Както се подчертава в *Речника на EUCEN*, „*уменията*“ са способността да се прилагат знания и да се използва ноу хау за изпълнение на задачи и решаване на проблеми [77]. В контекста на *ЕКР* „*компетентността*“ се описва като отговорност и самостоятелност, докато „*уменията*“ се описват като *познавателни* (включващи използване на логическо, интуитивно и творческо мислене) или *практични* (включващи физическа сръчност и използване на методи, материали и др. инструменти) [71].

Очевидно *меките умения* (наричани също и *компетенции* или *резултати от обучението*) имат нужда от постоянно дефиниране и класифициране. Често те са наричани „*нетехнически*“ умения и понякога се припокриват и пресичат с вече познати понятия като „*жизнени умения*“, „*обща умения*“, „*ключови компетентности*“ и т.н. [67]. *Основните рамки на меките умения*, които могат да бъдат проследени, са: *жизнени умения (СЗО)* [171]; *напречни компетенции (UNESCO)* [160]; *ключови компетенции за успешен живот и добре функциониращо общество (OECD)* [109]; *ключови компетенции за учене през целия живот (UE)* [76]; *обща умения (адаптиране, настройване)* [162]; *умения за XXI век (OECD)* [52]; *бъдещи работни умения (IFTF)* [69] и *умения за социален прогрес (OECD)* [129]. Ясно е, че няма окончателен единен списък на *меките умения*, а цяла поредица от списъци, всеки отразяващ конкретна ситуация и повлиян от различни по-глобални или по-локални фактори. Перманентната дискусия около категорията на „*меките умения*“ ясно разкрива значението им, както и на съвременните подходи за тяхното оценяване и развитие. Затова свидетелства и множеството международни проекти.

През 2015 г. *ОИСР* изготвя специален доклад „*Умения за социален прогрес: Силата на социалните и емоционални умения*“ [129], който обобщава изследователските резултати, постигнати от организацията по отношение на ролята на *социално-емоционалните умения*. В него се предлагат

стратегии за тяхното повишаване и развитие. Важни моменти в доклада са анализите на *ефектите на уменията* върху различни мерки за индивидуално благополучие и социален прогрес, които обхващат толкова разнообразни аспекти от живота – образование, тенденции на пазара на труда, здраве, семеен живот, гражданска ангажираност, удовлетвореност от живота. Докладът обсъжда и как политиките, училищата и семействата могат и трябва да улесняват развитието на *социално-емоционалните умения* на подрастващите чрез социални програми, програми за преподаване и родителски практики. В него се идентифицират и насърчават *социално-емоционалните умения*, както и нуждата те да могат да бъдат измервани адекватно в рамките на специфичните културни и езикови граници. Въпреки, че е фокусиран главно върху развитието в училище, т.к. *социалните и емоционални умения* се придобиват още в ранното детство и в юношеството, докладът подчертава *уменията*, насърчаващи успеха през целия живот; контекстите на обучение, стимулиращи формирането на *умения*; националните подходи и политиките, и методологиите за тяхното оценяване.

Изследванията за *емоционална интелигентност* също подкрепят хипотезата, че *междучелностните умения* са по-вероятните благоприятни фактори за постигане на успешна кариера [93, 94] и че са необходими при успешната интеграция във все по-утвърждаващите се практики на създаване на екипи, особено предвид бързите темпове на глобализацията, транснационализацията на екипите и нуждите от ефективен диалог в межкултурна среда, както и икономически обоснованата нарастваща нужда от запазване и развитие на *талантите* (като ключов персонал) в организациите. Икономическите цели на образованието в крайна сметка не трябва да пренебрегват много по-съществените *умения за критично мислене* и създаване на *знаеци и съпричастни граждани* – така необходими за справяне с все по-сложните глобални проблеми. С други думи, училището не трябва да бъде „манифактура“ за масово производство на работна сила [127], а да предлага и инструменти за създаване на креативни и пълноценни личности.

Адаптираната рамка, създадена от ЮНЕСКО в едно *проектно изследване на напречните умения в Азиатско-Тихоокеанския регион* [160], доказва, че необходимостта от развиването на *меки умения* не е свързана само с т.нар. „*пригодност за заетост*“, а пресича и различни, многообразни други

дискурси (икономически, социални, културни, технологични), и различни перспективи (глобални, национални, лични), които при всички случаи изграждат печелившата комбинация за всеки индивид. Неслучайно *междуклтурният модел* на *Хеерт Хофстеде* е толкова показателен и ефективен при управлението на организационните култури във всички сектори [41].

Много са и *международните европейски проекти*, които търсят ефективни модели за *класифициране и развитие на меките умения* в учебна среда. През 2009 г. *EUCA* (*European University College Association*) стартира *проекта ModEs* (*Модернизирание на висшето образование чрез акредитация на меките умения*), финансиран по програмата на ЕС „Еразъм през целия живот“ с 15 партньора от 10 държави за три години. Проектът има за цел да интегрира обща европейска *програма за меките умения* в академичните учебни програми. Двата основни продукта на *проекта ModEs* са *наръчник*, съдържащ набор от насоки за преподаване на *меките умения* в бакалавърската степен на висшето образование и *прототип* на „сериозна игра“ на различни езици за развиване на *меките умения*. Разработеният от *проекта ModEs* *списък с концептуални умения и техните определения* отговаря на реалността, отчита като значима бизнес средата, включени са и различни техни модификации. Така се обособяват *22 умения*, разделени в три основни групи: 1) *Лични умения*, т.е. умения за учене; толерантност към стреса; професионална етика; самосъзнание; ангажираност; жизнен баланс; креативност/иновации; 2) *Социални умения*, т.е. комуникация; работа в екип; контактна мрежа; умения за преговори; управление на конфликти; лидерство; културна адаптация; 3) „*Съдържателна увереност*“/*Методологически умения*, т.е. ориентация към клиента/потребителя; непрекъснато подобряване; адаптиране към промените; ориентация към резултатите; аналитични умения; вземане на решения; управленски умения; изследване и управление на информация [97].

Друг, стартирал през 2015 г., *проект eLene4work* (*Електронно обучение за работа*) [131] има за цел да установи нуждата от *меките умения* на студентите и да помогне на компаниите да използват *дигиталните таланти* на младите служители и работници. Важна задача на проекта е да проследи възможностите, предлагани от *MOOCs* (*Massive online courses*) и *OERs* (*Open Educational Resources*) за допълване на пропуските във взаимоотношенията

между академичното образование и пазара на труда. Най-интересният резултат е изготвеният по проекта доклад „*Кои меки умения притежават студентите и кои трябва да владеят?*“, в който са групирани и сравнени качествени данни за *меките умения*, събрани от партньорските организации [169]. *Меките умения* се определят като различни от „*твърдите умения* и като *талант*, като нещо, което прави един индивид различен от останалите“, като *лични качества*. Сред тях водещи са: 1) *социалните умения*, свързани с работа в екип, комуникация (онлайн и лице в лице на всички нива: говорене, слушане, официално и неформално писане), откритост, гъвкавост, готовност за конструктивна обратна връзка ... и смирение, респект; 2) *личните умения*, т.е. съпричастност (вкл. умения за емоционална интелигентност), честност, ангажираност и мотивация, отвореност за учене на нови неща, любопитство, търпение, постоянство, способност за извличане на поука от неуспехите; 3) „*персонални умения*“ като самооценяване, саморегулиране на процеса на обучение и като следствие, способност за осъзнат избор на кариера; 4) *образователни умения* за анализ и синтез, математически умения, способност за усвояване и задълбочаване по конкретна тема, умения за презентиране и т.н. Важни *умения за младите хора* и за бизнеса също са: умения за изграждане на информационни стратегии за бързо и ефективно търсене на информация; нови идеи, начини на работа и мислене; иновации и подобряване на съществуващите процеси; ефективност и производителност, сътрудничество, бърза комуникация и правилно представяне на имиджа и видимостта на организацията; универсалност; ведрост и пъргавина; висока скорост на обработване на информацията; владеене на многозадачни методи и др.

През последните няколко години различни проекти, финансирани от ЕС, се фокусират върху *меките умения*. **Проектът MASS** [119] очертава важността на използването на разнообразни методи за оценка на различни групи хора. Събрани са различни подходи за създаване на адаптивна система за различни видове институции и аудитории.

Резултатите от проучванията в **проекта E-QUA** [75] представят различните модели на мобилност в Европа, очертават точната ситуация по отношение на *меките умения* в европейските университети (8 от 28 университета предлагат програма за развитие на *меки умения*). Развиваните

умения са предимно *оперативни, интелектуални (практически/релационни/управленски) умения, лични и мисловни умения.*

В проекта *„Меки умения – подобряване на професионалната компетентност и управление“* [148] също се подчертава значителната липса на обучение по *меки умения*. Установява се необходимостта от осигуряване на пълна гама от учебни материали за възможно най-много европейски организации, които могат да бъдат използвани за подобряване на *уменията* на европейските професионалисти.

Проектът DAISS [68] също подкрепя безработни възрастни в шест държави от ЕС, за да получат по-голяма самоосъзнатост по отношение на своите *меки умения*. Като резултат се създават нови сътрудничества, при които доставчиците на ПОО и работодателите работят заедно.

Проектът NESSIE [126] представя списък на пропуските в уменията, свързани с редица проблеми на пазара на труда: високо текучество на персонал / трудности при наемане на персонал (особено при младите), липса на състезателни способности, невъзможност за справяне с промените, причини за уволнение на персонал и проблеми в училище.

Проектът HISS [101] има за цел да адаптира съществуващите инструменти за *скрининг на меки умения*, методологии за обучение на работното място и методологии за наставничество за по-широк кръг целеви групи (вкл. студенти, младежи, търсещи работа, работодатели, безработни възрастни) в различни сектори и в различни държави на европейско ниво.

Партньорството за обучение „Придобиване на меки умения“ [89] е насочено към разработване на учебни инструменти и среда за укрепване на *меките умения и модели* за подпомагане на образованието и обучението и на свързването между поколенията с цел повишаване на пригодността за заетост и мотивацията във всички възрасти.

Проектът GRASS [95] се фокусира върху представянето на *меки умения* на учещите от различни възрасти и на различни нива на образование по количествен, измерим начин, така че тези умения да станат обект на официално валидиране и признаване.

Проектът S-Cube [141] разработва онлайн ролево обучение, за да помогне на социалните организации да подобрят *меките умения*.

Проектът VALEW [163] разработва модел за сертифициране на компетенции, придобити в неформална/информална среда за обучение.

Проектът YES ME [176] изследва международни случаи, свързани с развитието на „*напречни*“ и *лични умения* както в активния пазар на труда, така и в политиките за обучение, насочени към безработни младежи, които нямат *технически* и „*напречни*“ *умения*, и насочени към подобряване на младежката заетост и мобилност.

Към голямата редица на транснационални проектни инициативи и най-добри практики за методологии и техники на обучение в подходяща околна среда [100] важен дял има и *международният проект BIBLIO – Boosting Digital Skills and Competences for Librarians in Europe*, стартирал на 1.11.2019 година и финансиран по *програма Erasmus+ KA2 / EACEA: Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices – Sector Skills Alliances* [59]. Проектът изследва разликите в необходимите *умения* в библиотечния сектор, свързани с дигиталната трансформация, променяща ролята на библиотеките и на библиотечните специалисти през XXI век. Насочен е към библиотечните специалисти и безработните в библиотечния сектор, като им дава възможност да предлагат иновативни услуги за потребителите. Основната му цел е да улесни придобиването на *цифрови* и *напречни умения* за библиотечните специалисти чрез създаване на *система за оценка на умения*, предложение за обучение, валидиране и признаване на умения и компетенции – дигитални и комуникационни. Подцелите на проекта обхващат усилията да се идентифицират съществуващите и новопоявилите се *потребности от умения*, необходими за библиотечния сектор; да бъдат *картографирани* спрямо *EQF* и *NQFs*, включени в *European Skills Panorama (Европейската панорама на уменията)*; да се идентифицират създаващите се в цяла Европа *нови работни профили в библиотечния сектор* на XXI век; да се стимулира развитието на *висококвалифицирана, образована и мобилна работна сила* в сектора, като се съдейства за ефективното отстраняване на несъответствията между формалното образование и пазара на труда; да се разработи *европейска учебна програма за ПОО*, отговаряща на ниво 5 на *EQF* и на набор от дигитални *OER (Отворени образователни ресурси)*, подпомагаща придобиването на 40+

цифрови и напречни компетенции, която да може да бъде адаптирана към съответните национални нужди; да се подкрепи *признаването на новата квалификация за ПОО на равнище ЕС*, насърчавайки осигуряването на качество на учебните програми за ПОО чрез системата *EQAVET*; да се популяризира *основаното на работа обучение (work-based learning)*, както и *обучението между поколенията* в ПОО.

Въз основа на идентифицирането на необходимото обучение, партньорите в проекта се очаква да разработят: 1) *МООС за европейските библиотечни специалисти*, за да им помогне да придобият идентифицирани компетенции; 2) *курс за смесено специализирано обучение* (лице в лице, онлайн обучение, проектно-базирано обучение, основано на работа обучение, вкл. на принципа на обучението между поколенията); 3) *онлайн образователна платформа за обучение* и стимулиране на споделянето и обмена на знания, опит и най-добри практики.

В *методологията на проекта* се прилагат основните европейски инструменти: *EQF (Европейска квалификационна рамка)*, *ECVET (Европейска кредитна система за професионално образование и обучение)* и *EQAVET (Европейска гаранция за качество в професионалното образование и обучение)*. Профилите на ролевите длъжности са картографирани в *ESCO (Класификация на европейските умения, компетентности, квалификации и професии)* и *e-CF (Европейска рамка за електронна компетентност)*.

Предвидените модули по проекта са разделени в две направления: *модули за напречни компетенции* (комуникация, предприемачество – картографирано на *EntreComp*, лидерство и т.н.) и *модули за дигитални умения* (картографирано на *DigComp*, свързани с проектиране и разработка на приложения, управление на електронни ресурси, достъп до данни, блокчейн, извличане на текст и данни, разработка на стратегия за качество на ИКТ и др.)

Планирано е създадените *учебни програми* да бъдат тествани в четири пилотни страни (България, Гърция, Италия, Латвия). Очакваните съществени резултати и продукти на ***проекта BIBLIO*** предвиждат създаването на: *доклади за разликите в уменията в библиотечния сектор* и *за профилите на работните роли на библиотечните специалисти*; *методика и инструментариум за обучение по библиотечно-информационни науки*; *учебни програми за ПОО*;

стандарти за библиотечната професия през XXI век (основани на ECVET; EQAVET; ESCO; e-CF; EQF и NQF); MOOC и курс за смесено обучение; онлайн инструменти; национални алианси за секторни умения, включващи обучавани, библиотеки, центрове за професионално обучение и други заинтересовани страни; практически материали и професионални общности за разпространение и комуникация.

Това изследване представлява един продукт по задача WP2 – Analysis of the Skills Needs on the Labour Market in the Library Sector (Анализ на нуждите от умения на пазара на труда в библиотечния сектор) на настоящия проект BIBLIO.

Очевидно бъдещите изследвания трябва да се съсредоточават все повече върху пряката връзка между развитието на *меки умения* и условията на *организационната култура* на околната среда, при това не само в официалните образователни системи, но и при всички неофициални, непреднамерени, неяви уроци, ценности, перспективи, социални и културни послания, които се възприемат от индивидите във всички формални, неформални и информални форми на обучение и личностно изграждане.

Приложена методология

*Целта на настоящото изследване е да установи съществуващата **рамка на меките умения**, приложими в работна среда и търсени на пазара на труда, и по-специално в областта на библиотечно-информационния сектор, както и да бъде отправна точка за бъдещите изследвания по **проекта BIBLIO**.*

Промотирането на документа също е част от програмата на проекта.

*Тематичният обхват на изследването произтича от поставената практическа задача – **Анализ на нуждите от умения на пазара на труда в библиотечния сектор**. В тази връзка, като отправна точка, задаваща рамката на изследването, се вземат предвид основните стратегически документи, свързани с уменията и компетенциите в XXI век на Европейския съюз, както и множество публикации по темата на проучването.*

*Тематичният обхват – предмет на изследването и основен фокус – се съсредоточава върху идентифицирането, изясняването и класифицирането на **меките умения**, необходими на професионалистите в новия век.*

*Въз основа на обширен **литературен преглед по темата** се извеждат ключовите проблемни полета, както и регламентиращите документи, свързани с компетенциите и уменията в новата дигитална комуникационна среда.*

*Поставянето на този акцент – **меки умения за библиотечни специалисти** – е съществено важно условие не само за развитието и изпълнението на проекта, но и за определянето на рамките, задачите и очакваните резултати при обучението на бъдещите специалисти в областта на библиотечно-информационните науки у нас и поне във всички страни, участващи в проекта.*

*Това е и **предметната област** на настоящото изследване.*

Методите на изследване включват:

- *контент анализ* на документи на европейски институции и международни организации;
- *сравнителен анализ* на целите и постигнатите резултати от други транснационални проекти с близка тематична насоченост;
- *историографски преглед* на еволюцията на *меките умения*
- *анализ на терминологичните гнезда* на обхвата на *меките умения*;
- *библиографски анализ на публикации* на библиотечни специалисти по темата;
- *дефиниране на модусите на библиотечните умения*;
- *сравнителен анализ* на различните класификации и групиране на видовете *меки умения*;
- *създаване на портфолио* с категоризиране на *меките умения* на библиотечно-информационните специалисти;
- *оценъчен подход* според полезността, уместността, прецизността и приложимостта на съществуващите концепции и класификации на *меките умения* за библиотекари въз основа на *исторически данни, теоретични анализи, методи на експертиза* и др.

Модуси на библиотечните умения

От подробния *литературен преглед* става ясно, че *тясно специализираните умения* са много важно, но недостатъчно условие за качеството на трудовата сила, което очакват националните и международните пазари на труда. Освен основни и специализирани знания и умения, днес от специалистите във всички браншове се очаква да притежават цял арсенал от допълнителни *меки умения* – наричани в *проекта BIBLIO* „*напречни умения*“ – които надхвърлят професионалното обучение и познания. Естествено *меките умения* също не са достатъчното условие за практикуването на професия и работоспособността няма как да се основава единствено на тези умения. *Меките умения* по-скоро допълват „конвенционалните“ знания и умения, като така засилват индивидуалния капацитет и работоспособност на всеки специалист. Тези *умения* не са нови и винаги са били решаващи за професионализма, но днес, в съвременните динамични, мобилни и глобални бързопроменящи се реалности, изпъкват с нов по-силен приоритет. Това е и една от *водещите проектни цели* – да се *подпомогне предоставянето на по-адекватна, гъвкава подготовка на работното място както в обучението преди, така и в процеса на упражняването на професията, както и чрез кариерно развитие извън работа и чрез възможности за учене през целия живот.*

Може да се твърди, че *развиването на способността на индивидите да учат* всъщност е по-важна от самото учене, както и че култивирането на такава способност е най-важната част от *напречните умения*. *Културата на учене* при всички случаи улеснява 1) успеха на учене в училище; 2) прехода от училище към работа; 3) повторното влизане в образованието на младежи и възрастни (преход от училище към училище). Съвременната трудова сила трябва да се научи да усеща и признава нуждите си от допълнително образование и обучение, което е първата, най-важна крачка в осъзнаването на това, какво е

необходимо да се знае и може на работното място. От другата страна стои и въпросът за възприемането на културата на учене през целия живот от властите, училищата, университетите, ЦПО и всички асоциации и НПО, предоставящи официални, неформални и информални образователни услуги. Тоест самото обучение и изискванията към учители, преподаватели, ментори, фасилитатори също трябва да бъдат проектирани по начин, който да изгражда умения, гарантиращи тяхната работоспособност и ефективна кариерна адаптивност в бъдеще.

В днешната глобална среда необходимата *сертифицирана квалификация* или *технически познания* са недостатъчни за който и да е специалист, за да се справи той с най-новите разработки в определена област. Областта на библиотечните науки не прави изключение и също се развива много бързо, повлияна от стремглавото развитие на информационните технологии и комуникации. Специалистите в библиотечно-информационната област отдавна не се ограничават само до традиционните библиотечни услуги, защото трябва да бъдат в крак с всичко, случващо се в развитието на професионалното поле. Днес библиотекарите са и ИТ специалисти, и ПР специалисти, и лобисти, застъпници, маркетингови специалисти, занимават се дори с правна материя и т.н., и т.н. Заради изконните професионални ангажименти към обществото, но и заради новите все по-сложни задачи, библиотечните специалисти имат много голяма нужда да притежават и да демонстрират високи *меки умения* в класическа и в цифрова среда. Библиотекарите не са лекари, нито учители, нито юристи, нито учени, нито журналисти, психолози или педагози, но в повечето случаи те трябва да съчетават уменията и подходите на много професии и това прави тяхната професионална отговорност още по-голяма и социално значима. От една страна библиотекарите трябва да имат умения за работа с научно, научнопопулярно, литературно и пр. съдържание, но от друга – трябва да имат умения за работа с потребители, в мрежа, онлайн и т.н.

Защо са толкова важни меките умения за библиотечните специалисти?!

Защото те са онази съвкупност от методи и техники, чрез които могат да повлияят върху поведението на другите по начин, който повишава техния просветлен личен интерес [88]. Като че ли отминава времето на възхвалата на *техническите умения*, за да се замени с **професионализма на меките умения** – интелигентност, междуличностни умения, комуникационни умения, мотивационни умения, умения за управление, умения за преговори, умения за слушане, лидерски умения, за сила за вземане на решения, презентационни умения, умения за четене, писане и учене, умения за управление на стреса и др. *Меките умения* подобряват личността на индивида и междуличностните му взаимоотношения и на практика разкриват неговия същински потенциал. Не високата квалификация е огледало на личността. Има нещо друго?! „Меките умения са учтиво представяне на твърдите умения“ [88].

И колкото и да е парадоксално – отговорът е прост и кратък – **пълно сливане на личността с професията**. Всяка работа или професия е уникална по своята важност и отговорност, но има по-високо социалнозначими професии, които са важни и отговорни пред цялото общество и оставят белег у всеки индивид (лекар, учител, библиотекар, духовник). Оттук и още един отговор – на въпроса за *статуса на професията*. Общественото настроение и слагането на етикети към която и да е професионална гилдия е проблем на самата гилдия, на това доколко се обединява около професионални ценности и доколко *нейните представители се сливат с професията*. Единствено **позитивният подход** е основното изискване за пълна привързаност към професията, което е и най-сигурният фактор за изграждане на авторитет и репутация. Библиотечната професия е точно такова поприще, което може да се справи с информационните изисквания на всички видове потребители от всички слоеве на обществото. А това, само по себе си, е достатъчно основание за силно и устойчиво удовлетворение от работата и основно изискване за всяка професия. Библиотечно-информационната професия на XXI век е една от най-предизвикателните области в ерата на информационните технологии и обществото на знанието, комуникацията и мобилността. Затова и

възможностите за работа в тази област са много и предизвикателни, иновативни и удовлетворяващи. Естествено, като толкова *специализирана и сложна професия*, изисква и много *висока квалификация и компетентност*, но не по-малко изисква и *порецица от меки умения*, които „ускоряват“ професията по правилния ѝ път на развитие. Работата на библиотекаря през XXI век продължава да стъпва на солидната основа на професионалната практика и върху натрупания опит за характерната *комуникационна среда*. **Уменията за междуличностни комуникации остават ключови компоненти** в арсенала на библиотекаря – писмена и вербална комуникация, създаване и поддържане на партньорства, развиване на иновативни програми, вземане на ИТ решения и активно присъствие на библиотечно-информационния и образователния пазар, застъпничество за каузи. Но има и явно оспорване на традиционните роли. Настъпват трансформации.

Кои са основните компоненти на новия модел?!

Библиотеката заема все по-централно място в живота на общността. Повишава се доверието в нея, защото очакванията към нея за силни *междуличностни умения*, за *компетентност в управлението и лидерство* се повишават. От библиотеките се очаква да влияят, да мотивират и да предизвикат своите потребители и общността с нови услуги и форми на взаимодействие. Вече всички библиотекарари са мениджъри, маркетингови и ПР специалисти, разбират принципите на бюджета, на планирането, на стопанисването на активи и съоръжения, на управлението на персонал и на проекти, на лобирането и застъпничеството. Библиотекарите поемат също и нови преподавателски роли. Партнират си в преподаването на информационна грамотност на своите потребители. Прилагат обучителни технологии, предлагат образователни ресурси, вземат ключови решения за софтуер и системи за поддръжка на обучение, възпитават в етично информационно поведение, превръщат се в изследователи. Библиотеките вече не просто събират, организират и предоставят достъп до информация. Те също активно създават знания и проактивно помагат за развиване на институционални

хранилища със здрава инфраструктура за дългосрочно архивиране на данни; осигуряват професионални инструменти и политики за описание, управление, споделяне и осигуряване на достъп до данните. Те са технологично и дигитално грамотни, работят по разнообразни цифрови уеббазирани проекти, инициативи и инфраструктура за съхраняване, разширяване и визуализиране на достъпа до информация и знания за културното, научното и интелектуалното наследство на нацията и на човечеството. Изследванията през последните няколко години показват дори ръст на предоставяните *библотечни услуги за данни* [177], които играят все по-значима роля в предлагането от страна на библиотеките. Такива „*високи изследователски услуги за данни*“ в различни области на знанието изискват и високи умения, образование и компетенции [84].

Информационните технологии постоянно довеждат до реорганизация, промяна на моделите на работа и търсене на нови умения, преквалификация и прекласификация на длъжности, т.к. библиотеката на XXI век вече набляга на *достъпа*, а не на *собствеността* [130]. И тук *удовлетвореността на потребителите* е ключова, а тя може да се постигне само с *умения за предлагане на качество и правилна комуникация*. Така, както *ефективната комуникация* е един от ключовите елементи на личния живот на индивида, тя е важен елемент и за организационния успех, защото *комуникационните умения*, установяващи връзки, са ефикасен начин за постигане на желаните цели. Следователно, от *комуникационните умения* на всички нейни служители, зависи успехът на организацията, т.к. означава отношение и удовлетворение на нейните потребители, а оттам – рефлектира обратно върху производителността и мотивацията в професията. С други думи, *умението за ефективна комуникация* води до ентусиазъм и позитивно мислене и при потребителите, и при служителите. Така, както неефективната комуникация на търговските пазари води до липса на внимание и негативни нагласи у клиентите, увеличава разходите и намалява ефективността на организацията, така и в библиотеките, обслужващи голям кръг от потребители, *комуникационните умения* и *ефективната комуникация* на служителите играят решаваща роля в пиесата за обслужването на потребителите, сиреч определят успеха на библиотеката. Затова и обучението в такива умения е толкова важно и то на практика е част от мисията на библиотеката да обслужва качествено своите потребители.

Какви са модусите на меките умения за библиотечната професия?!

Библиотеките отдавна вече са **обучаващи институции** – те са центрове за обучение по информация. Информационните технологии изключително много повлияват на библиотеките и на библиотечните услуги, предоставяни от тях. Услугите на библиотеките са ориентирани към потребителите – реални, потенциални, традиционни, дигитални. Не само работата с цялото разнообразие от съвременни потребители, но и тяхното привличане към библиотеките е професионално изкуство и обществена отговорност на библиотеките и на всички библиотечно-информационни специалисти. Създаването на модерни библиотеки е отговорна и лидерска управленска задача, изискваща изключително добро съчетаване на *твърди* и *меки умения*, от съществено значение за разцвета на библиотечната професия.

Меките умения са още по-необходими в **електронния свят**. Те са важни за по-добрите възможности в професията. Те са по-доброто решение за изграждане и утвърждаване на професионалиста и за постигане на професионална удовлетвореност от работата. Предизвикателствата на конкуренцията могат да се борят най-добре с *меки умения*. В библиотечната професия *меките умения* подпомагат подобряването на библиотечните услуги и на тяхното популяризиране. *Меките умения* привличат потребителите към библиотеката. В изпълнението на *мисията на библиотеката за изграждане на навици за четене* – една толкова важна тема и приоритет за съвременните дигитални личности – именно *меките умения* са приложими за култивиране на навици за четене у потребителите.

И в национален, и в световен мащаб библиотечната професия е една от **традиционно феминизираните професионални сфери**. Ясно е, че уменията, необходими за която и да е професия, не са специфични за определен пол, а се изграждат самостоятелно от всеки индивид. Въпреки това трябва да се признае, че, в сравнение с мъжете, жените са по-ефективните носители на *меки умения* както в семейната и социалната среда, така и в работната среда и в организационната култура. Обикновено такива умения и качества като

търпеливост, мекота, емоционалност, емпатия, съпричастие, толерантност са с по-висок капацитет при жените. А тези фактори неминуемо влияят много при професии със социалнозначим ефект.

Добрата новина е, че днес жените във всяка област добиват все по-висока увереност и самочувствие, което се изгражда и се поддържа с *меки умения*.

Какъв е практическият подход на меките умения?!

Теоретичните познания очертават обхвата на всяка предметна или професионална област. Но практическото им изучаване дава съществените пълни познания за дълбочината на тематичната област. Независимо колко и какви *меки умения*, приложими за библиотечно-информационната професия, се познават и описват, по-важен е практическият подход за тяхното изграждане и култивиране. Почти всички доклади за бъдещето на библиотеките и на библиотечната професия засягат темата за необходимостта от високоефективно лидерство, информационни контакти, сътрудничество, способност за комуникация на библиотечната дейност и стойност. И това е така, защото съвременните библиотекари трябва да са способни да се застъпват за ресурси, да преговарят с доставчици и администратори, да изграждат взаимоотношения и да осигуряват социална подкрепа за всички групи потребители. Всички тези, а и много още други библиотечни роли изискват *релационни* или „*меки умения*“ – нетехнически, междуличностни способности, използвани за улесняване на работата и постигане на целите [121].

От всичко, казано дотук, става пределно ясно, че *меките умения* са повсеместни и същевременно – недобре разбирани, затова е и от съществено значение проучването на начина, по който библиотекарите разбират *меките умения* и ги прилагат, и се възползват от тях. Ако се дефинират и конструират по-добре *меките умения*, могат да бъдат създадени и по-добри ресурси, които да помогнат на библиотечно-информационните специалисти (а и на всички специалисти) да разберат по-добре собствения си арсенал от умения и да се

мотивират да ги развиват и занапред. Това става още по-важно, като се има предвид колко често и лесно *уменията* се свързват с *личностните черти*. Чрез изясняване на *набора от меки умения*, които са от съществено значение за успеха на работното място, и отделянето им от *чертите на личността*, библиотекарите могат да имат по-ясна перспектива пред себе си за собственото си индивидуално развитие. Доброто разбиране на обхвата и дълбочината на *меките умения* на библиотекарите и на начините, по които те се използват на работното място, е много важно за професията в нейните практически измерения. Например, изразът „ефективни умения за междуличностна комуникация“ е твърде общ, за да се разбере какви детайлни умения включва той и как те могат да се изградят, измерят или възнаградят. По същия начин звучи и изразът „изграждане на отношения“. Липсата на ясно определение и класификация на *меките умения*, необходими в библиотечната професия, пречи да бъдат диагностицирани напълно и да бъдат разработвани *индивидуални набори от умения* [121].

Очевидно е, че *меките умения* са важната съставка за оцеляване и успех в епохата на информацията и комуникацията. Науката и технологиите повлияват изключително много уменията, от които всяка област се нуждае, за да бъде успешна в обществото. *Меките умения* на библиотечния специалист са много важен елемент, който помага за развитието и успеха на всяка библиотечна организация. Днес библиотечните специалисти са образовани и притежават определена образователна степен, но това не е достатъчно за ефективното предоставяне на библиотечно-информационни услуги, при това – във всяка една, различна по своя тип и статус библиотека. Навсякъде съществува, обаче огромна нужда от библиотекарите с многомерни умения в областта на административното, техническото и обучаващото обслужване на потребителите.

Портфолио на меките библиотечни умения

Кариерното портфолио на професията съдържа онези меки умения, които съставят съдържанието на професионалното поведение на библиотекарите, и представлява *маркетингов инструмент* за ефективно предлагане на пазара на труда и за професионален напредък. Това е един вид инвестиция в умения, които трябва да се стимулират и развиват, за да се създаде едно *качествено управлявано портфолио на професията*. Управлението на портфолиото на *меките библиотечни умения* всъщност трябва да представя най-добрия инвестиционен план за обучението и кариерното развитие на библиотечно-информационните професионалисти и да отразява онези умения, които всеки библиотекар трябва да изгради, съобразно своите компетенции, квалификации, способности, възраст, доходи, статус и т.н., за да се сведат до минимум рисковете и да се увеличат шансовете за успех – личен и на институцията, в която работи.

В този смисъл *портфолиото на уменията* може да осигури начин за включване в много видове работа, които демонстрират умения в различни дисциплинни области. Владееенето на съответните умения вече е доказателство за израстване в една област или комбинация от области. Кумулативният ефект от работата в много дисциплини, всички свързани с една и съща тема, може да бъде старт и вдъхновение както за служителите, така и за работодателите и мениджърите.

В този смисъл *професионалното портфолио на библиотечните меки умения* е *портфолио за оценка*, а това изисква да се обърне внимание и на установяването на подходящи *критерии*, определянето на приемливи *стандарти* за изпълнение и *оценяване на уменията*, проявявани в различни условия и контексти. „Магията на портфолиото“ се крие не в самия набор от

умения, а в процеса на създаването му и в изграждането на *професионална култура*, която да се оценява чрез документираните умения и постижения. В този смисъл *библическото портфолио на уменията* има силата да трансформира средата, в която се прилага. Чрез него могат лесно да се идентифицират доказателства за наличните силни и слаби страни и по този начин могат да се дефинират съответните стъпки за обучение и развитие. В крайна сметка *управлението на портфолиото на професионалните умения* е жалон, пътеводител за анализ и *колективно управление на организационната култура* на всяка библиотека. *То е едновременно изкуство и наука за вземане на решения за микса от необходими меки умения, квалификации и компетенции и политика за съпоставяне на инвестициите в обучение и култивиране на умения, съответстващи на целите на библиотеката.* Това е така, защото чрез него може да се постигне оптимална комбинация от ресурси – човешки, образователни, финансови – и планиране на дейности за най-доброто постигане на целите на библиотечната организация въз основа на човешкия и интелектуалния ѝ капитал, в който тя инвестира. Простичко казано, портфолиото помага да се увеличи капитала на библиотеката по най-добрия от всички разнообразни начини за инвестиции в хората.

Портфолиото на полезните умения на библиотечните специалисти е много богато и разнообразно и това е естествено следствие от сложната динамика на съдържанието на професионалната материя и практика. Като всяко ефективно портфолио и това портфолио на професията не е статично – очевидно то е никога незавършван проект.

Категории на меките умения

Видимо класифицирането на *меките умения*, наричани *преносими, контекстни, несвързани с конкретната специалност умения*, е поле за широк дебат. Различните изследователски екипи ги поделят в разнообразни видове групи. За целите на изследването, тук предложеното портфолио на професионалните *библически меки умения*, при съставянето му, е основано на лична експертиза [4, 5, 6, 7, 8, 16, 29, 30, 38, 44, 164, 165, 166, 167, 172, 173,

174, 175] и е консултирано с изследванията на редица изследователи, сред които: *Матесън*, *Макшайн* и *Ханкинсън* [121], *Афхами*, *Таджафари*, *Наукаризи* и *Неках* [49], *Кулкарни* [113], *Великова* и *Каменова* [9] и много други, отбелязани в списъка с библиографските посочвания.



Фиг. 2. Система на меките умения [9]

Умения за организация на работата и на работното място



Фиг. 3. Система на меките организационни умения на работното място [9]

Традиционни библиотечни умения

Библиотечният специалист трябва да притежава традиционните библиотечни умения да комплектува и придобива, да каталогизира и класифицира библиотечни документи и да демонстрира справочни и информационни умения. Безспорно, професионалното образование не е достатъчно за създаване на тези умения, за придобиване на опит, увереност и умение за ефективни подходи при всеки частен случай. Библиотечните технологии изискват опит и рутина, т.к. често „особените случаи“ в библиотечните дейности и процеси са повече от правилата и стандартите, и изискват специфични решения.

Управление на знанието (превръщане на информацията в знание)

Като аналитико-синтетични специалисти библиотекарите ежедневно управляват знанията и информацията, изграждат стратегии за търсене, селектиране, извличане, форматиране, представяне, които, като познавателни процеси, са свързани и с поредица от важни умения за прилагане на съществуващите компетенции и за вземане на адекватни и ефикасни решения. Към тези умения трябва да се прибавят и уменията за поддържане на баланс между традиционните фондове и дигиталните колекции, така че потребителите да могат да бъдат удовлетворявани по ефективен и очакван от тях начин. Тук трябва да се добавят и новите необходими тенденции от превръщането на тацитното знание в записано, архивирано ноу хау на организацията. А това изисква умения, опит, воля да се случват нещата.

Дизайнерско мислене (създаване на концепции)

Начинът на мислене на библиотечния специалист е свързан с *анализа и синтеза на информация и данни*, но още по-важно за професията е *концептуалното мислене*, чрез което могат да се вземат решения, да се създава по-ефективна познавателна среда и да се оптимизират процеси, ресурси и време въз основа на ситуациите от практиката. В този смисъл може да се твърди, че *умението за „дизайнерско“, креативно мислене* е в основата на библиотечната работа и професия.

Умения за планиране и управление на времето

Създаването на планове за последователността на извършваните дейности и операции във всички библиотечни процеси стои в основата на ефективността. *Умението за планиране* на работния бюджет на времето, на извършваните процеси, на прилаганите технологии и на използваните ресурси изискват не само *стратегическо мислене*, но и *умение за проектиране и*

разчет. По дефиниция времето е форма на богатство на обществото – като най-ценен, невъзобновим и ограничен ресурс, като разпределение и рационално използване, като резерв за социализация на личността [34]. В този смисъл „*времевата компетентност на личността*“ – знания и умения, свързани с усещането на времето, с времевите лимити за общуване – подпомага управлението на бюджета на времето, като се установяват приоритети, постига се равновесие между почивка и работа, осигурява се ефективност на труда. Бюджетът на времето е „свкупност от разходи на време за определен период, подредени хронологично или на основата на друг признак“.

Разходът на време се характеризира с: *продължителност* (минута, час и т.н.); *интензивност* (извършеното за единица време); *качествена определеност* (характер на дейността); *равнище* (сложност и ефективност на дейността)“ [34]. В библиотечната професия *уменията за управление на бюджета на времето и за планиране* са изключително актуални, особено от гл.т. на бързото развитие на технологиите, процеса на глобализация и повишаването на потребителските нужди и очаквания. Появата на мрежовото общество, в основата на което стоят: процесът на събиране, обработка и използване на огромен обем информация; радикалните промени в съдържанието на труда; мрежовата организация на труда; гъвкавостта и нестабилността на работата; индивидуализацията на труда; трансформирането и компресирането на материалната основа на живота, пространството и времето; мултимедийната среда и „културата на реалната виртуалност“ [73] – всички тези, характерни за него, и още други фактори определят *планирането и управлението на времето* в библиотечната професия като *основни умения*.

Мотивираност

Умението за мотивация на работното място е едно от ключовите за библиотечната професия. То е различно за всеки индивид, т.к. хората имат различни желания, интереси и умения. Но *мотивацията* е свързана с развитието и израстването. Тя може да е свързана с любовта към професията; с лични мисии, изпълнявани чрез смислена работа; с лично и професионално развитие; с общуването и приятелското взаимодействие с потребители и

колеги; с промените, предизвикателствата и разрешаването на проблеми и т.н. Най-сигурното и общото за всички в мотивацията обаче, е че работното място осигурява нещо, от което се нуждае всеки. И това, което всеки отделен служител получава от работата си, влияе персонално върху мотивацията му да работи, както и върху качеството му на живот. Голямото разнообразие от провеждани изследвания по темата за човешката мотивация доказва, че всички индивиди работят за пари, но въпреки това те заемат трето и следващи места в класацията на *основните мотиватори*.

Най-често на първите места са такива *мотиватори* като: предизвикателна и вълнуваща работа; ефективна комуникация; отличаване и възнаграждаване на отличната работа; собствен контрол върху работата; възможност за професионално развитие; влияние върху бизнес средата; приятна и забавна работна среда. Същевременно, силни *демотиватори* са: липсата на справедливост; лъжата, прикриването на информация, лицемерието, двойният стандарт; обезкуражаващата обратна връзка или липсата ѝ; ежеминутният контрол и липсата на доверие; непродуктивните правила; постоянните промени; неясните очаквания. Ето защо *уменията за мотивиране и самомотивация* са изключително важни за всяка работна среда, вкл. и за библиотечната професия. *Вътрешната мотивация* е умение, което изисква инициатива за качествено действие, амбиция, желание за подобряване на ситуацията, развиване на уменията. Мотивацията е в малките неща, както дяволът – в детайлите.

Адаптивност и гъвкавост

Промените в XXI век са исторически по своя размер, скорост и обхват. На прага на бъдещето, където се сливат, взаимодействат си физическата, цифровата и биологичната сфера, и интелектът се отделя от съзнанието, а изкуственият интелект се развива с шеметна скорост – безспорно е необходимо активно да се развиват умът, гъвкавостта и готовността за промени. Според редица проучвания и изследвания в следващите години едни от най-важните и *търсени умения* са именно гъвкавостта и адаптивността.

Гъвкавостта означава умение: в движение да се избира подходящо поведение и да се създава добавена стойност от наличните ресурси; да се учи постоянно и да се адаптира по най-адекватния и подходящ начин персоналното поведение към съответната ситуация; да се откриват връзките, възникващи след определено поведение и промяна; да се разполага с богата палитра от поведения; да се търси фокус не върху ситуацията, а върху възприятието и поведението спрямо нея.

Адаптивността означава умение за: разбиране и приемане, че не ситуацията и средата, а личността трябва да се нагоди към тях; непрестанно изучаване на средата и информацията, която тя подава; разбиране, че ефективността означава перманентна промяна; емоционална стабилност в динамична среда; промяна на нагласите, съобразно промените в средата.

Факторите на бизнес средата, които предизвикват и въздействат директно или индиректно върху уменията за *гъвкавост и адаптивност*, са потребители (клиенти), доставчици, конкуренти, пазар, правителство, социални, политически, правни, демографски, технологични и др. Различават се умения за *гъвкавост на управлението, гъвкавост на производството и услугите, гъвкавост на потреблението, гъвкавост на поведението, гъвкавост на инвестициите и ресурсите*, и т.н. *Гъвкавостта* днес включва и нови видове, начини и организация на работата, поради появата на виртуални екипи, намаляването на персонала, аутсорсинга, намаляването на стойността на цифровите технологии, *e*-средата и т.н. [26]. *Уменията за гъвкавост и адаптивност* отразяват желанието за промяна на индивида, неговото приемане и разбиране на различната среда, на спазването на правила, установени порядки и взаимоотношения, на приемането на новото и различното. Към тях трябва да се добавят и *уменията за учене за през целия живот*.

Готовност за приемане на промените и умения за справяне със съпротивата срещу новото

Поради напредъка на технологиите на библиотеките се налага да използват най-новите технологии, за да обслужват потребителите си ефективно. Затова и едно от най-големите технологични предизвикателства

днес пред библиотечната професия е да създава умения за *ефективно използване на технологиите*, които са динамични носители на постоянни промени. В този смисъл нуждата от такива умения извежда също и до нуждата от умения за *безболезнено и позитивно приемане на промените*. Изучаването и използването на нови технологии изисква сериозни промени в уменията, ролите и длъжностните характеристики на библиотечно-информационните специалисти, за да се справят те успешно с технологичните промени, полезни за по-ефективното предоставяне на библиотечно-информационните услуги.

Към основните *причини за съпротива срещу промените* обикновено се отнасят: опасенията от накърняване на личния интерес (престиж, авторитет, пари, сигурност); несигурност, страх от провал; неразбиране на промяната и недоверие към екипа, който я провежда; липса на информираност и/или частична представа за промяната; различен начин на възприемане на промяната от гледните точки на отделните длъжности; противоречиви оценки на промяната, целите и начините на провеждането ѝ; разрушаване на културни традиции и групови взаимоотношения; лични конфликти; неподходящо и/или недостатъчно време за провеждане на промените; липса на мотивация; липса на ресурси и т.н.

Сред най-често срещаните *форми на съпротива срещу промените* са: недоволство от заплащането; отсъствия и напускане; ниска ефективност и слаби постижения в работата; съзнателно ограничаване на производството и препятстване на подобряването на резултатите; подчертана агресивност срещу мениджърите и организацията; дискредитиране на проводника на промяната; изтъкване на неоснователни доводи за неизпълнение на задачите; нелоялност; търсене на външни фактори за въздействие върху проводника на промяната; манипулиране на служителите; негативизъм, хейтване; открито опониране, отказ да се изпълняват задълженията; поява на неформален лидер – противник на промяната и др. *Формите на съпротива* варират от скрити и пасивни до открити, активни и дори агресивни. Но когато промяната е добре планирана, подготвена и осъществявана от силен и компетентен екип, възможностите за преодоляване на съпротивата са много повече и опасността от създаване на остри конфликтни ситуации – далеч по-малка.

Според популярния модел на *Курт Левин* [114] *процесът на планираната промяна* се състои от три основни фази: 1) *размразяване*

(освобождение) – подготовка за промяната, обсъждане на недоволството, обясняване на необходимостта от промяна и търсене на нови практики, подготовка на стратегия за противопоставяне и преодоляване на противопоставянето; 2) *изменение* (движение) – уточняване на целите, задачите и методите на промяната, на структури, технологии, хора и на взаимната им обвързаност и зависимост, и извършване на промяната; 3) *поддръжане* (замразяване) – създаване на условия за подсилване и укрепване на положителните резултати и осъществяване на активна обратна връзка. Най-често основните *стратегии за преодоляване на съпротивата* включват: комуникация и обучение; привличане на персонала във вземането на решения; поддръжка на персонала; преговори; кооптиране в управлението; манипулиране; принуда [32], гъвкавост в нагласите към настъпващите промени, коопериране за по-лесното им извършване и приемане, вместо обичайното отричане.

Уменията за приемане на промените изискват отговорно социално поведение на управлението, подходяща организационна среда и философия на промяната като модус на организацията, колективна и индивидуална работа със служителите, както и степен на подготвеност на трудовия колектив.

Управление на отговорностите

Разпределянето на отговорностите много ясно дефинира ролите в рамките на една библиотека, звено или проект. Често се използва т.нар. „*таблица на отговорностите*“ като инструмент за планиране, организиране и контрол на работните процеси, задължения и отговорности. Във всяко поле на таблицата, известна като *RACI*², се отбелязва какво отношение има съответният служител към аналогичната задача. Този инструмент помага да се установи дали всички дейности и задачи са разпределени балансирано между служителите; дали хората имат компетенциите и уменията за справяне с възложените им отговорности; дали служителите са наясно с ролите и

² *RACI* (*Responsible, Accountable, Consulter, Informed*), акроним на първите букви на най-често използваните роли – в нея служителите заемат колоните, а работните задания – редовете на матрицата.

отговорностите си; дали разпределението се възприема добре от екипа. *Матрицата RACI* помага за разпределянето на отговорностите, намалява риска от грешки, от бездействие на хора или дублиране на усилията им, полезна е за по-добрата служебна комуникация и формира по-добри *управленски и екипни умения*, вкл. за управление на риска, както и *умения* за демонстриране на надеждност, отговорност, находчивост, самодисциплина, добросъвестност, съзнателност, справедливост, добродетелност, морал, честност, почтеност, безпристрастност, точност, грижливост, старание, трудолюбие.

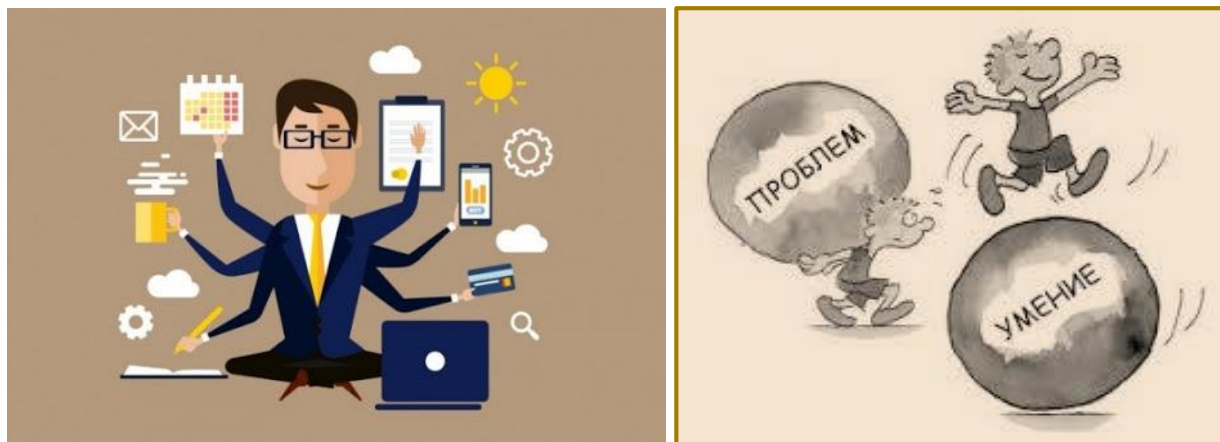
Спазване на дисциплина

Българското трудово законодателство дефинира изпълнението на трудовите задължения в трудовия процес като спазване на *трудова дисциплина*. Това е съвкупността от *правила за поведение*, по силата на които едно лице има право да нарежда, а друго лице е длъжно да се подчинява на нарежданията относно осъществяването на трудовия процес. Непосредствената цел на *трудовата дисциплина* е да осигури постигането на определен резултат от труда. Това е възможно само като на всеки участник в трудовия процес се посочи точно какво и как трябва да работи и като се съгласуват действията на отделните участници в съвместния труд. Задълженията за спазване на трудовата дисциплина могат да бъдат класифицирани като: задължения за трудова дисциплина в нейната цялост; задължения за спазване на работното време; задължения за спазване на работното място; задължения за изпълнение на конкретни задачи; задължения относно начините на работа; задължения относно изпълнението на трудовите функции в организацията [40]. *Уменията за спазване на трудовата дисциплина* надхвърлят кодифицираните разписания и нормативни документи. Те кореспондират с останалите, вече посочени, *умения за организация на работната среда и работното място*.

Интегритет, трудова етика, библиотечен етикет

Интегритетът като умение изисква висок морал, честна етика и съответно организационно поведение. Трудовата етика издига нависоко умения като трудолюбие, готовност за работа, инициативност, самотивация, коректност. *Библиотечният етикет* се занимава предимно с доброто и професионално поведение на библиотечните специалисти, с тяхното позитивно отношение, с добрите нрави, с уважението и библиотечната етика, както и *учтивост* – маниери, уважение, любезност.

Социални умения



Фиг. 4. Социални умения

Умения за общуване, вербални комуникации

Уменията за общуване включват основно уменията за говорене и за писане, и не само. Добрите комуникационни умения винаги оказват огромно въздействие и създават добри (или трудни) отношения с потребителите и с всички други заинтересовани лица. Полезни са за изготвянето на библиотечните служебни документи, отчети и кореспонденция. За добра комуникация специалистите в библиотеката трябва да имат и *добра езикова*

култура както по родния си език, така и да владеят сносно и други често употребявани езици и преди всичко английски език. *Вербалните комуникации* изискват запомняне, вербално изразяване на чувства, перифразиране на коментари, използване на стимули, представяне на мнение и предложение и т.н. Всяка комуникация може да се определи по същество и като преговорни отношения. Най-общо умението за общуване представлява комбинация от умения за водене на диалог, насочен към промяна, за представяне, за убеждаване, за дискусия, за водене на спор, дебат, проява на асертивност³ и др.

Писмени умения

Уменията за писане са важна част от комуникацията. Добрите умения за писане позволяват осъщественото съобщение да бъде ясно и да достигне лесно до далеч по-голяма аудитория, отколкото лице-в-лице или по телефона. Уменията за писане играят много важна роля за библиотечните професионалисти по време на писмено общуване с потребители, мениджъри, издатели, доставчици и партньори. Писането е процес на използване на букви, думи, символи за изразяване на мисъл, идея и възгледи в писмен или печатен формат и затова умението да се пише се възприема като огледало на личността на пишещия, независимо дали пише служебни документи, писма или публикации в различни жанрове.

Умения за слушане

Умението за слушане е една много трудна категория меки умения, т.к. включва в себе си и характерологични особености, добра психика и търпение. То е ключът за ефективната комуникация и е много полезно за доброто взаимодействие с потребителите от различни възрастови групи, при които изискванията варират. Важно е, защото без умението да се слушат внимателно

³ *Асертивност* – Да се отстоявам, зачитайки те – способността за себеутвърждаване и отстояване на собствената позиция и права, зачитайки позицията и правата на другите.

и ефективно потребителите, библиотекарят не може лесно да разбере съобщенията, комуникацията се прекъсва и подателят на съобщението лесно се раздразва и разочарова. Следователно библиотекарите трябва да имат много добре развито умение за слушане, за да могат точно да идентифицират не само търсенето на потребителите, правилно да го перифразират, за да избегнат недоразумение, но и да насочват тяхната неувереност, неинформираност или незнание в най-правилната за тях посока на търсене на информация. Това от своя страна помага и за подобряването на самите библиотечни услуги и отговарянето на повдигнати въпроси от общността на потребителя.

Комуникативни умения

Комуникацията е акт на прехвърляне на информация от едно място на друго, независимо дали това трябва да бъде вокално (гласово), писмено (чрез печатни или цифрови носители, книги, списания, уебсайтове или имейли), визуално (чрез логотипи, карти, диаграми, графики) или невербално (чрез езика на тялото, жестове и тона и височината на гласа).

Библиотечните специалисти трябва да имат много добри комуникационни умения, тъй като те действат като портал на знанието и тези умения са много необходими при взаимодействието им с потребители, мениджъри, доставчици, издатели, партньори. Комуникационните умения не се изчерпват с вербалните и писмените. Означават и създаване на приветливи пространства, управление на потребителите, обслужване потребителите, работа с кръг от потребители, взаимодействие между специалисти по технически и обществени услуги, връзки с обществеността и междуличностни умения, умения за преговори, устно и писмено общуване, убедителност, презентиране, съвместна дейност. Освен уменията за слушане, говорене, писане, от съществена важност са и уменията за невербално общуване, междуличностни комуникации, ефективност, методичност, яснота, краткост, интерпретация, разпитване.

Освен уменията за общуване – диалог, презентиране, убеждаване, дискусия, спор, дебат, много важни са и уменията за *изграждане на разбирателство* – това е състояние на любезно разбиране на различни видове

индивид, което дава възможност за установяване на по-добра и по-лесна комуникация; *изграждане на доверие; създаването на дългосрочни взаимоотношения; ефективно приемане и предаване на информацията* и др. Важно е да се добави и *мултикултурното разбиране*, което представлява система от умения за проявяване на интерес и уважение към различни култури, ненатрапчивост и толерантност.

Презентационни умения

Ясното и ефективно представяне на информация е ключово умение за получаване на изпратено съобщение или заявено мнение. Презентационните умения са необходими на практика във всяка трудова и житейска област. Уменията за представяне са изключително полезни при взаимодействието на библиотечните специалисти с потребители, мениджъри, издатели и посредници, доставчици, партньори и т.н. Умението за представяне помага да се осигурят ефективна комуникация и услуги на различни потребители на библиотеката.

Невербални комуникации

Езикът на тялото и посланията на жестовете също са ключови умения в библиотечната професия. Много показателна е китайската поговорка: *„Има два вида хора на този свят. Едните влизат и казват: „Ето ме“, а другите влизат и казват: „Ето те и теб“*. Почти всеки елемент от характера на индивидите и тяхната личност може да бъде разгадан от: техния външен вид (вкл. артефакти – аватари, дрехи, козметика, бижута, аксесоари), поза, начин на движение, израз на лицето, жестове, мимики, избор на местоположение (проксемика – пространствено поведение), начин на сядане или заставане, параезик (паралингвистика – несловесни елементи като тон, сила и тембър на гласа, ритъм, интонация, ударение), физическа дистанция от другите, контакт с очите, хаптика (език на докосванията и дактилната комуникация), регулиране на емоциите, разбиране на съобщението и т.н. – всичко това предава силни

послания, дори когато не се говори. Мълчанието също е форма на *безсловесна комуникация*.

Невербалните послания съставляват цели 80 процента от първите впечатления за индивида. Те са ясни знаци за вътрешното му състояние и за неизказаните му чувства и мисли. *Невербалното поведение* представлява съвкупност от невербални знаци (целенасочено предаване на невербална информация) и невербални сигнали (излъчващи информация, независимо от желанието на индивида да я сподели или не), в които се комбинират съзнателни и несъзнателни характеристики, отчасти вродени, а отчасти и придобити в резултат на възпитанието и образованието, най-вече в ранното детство. Затова и *уменията за невербална комуникация* са толкова важни за библиотечната професия. Овладяването на различните роли на невербална комуникация е много важен процес на култивиране на тези *поведенски умения*: 1) *Повторение*: невербалните сигнали могат да служат като повторение на вербалното послание, което го прави по-силно; 2) *Противоречия*: невербалните сигнали могат да бъдат в противоречие със съобщението, което се предава; 3) *Заместване*: несловесният сигнал може да замени вербален сигнал – очите понякога изразяват много повече от думите; 4) *Завършване*: невербалните сигнали могат да добавят допълнителна информация или да завършат словесния сигнал; 5) *Акцент*: невербалните сигнали могат да подчертаят или да поставят ударение върху вербалното послание [11].

От съществено значение е и *библиотерапията*, която има пряка връзка и с тези умения. За да се преодолее някаква психологическа пропаст или несъответствие, често библиотекарите съдействат на терапевтите да предлагат подходяща литература, която да помогне в психологически план индивида в нужда под формата на дейности за четене на книги, разказване на истории, даване и получаване на обратна връзка, интерпретации, насърчаване на комуникацията, създаване на по-дълбоки връзки, насърчаване на задълбочени разговори и др. Тя е подходяща както за индивидуални, така и за групови типове ситуации и за хора от всички възрасти, което отваря поле за още нови умения. Още повече, че библиотерапията се смята и за модел на превенция [17, 18, 116].

Междоличностни умения

Междоличностните меки умения са основа на успешни връзки навсякъде – вкъщи, в училище, на работа и в културно-социалната среда. Тези умения се развиват, представяйки себе си по най-добрия начин. „*Междоличностни умения*“ е социологически термин, свързан с *емоционалната интелигентност* на индивида. Това са *лични качества* и *развивани умения*, които подобряват индивидуалните взаимодействия, ефективността на работата и перспективите за кариера. За разлика от *твърдите умения*, *междоличностните умения* отразяват способността на индивида да взаимодейства ефективно с колеги и потребители и са широко приложими, на и извън работното място. *Междоличностните умения* на практика са *поведенски компетенции*: умения за междолично разпознаване – различаване на настроенията, чувствата и мотивите на другите [90]; умения за общуване, умения за даване и получаване на обратна връзка; умения за разрешаване на конфликти; за преговори; лична ефективност; евристично решаване на проблеми; стратегическо мислене; изграждане на екип; умения за въздействие; умения за предлагане, убеждаване и продажба и др.

Библиотечните специалисти трябва да бъдат в състояние да изградят добри междоличностни умения сред колегите, потребителите и с всички други, с които работят и си взаимодействат тясно.

Позитивни междоличностни умения са приятното чувство за хумор, приятелското отношение (различно от сервилността, прекаленото скъсяване на дистанция, двуличието и т.н.), самоконтролът, реализмът и др.

Обслужване на потребители

В библиотечната област потребителите на практика са клиенти на библиотеката и трябва да бъдат обслужвани достатъчно качествено именно като такива. По тази причина и библиотечно-информационните услуги, и селективното разпространение на нова, подходяща и търсена информация, и различните други специализирани услуги трябва винаги да бъдат ориентирани

към потребителя. Предоставянето на книги, списания и други документи или на всички други *дигитални и традиционни библиотечни услуги* изисква *комплекс от умения*. Те трябва да удовлетворяват потребителите и да гарантират постоянното им завръщане в библиотеката. *Възпитателната функция на библиотеката* не трябва да се натрапва, но е важно да се имплементира в персоналното предоставяне на библиотечно-информационни услуги, особено при деца и подрастващи, както и при популяризирането на услугите. Взаимодействията с потребителите включват *умения за осигуряване* на достъпност, ведрост, професионално излъчване, демонстрация на авторитет, сътрудничество, межкултурна чувствителност, ориентация на услугата към потребителя и персонализация, доверие.

Умения за разбиране на потребността на потребителя

Много е трудно да се даде точна дефиниция на понятието „*потребност*“, т.к. потребностите са много и разнообразни, свързани с физиологичното оцеляване, с развитието на личността, с необходимостта да се демонстрира социален статус и т.н. Човешката потребност е състояние на *осъзната липса* на някакво основно удовлетворение, тя е *психологическо* или *физическо състояние* на потребителя, което поражда неудовлетворение [1], но е и *състояние на удовлетвореност*, което потребителят иска да продължи да поддържа. В маркетинга се използва и понятието „*нужда*“ – това е чувството на недостиг или липса на нещо, което у всеки индивид формира различни потребности. На библиотечен език това означава например, че и ученикът, и студентът, и преподавателят имат нужда от литература по маркетинг, но потребностите на всеки от тях са свързани с различен тип литература по „*еднаквата*“ им тема. *Потребностите* могат да бъдат разделени на *първични* и *вторични*, на *нееластични* и *еластични*. *Нееластични потребности* са тези, които не отпадат в течение на дълъг период и чието задоволяване не зависи от цените, доходите и временните занимания на потребителите. *Еластични потребности* са тези, чието задоволяване в по-голяма степен зависи от цените, доходите и временните занимания и интереси на потребителите [22].

Връзките между потребностите не се основават единствено на технологичните връзки в икономическата, образователната или трудовата система. Те се основават и на взаимодопълняемостта на продуктите в процеса на крайното потребление извън икономическата, образователната и т.н. система. Например такава е връзката между потребностите от литература по конкретна тема, от дигитални устройства, от софтуерни приложения и програми за извличане, обработка, съхраняване, архивиране, отпечатване на информация, от право на оторизиран достъп до ресурси, репозиториуми и т.н. Тази съвкупност на потребностите предопределя и комплексността на библиотечните услуги. Затова на библиотечните специалисти са необходими *маркетингови умения за проучване на потребностите на потребителите*, за да се насочи предлагането на услуги към създаване на такива социално-икономически и културни блага, чрез които да се задоволят персонално различните потребности на всеки библиотечен потребител. От *качествена гледна точка* например това означава да се даде отговор на въпроса Какви определени групи потребители има библиотеката и от какви точно ресурси има нужда всяка от тях, в какъв формат предпочитат да ги използват, а от *количествена гледна точка* – да се установи какво количество е възможно на библиотеката да предостави. Проучването на потребностите от качествена гледна точка става чрез организиране на маркетингови проучвания.

Размяната на полезност е най-добрият измислен от човека начин на задоволяване на потребностите, защото: хората не полагат усилия да правят неща, които не умеят; не посягат върху правата на други; не зависят от нечие благоволение. При *размяната* се извършват дейности, които преди това са усвоени като нагласа и умения, след което се разменят създадените блага. Чист пример са библиотеките, където автори на съдържание чрез посредничеството на библиотеките разменят полезност с читателите – потребители на информационни услуги. При този начин на разделение на труда – съвкупното производство на информационни и културни блага по-пълно задоволява човешките потребности от тях, което е и целта на обществото. За да се осъществи *полезна размяна*, са необходими няколко условия: да има поне две страни (физически и/или юридически лица) с незадоволени потребности; всяка страна да разполага с нещо, което представлява полезност (ценност) за другата

страна и да имат полза от размяната; да има възможност за мотивиран контакт между страните и убеденост от взаимната полза [22].

Полезността (ценността) е свързана със задоволяването на потребностите, следователно и със *задоволството* (удовлетворението), което получава потребителят. Полезността може да бъде: *по форма* – предлагане на продукта в подходяща и желана от потребителя форма; *по място и по време* – продуктът или услугата се получават от потребителите на подходящо място и в желано от тях време; *във връзка с правата за достъп* – когато предлагащият продуктите и услугите създава добри условия или затруднения, свързани с безпрепятствения достъп, изисква високи цени, рестрикции и др., които отказват или привличат потребителя. Ако потребителят получи тези четири вида полезности и то в съотношение, в което той желае, размяната се осъществява и двете страни имат полза и удовлетворение от нея.

Предоставянето на полезност, ценност, стойност (емоционална и функционална) за потребителя стои в центъра на библиотечния маркетинг. *Стойността за потребителя* е именно в разликата между общите ползи и направените разходи за придобиване на продукта, т.е. имат значение надеждността на продукта и услугата, общите разходи за време, достъп, локация, добро обслужване, възможност за сравнения за по-добър избор, добро поддържащо обслужване и т.н. По същество размяната се извършва чрез *сделка* – постигнато съгласие за взаимен обмен на ценности. Общите условия за осъществяването на сделки се определят нормативно, а специфичните условия (място, време, достъп, заплащане) се уговарят между страните по сделката.

Библиотечните специалисти трябва да притежават *уменията да разбират* информационните нужди и потребности на своите потребители, а също така трябва да са наясно и как да отговарят на тях. Особено при планирането на нови услуги трябва да може да се поддържа балансът в обслужването на общността на потребителите. Тъй като нуждите и потребностите на потребителите постоянно се променят, библиотечарите трябва да притежават *уменията да се справят с всяка ситуация*.

Умения за работа в екип

Работата в екип винаги означава полезна, подкрепяща съвместна работа, сътрудничество, взаимопомощ. Според една от най-кратките *дефиниции на уменията за работа в екип* тя е „съвместна дейност за постигане на обща цел“. *Уменията за работа в екип* е част от *социалните и междуличностните умения*, които стимулират житейски и кариерни успехи. През XXI век значението на *уменията за работа в екип* изключително нараства поради две основни причини: промяна в структурата на икономиката, базирана върху новите технологии, и промяна в образованието. *Уменията за работа в екип* помага за взаимното обучение, за стимулирането на креативността и вдъхновението, за интелектуалното обогатяване от взаимодействието с другите, като позволява развиването на търпение и толерантност, уважение и взаимопомощ. Затова е необходимо екипът да е мотивиран, да се състои от съмишленици с общи правила и общи цели. Най-общо казано, *уменията за работа в екип* изисква: стегната организация на процеса; ефективна работа и управление на времето; добро представяне и защита; рефлексия, която позволява на членовете да осмислят процеса и своето участие и роля в него.

Водещите *седем умения*, които членовете на групаата трябва да развият, за да имат успех като екип, са: 1) *слушане*; 2) *саможертва* на време, ресурси, позиция; 3) *споделяне* на ключова информация, независимо, че чрез нея друг член на екипа може да се представи по-добре; 4) *комуникация* на причините и следствията от постижението или провала; 5) *езикови умения* – открито разбираемо, оптимистично говорене, вместо доминиращо, обидно или съперническо; 6) *усърдна работа* – индивидуална и колективна за осмисляне на работата и за постигане на по-високи резултати; 7) *убеждаване* – чрез споделяне, защита и преосмисляне на идеите. Екипната работа приема индивидуалната работа като колективно благо, което в крайна сметка увеличава благата, които всички получават. Тези умения са основата на един добър и успешен екип [35].

Работата в библиотеката, независимо за какви дейности става дума, винаги е екипна и затова *екипните умения* също са решаващи за успеха и качеството на предоставяните услуги. Предлагането на ефективни

библиотечни услуги на потребителите не е работа само на библиотекаря, а на целия екип. За да се наложи дух на екипна работа у библиотечния персонал, е много важно да се развиват *уменията за работа в екип* сред библиотечните специалисти, работа в сътрудничество и координация, консенсус и коопериране, изслушване и способност за разбиране на друга гледна точка, самооценка и самокритика, уважение, доверие.

Умения за управление и лидерски умения

Качеството на лидерство е много важно за библиотекаря, т.к. работата в библиотеката и предоставянето на библиотечните услуги ефективно и бързо не е индивидуална работа, а винаги е била и не може да не бъде екипна управленска и лидерска работа. *Лидерските умения* създават увереност за всеки служител, както и за целия библиотечен персонал. В себе си *лидерските умения* съчетават умения за стратегическо мислене, за организация и планиране, за организация на времето, на задачите, на екипа, управление на риска, управление на проблемите, умения за преговаряне, печелене на хората, ораторство и т.н.

Способността да се ръководят ефективно хора и процеси се основава на редица *ключови умения*, търсени от работодателите, защото така те включват в работата хора, умеещи да мотивират, ентузиазират и изграждат уважение. Затова библиотечните специалисти трябва да притежават *лидерски умения*. Лидерските умения са в способността да се влияе на група от хора чрез мотивация и вдъхновение за постигане на цели и задачи и могат да бъдат проява на отделни черти или на цялостна лидерска визия.

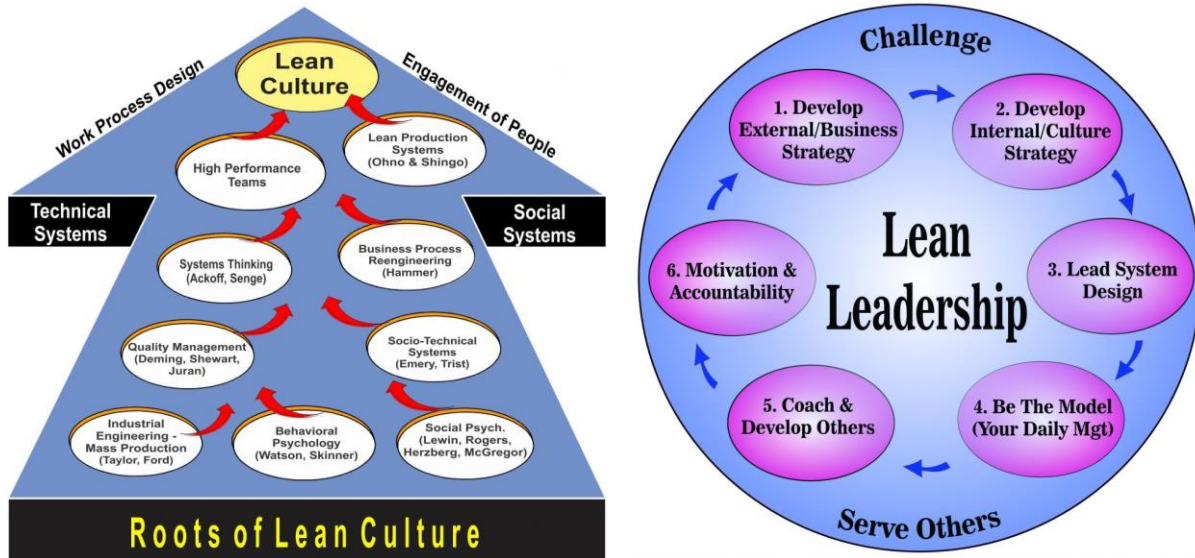
Сред *уменията за управление* се нареждат *административните умения*, *уменията за управление на промените*, за създаване на нови роли чрез оценка на промените в средата, за вземане на решения, за развиване на присъствието в общността, за изследване на околната среда, за финансова отговорност, за управление на проекти, за поддържане на организацията и

обслужването чрез лийн (стегната) култура или лийн мениджмънт⁴, управление на персонала, управление на хора, стратегическо планиране, стратегическо мислене, системно мислене, анализ на задачите, оценка на нуждите и т.н.

Сред най-съществените *лийн умения* трябва да бъдат открити: фокусът върху потребителя; решаването на проблеми; креативността и откритостта; умението за управление, менторството; умението за съвместна дейност; аналитичното мислене; писмената и вербалната комуникация и т.н. Всъщност *лийн уменията* са подмножество на *меките умения*, които е трудно да се проследят или измерят. Смисълът е да се стимулират служителите да работят като екип, заедно да решават проблемите и да търсят подобрения – да са експерти, които експериментират, наблюдават данните и се учат от фактите (*Модел на Shingo*). Идеята е управлението да наблюдава, да насърчава, да предизвиква и да се учи, да събира фактите, да насърчава експериментирането и да разпространява най-добрите практики. *Лийн* е движеща се цел, в основата на която тече процес на постоянно обучение и усъвършенстване.

Лийн културата (философията) за непрекъснато усъвършенстване се практикува на всяко ниво на организацията и от всеки екип; прилага се научен подход за експериментиране и изучаване на работните процеси и системи с цел откриване на подобрения; представлява уважение към хората – потребители и служители; отстранява ненужното във всичките му форми, освобождава ресурси, повишава добавената стойност за потребителите и за организацията; представлява работна среда, гарантираща качеството и безопасността на цялата работа както за потребителите, така и за персонала; фокусът е върху подобряването на работния процес, а не върху обвиняването на хората или създаването на страх; представлява култура на работа в екип и споделена отговорност; култура, създаваща радост от работата; представлява процес, поток без прекъсване [168].

⁴ *Lean Management* – предоставяне на стойност на потребителя, докато се минимизират ресурси, време, енергия и усилия; премахване на процесите, които не носят стойност; подобрения в производителността, ефективността, времето и разходите; уважение към хората, непрекъснати подобрения, развитие и овластяване на хората в разрешаването на проблеми; развитие на лидери и спомагане за ефективна мениджмънт система.



Фиг. 5. Философията на лийн културата на управление [168]

Грижа за потребителите и за колегите (умение на грижовност)

Десетте най-важни правила за грижа към потребителите са прости, но са свързани с поредица от важни умения: 1) да се накарат потребителите да се връщат, като се проучва с анкети и допитване за детайлите какво искат и им се дава точно очакваното; 2) да се създаде система за обслужване и контрол, която да се спазва, а не да се прикрива липсата ѝ с усмивки – учтивостта е важна, но недостатъчна; 3) да се обещава по-малко и да се дава повече; 4) на искането на потребителя винаги да се отговаря с „да“ и липсата на ресурс да се замества с усилие той да се набави от външни канали; 5) да се намали контролът и да се засили самоконтролът, който прави обслужването по-добро, защото за процеса се носи лична отговорност и се изпитва по-голямо удовлетворение; 6) ако няма недоволни, означава, че има проблем, защото потребителите са разочаровани, загубили са мотивация и възнамеряват да прекратят отношенията си с организацията – рецептата е активен контакт с тях и разрешаване на проблемите, довели до неудовлетвореността; 7) да се измерва всичко, да се поддържа състезателност с другите и със себе си, да се измерва процентът на

новите и на лоялните потребители; 8) да се заплаща на служителите като на партньори, за да бъдат мотивирани за увеличаване на производителността и качеството на работата си; 9) да се уважават служителите като клиенти, тогава и потребителите получават отлично обслужване; 10) да се прилага бенчмаркинг – учене от най-добрите практики, заемане и творческо прилагане на ноу хау, стремеж към лидерски позиции [87]. Изобщо това е *умението на грижовност* не само към потребителите и към екипа, но като цяло към човешкото обкръжение.

Умения за оценяване на труда

За успеха на всяка организация *системата за оценяване на персонала* е ключова, т.к. добавената ѝ стойност се формира в най-голяма степен от добавената стойност на служителите ѝ и има пряко отношение към оцеляването и развитието на организацията. *Оценяването на служителите* има за цел да оптимизира ефективността на работата чрез по-добра организация на човешките ресурси, развитие на техните способности и пълно разгръщане на потенциала им. Този процес помага на служителите да осъзнаят по-добре своята роля и място в организацията и изискванията на работодателя, както и да отговорят по-пълно на очакванията, като непрекъснато подобряват своята квалификация и умения. *Правилно извършената оценка* е най-полезна за развитието на вътрешната комуникация в организацията и за организационната ѝ култура, и има позитивен ефект. Тя осигурява повишаването на потребителската удовлетвореност чрез съпричастността на служителите към процеса на обслужване. *Уменията за коректно оценяване* изграждат делегиращ стил на управление и затова те трябва да се основават на ясни, прозрачни и недвусмислени критерии и показатели, но и на персонално позитивно отношение и доверие.

На практика двете основни техники, с които се измерват постиженията на служителите, са оценяване от прекия ръководител (и понякога от колеги, клиенти) и самооценяване. *Уменията за самооценка на труда и представянето* са много полезни и за двете страни – и за работодателите, и за служителите. *Самооценката* ръководи трудовото поведение по един доста

категоричен начин и в нея е заложено и обяснението за постиганите резултати. *Самооценката на труда* включва справянето със задачите, но и оценката на персоналните качества и умения, сравнявани с тези на другите и своите в процеса на развитие. Тя отразява гледната точка на служителя, обяснява причините и показва намеренията му. Доказано е, че индивидите с по-висока самооценка са много по-производителни от тези с по-ниска самооценка. Когато става дума за *оценяване на резултатите в труда*, за мениджърите е важно да знаят защо някои служители се справят по-добре с работата си отколкото другите. И най-добре е това да се чуе от самите служители.

Източниците за *изграждане на самооценка* са различни: от *средата на социализация* (семейство, училище, приятели и т.н.), формираща жизнен опит, качества и социални умения; от *отразената оценка* – възприемането на реакциите на другите спрямо индивида; от *обратната връзка* – от целенасоченото търсене на мнението на другите за индивида; от *самовъзприемането*; от *сравняването с други хора* – колеги, приятели, обществени личности [42]. *Умението да се използват всички тези информационни канали* правят самооценката по-достоверна и реалистична. Тя зависи и от личния избор на съществените фактори, от ситуацията и т.н.

Умението за оценяване на труда е в това по определени критерии да се зачита и преценява качеството на изпълнение на определена задача. Друг е въпросът какви критерии се влагат при тази оценка и доколко в тях са интегрирани измерители за уменията.

Управление на конфликти и умения за посредничество (медиация)

Разрешаването на конфликти също е *ключово умение* за библиотечните специалисти, независимо дали са контактен персонал или извършват вътрешноорганизационни работни процеси. То изисква умения за изслушване на различни гледни точки, толерантност към различията, вземане на ефективно решение, аналитично и критично мислене, мотивация и т.н. *Конфликтите на работното място* се неизбежна реалност и са един от основните причинители на *стрес*, който от своя страна влияе на продуктивността на служителите.

Когато проблемът възникне, независимо дали е с потребител или с колега, той няма как да се разреши от само себе си, а по-скоро може да се задълбочи, ако се остави без последствия, най-малкото, защото хората се опитват да избягват тези, с които не се разбират добре, за да си спестят допълнителен стрес. Затова *уменията да се управляват конфликти* имат почти ежедневно приложение в работната среда. При *разрешаването на конфликти* е необходимо да се *изслушат и двете страни*, за се стимулира откровеността, да се вербализира по-добре проблемът, да бъдат чути от останалите и т.н.; да се достигне до *същината на проблема*, за да се установят побудите, интересите и целите на страните, да се *медира* конфликтът; да се стимулира у служителите *умението да се уважават* различията, ценностите, възприятията, идеите, желанията, интересите, мотивацията, като се насърчават силните им качества, за да се намалят различията в мненията; да се намерят *допирни точки за споразумение*, за възстановяване на изгубеното разбирателство и за създаване на платформа за решаване на проблемите – съгласие относно проблема, относно най-лошия сценарий, относно малки промени, които могат да създадат по-приятна и по-спокойна среда за работа върху проблема, възможност за участие в процеса на решаване на проблема и на двете страни, които да усещат ролята си в търсенето и намирането на решение [43]. *Решаването на конфликти на работното място* изисква проактивни подходи, техники и методи, които да преодоляват страха и да подобряват ефективността на работата в приятна и ненапрегната среда за работа. Очевидна е нуждата от *умения* в различни области като стилове на комуникация, психология на профили, управление на конфликти и разбиране на процесите открай докрай.

Обобщено, *управлението на конфликти* изисква *група от умения*, свързани с прогнозиране, диагностика и разрешаване на различни по вид конфликти чрез набор от различни стилове на управление в зависимост от конфликтната ситуация. *Умението за посредничество* или още – *умение за медиация* – е средство за доброволно разрешаване на спорове, при което спорещите страни са подпомагани от трета – неутрална и безпристрастна – да достигнат заедно взаимноизгодно за тях решаване на проблема. Това са едни от *уменията*, които относително често се прилагат в трудовото ежедневие.

Умения за изграждане на доверие

В този контекст и *уменията за изграждане на доверие* са плодотворни за всички посоки на взаимоотношения – между колеги, с ръководителите, с потребителите, с доставчиците, с партньорите. Включват *умения* за опознаване, за установяване на близост, за поддържане на привлекателност, проява на отговорност за поет ангажимент, за отправяне и за приемане на позитивна и градивна критика.

Позитивното отношение е в основата на доверието и изисква умения за балансиран ентузиазъм, оптимизъм, увереност, щастие, окуражаване, но и реализъм, последователност, честност, коректност, лоялност и т.н.

Устойчивостта на доверието се изгражда и с помощта на други съществени *общностни умения* като: умения за сътрудничество, изграждане на общности, установяване на професионални, колегиални отношения с колегите, посредничество на културата, умения за работа в мрежи и др.

Умения за модерирание

Способността да се модерира е важна за много професии, затова е добре да се развива отрано и постоянно. *Уменията за модерирание* кореспондират с *уменията за презентирание* и са свързани с *уменията за управление* на работни срещи и разговори с екипа, ръководството, потребители и други заинтересовани лица.

Умението за правилното ръководене и модерирание на различни видове работни и професионални срещи и разговори допринася в голяма степен за успеха на работата в библиотеката. Сред тези *умения* се нареждат уменията за водене на делови срещи, уменията за говорене пред публика, уменията за водене на структуриран диалог, уменията за стимулиране на творческата активност на участниците, уменията за овладяване на техники за справяне с трудни участници, уменията за приключване на работните срещи с взети решения и уменията за мотивиране на участниците за изпълнение на взетите

консенсусни решения – всичко това повишава ефективното слушане и приемане на различните мнения.

Умението за модерирание има пряка връзка с *организационната култура* и с основни *комуникативни умения* като: перифразирание, преформулиране, обобщение, задаване на въпроси, невербално присъствие. То разчита на *познаването на технологии* за групово обсъждане и вземане на решения, и за разпределяне на роли.

Важни *умения* са познаването на технологиите за превенция и интервенция при воденето на работни срещи и справянето с конфликти и трудни участници. Важно е и модераторът да владее *умението за безпристрастност* и да прилага едни и същи правила и последствия към всички, да *уме*е да *предотвратява* „пренасянето“ на междуличностни взаимоотношения върху работата и да се държи като *безпристрастен професионалист*.

Сред основните методи, прилагани от вещия модератор, са: мозъчната атака, визуализацията, работата в малки групи, дискусията, дебатът, видеозснемането и обратната връзка за вербалната и невербалната комуникация.

Чрез модерирането се постига активното и целенасочено включване на участниците в процеса на формиране на мнение, решаване на проблем и вземане на решение.

Модерацията е комплексен метод и представлява съчетание от различни методи, комбинирани по определени правила, подчинени на спецификата на групата, темата, обстановката.

Уменията за модерирание са приложими и при обучаването на групи, т.к. по същество модерирането представлява *умение за съпровождане* на група или индивид в изпълнението му на определена задача.

Умения за наставничество (менторство)

Уменията за наставничество също са специфични, но важни за стратегическото развитие на библиотечните кадри. Днес тези *меки умения* са много важни, защото са свързани с компетентната подкрепа от страна на по-вещ индивид на друг, все още нетолкова добре подготвен, за да постига и той достатъчно високи резултати в работата, в ученето, в управлението на процесите и т.н. Целта на *менторството* е да оказва подкрепа за развитието на професионалния потенциал на служителите; да им помогне да подобрят определен аспект от трудовото си представяне; да улесни и ускори споделянето на опит между служителите.

Наставничеството е познато в две основни форми: *индивидуално* – работа с определен по-опитен служител и *колективно* – работа в екип с други служители на библиотеката. Важно е всяка библиотечна организация да има *програмата за наставничество*, която регулярно да подпомага процеса на учене, основан на опита, уменията и компетентността на служителите. В основата на взаимоотношенията между ментор и наставляван трябва да стоят установени и договорени правила, които да насърчават отворената и ясна комуникация, доверието и сътрудничеството.

Сред *уменията и отговорностите на наставника* са задачите да се установят предварително принципите на съвместната им работа (открита комуникация, добронамереност, взаимно уважение); да се анализират силните страни и областите за подобрене на служителя и да се предложат аргументирани методи за развиването им; да се направи план на съдържанието; да се търси проактивна обратна връзка със служителя; да се използва професионалния и жизнен опит за подпомагане на подобряването на представянето и на професионалните знания и умения на служителя; да се представя необходимата информация по достъпен и разбираем начин; да се оценяват ефективността и резултатите от наставничеството.

Отговорностите на служителя, обект на менторство, целят да изградят умения за активно отношение и участие в процеса; за изпълнение на поставените задачи; за оценка и самооценка на ефективността и на постигнатите резултати от процеса на наставничество.

Умения за преподаване, фасилитиране, коучинг и тренинг

Всеки библиотекар трябва да бъде добър *медиатор, учител и фасилитатор*⁵. За да ориентират по-добре потребителите в естеството на предлаганите библиотечни услуги, библиотечните специалисти трябва да имат добри *преподавателски и менторски умения*. Това е изключително полезно за стимулиране на *навиците за четене* сред различните групи потребители, следователно *уменията за обучение* трябва да се демонстрират с различни подходи за отделните групи потребители – деца, подрастващи, възрастни, специалисти, хора със специфични нужди и т.н.

Фасилитирането е процес, а не задача. Този процес не е задължително да довежда до конкретно решение или краен продукт. Крайният резултат е това, което групата е съгласна, че иска да постигне. Подпомагането на групата в придвижването ѝ напред чрез насърчаване на сътрудничеството; изследване на гледната точка или позиция; насърчаване на свободното, отворено споделяне и участие; анализиране на възникващите емоции; насърчаване към поемане на отговорности и изразяване на мнение, вместо отстъпване и съгласяване; създаване на доверие в групата – всичко това са задачи на фасилитатора, който трябва да постигне *доверието на групата* заради условията, които ѝ създава и отношението, което проявява, а не защото е водещ авторитет. Създаването на среда и условия на откритост и доверие, в които всеки да се чувства включен и приет; фокусирането върху практичността, а не върху теорията; не емоционална обвързаност, а насърчаване към персонална отговорност за собствения процес на учене; подкрепа за споделяне, прозрачност и достъпност – това са важни *фасилитаторски умения*. При това те трябва да останат незабелязани – в това е изкуството на уменията за подкрепа [27].

Очевидно е, че непрекъснатото производство на нови знания създава нужда у индивидите за опресняване и обогатяване на персоналните знания и

⁵ *Facilitate* – улеснявам, облекчавам, благоприятствам, спомагам за, съдействам на, подпомагам.

умения, което трябва да се подкрепя от преподавател (коуч) или треньор, за да могат новите знания бързо да се превръщат в умения за практическо приложение.

Обучителните умения на библиотечните специалисти се градят трудно, учат се бавно и трябва да са насочени към новите и съществуващите потребители на библиотеката затова какво, кога, къде и как могат да бъдат намерени достъпни ресурси, във и извън библиотеката. И за *фасилитирането*, *коучинга*, *тренинга*, и за *обучението* е важно библиотекарите-преподаватели да останат *неутрални към съдържанието*, далеч от изкушението за предлагане на мнения. *Обучаването на други хора* изисква специална методическа подготовка как да се провежда обучение – индивидуално или в група. Важното е да се дават предложения, да се задават насочващи въпроси, да се предлагат идеи. Важното е да се *слуша активно*, да се управлява езикът на тялото, да се провокират неуверените към участие. *Задаването на въпроси* е най-важното умение, с което разполага фасилитаторът, за да провокира към активност, да събира информация, да сондира за скрити теми. *Задаването на ефективни въпроси* открива корена на проблема. *Перифразирането* изяснява ситуацията, допуска различни гледни точки. *Синтезирането на идеи* насърчава към доразвиване и надграждане на идеи, провокира мисленето, а това води до консенсус и по-голяма отдаденост към ученето. *Запазването на фокуса* е съществен елемент в преподаването и фасилитирането. *Активната обратна връзка* е като „огледало“, в което може да се погледне отстрани на дискусията и на процеса. *Тестването на предположения* е активен елемент в процеса на разбирането и научаването. *Обобщаването* трябва да е ясно и точно [27].

Дигитални умения

Днес информационните технологии оказват голямо влияние върху библиотечно-информационните услуги. Библиотечният професионалист трябва да притежава стабилни познания за библиотечното обслужване, основано на електронни услуги, и за това той трябва да развива своите *ИТ умения* или *e-умения*. Библиотечните специалисти трябва да имат сериозни познания за компютърната мрежа, електронните книги, авторското право,

електронното публикуване, интернет ресурсите, търсенето, извличането, сканирането, изтеглянето, архивирането и т.н., възможни чрез изпълването на софтуерни програми, приложения и съдържание. Предоставянето на традиционни библиотечни услуги по ефективен начин с помощта на новите технологии изисква *цифрови умения* за проектиране и разработване на уеббазирано съдържание за онлайн употреба, за изграждане на дигитални библиотеки, за разработване и управление на бази данни и репозитории, и т.н. *ИТ уменията* отразяват способността за използване и изпълнение на работата с помощта на устройства, базирани на технологии, като компютри, лаптопи, таблети, мобилни телефони, включително RFID системи, както и умения за работа с дигитално съдържание и ресурси, умения за съхраняване, защита и предоставяне и т.н.

Познаване на общността на потребителите

Познаването на общността, както и предметните познания по различни научни области и в обществената сфера са много важни за всяка професия и най-вече за библиотечната. Библиотечните специалисти трябва да се справят без затруднения с различни типове потребители и с техните специфични нужди. Добрите познания по темата им помагат да осъществят по-добра комуникация с потребителите. Работата с хора се основава на взаимодействие с другите – изграждане на лична връзка, разбиране на хората, въздействие върху хората, приемане на хората, мотивация, наблюдение, контрол, приспособимост, разпознаване на характерни черти, създаване на атмосфера, комфорт, деликатност, уважение, предотвратяване и справяне с конфликти.

Умения за постигане на резултати



Фиг. 6. Система на меките умения за постигане на резултати [9]

Умения за решаване на проблеми

С каквото и да се занимават хората, където и да се намират, всеки ден трябва да вземат решения и да решават проблеми –по-важни или не дотам. *Връзката между вземането на решения и решаването на проблеми* е много силна. *Вземането на решения* може да се разглежда като част от процеса по *решаване на проблеми*. Необходимо е оценяване на ситуацията и идентифициране на проблема; дефиниране на проблема; идентифициране на причините за проблема; поглеждане на проблема от разстояние; изучаване на проблема отвътре; прогнозиране на различни сценарии; генериране на алтернативни решения; оценка на решенията; вземане на най-ефективното решение; проверка на действието на решението и търсене на възможности за подобрене; вземане на мерки проблемът да не се повтаря. Една от добрите рецепти за решаването на проблеми дава „тайният метод“ на *Алберт Айнщайн* – разбирането на предизвикателството е ключово за неговото решение.

Умения за вземане на решения

Умението за вземане на решения представлява логически анализ на факти, данни, цифри, балансирана преценка на риска и поемане на лична отговорност. За да могат да се намират по-лесни решения е необходимо да се прилагат няколко *подхода*: 1) фокусиране върху решението, вместо върху проблема; 2) опростяване на ситуацията до най-важните факти; 3) търсене не на сложно, а на работещо решение (обикновено най-простото от предложенията); 4) търсене на алтернативни решения чрез задаване на въпроса “Какво, ако...?”, който стимулира творческото мислене, което на свой ред може да открие най-доброто, често нестандартно, но работещо решение.

Умения за договаряне и водене на преговори

Договарянето е процес на разрешаване на конфликт между две или повече страни, по време на който те променят исканията си, за да постигнат *взаимно приемлив компромис*.

За да се постигне този приемлив компромис е важно да се премине през няколко стъпки (етапа) на *договаряне*: 1) подготовка за преговорите; 2) обсъждане между страните, аргументация и дискусия; 3) изясняване на целите; 4) предложение; 5) договаряне на условията; 6) споразумение.

В преговорния екип трябва да има поне трима членове, съответно с ролите на лидер, резюмиращ и наблюдател. Процесът на оказване на влияние има за цел да предизвика промяна, раздвижване по определен въпрос в желана посока.

Ролите на преговорните стилове се символизират от *твърдия борец*, *дружелюбния помощник* и *логичния мислител*. Необходимите *меки умения* са свързани с учтивост, дружелюбност, осведоменост за културната идентичност и биографията на преговарящите, мотивация, създаване на релаксираща и комфортна атмосфера, търпение, увереност, липса на осъждане, доминация и сарказъм.

Въпреки, че не всички библиотечни специалисти водят постоянно преговори, това са *важни умения*, съчетаващи аналитични умения, креативност и иновации, организационни умения, решаване на проблеми, дори умения за преподаване и обучение. *Уменията за договаряне* с доставчици, партньори, мениджъри, колеги, потребители са важно качество.

Креативност и иновативност

Креативността е способността да се погледне на познатото по нов начин, да се сътвори нещо оригинално от нещо отдавна известно. *Креативност* е измислянето на прости, но *иновативни решения* на проблемите и предизвикателствата на всекидневието. *Креативността* не е вроден талант, а по-скоро *умение и навик* да се гледа нестандартно на проблемите и да се търсят нови гледни точки към тях. *Креативността* има много разновидности и наименования. Нарича се творческо мислене, иновация, въображение, оригинално решение, изобретение.

Индивидът с креативно мислене е едновременно и творец, и изследовател, стъпващ върху съществуващи идеи, който генерира нови, анализира ги и избира най-ефективната и оригиналната от тях, като намира и начин да я осъществи и да я „продаде“ на публиката. Развиването на това *умение за търсене на подход към затрудненията и предизвикателствата* помага за изграждането на *нагласата*, че всеки трябва да се стреми към това. *Креативността* не се бои от грешките, а ги приема за ценни уроци и възможности за израстване. Тя подпомага развиването и на *други умения* като критично мислене, презентационни умения, умения за взимане на решения. Креативните хора преодоляват по-лесно ограничения, поемат риска да опитат това, от което останалите се страхуват, търсят различни начини да преодолеят обстоятелствата и предизвикателствата, за да постигнат целта си.

Креативността се развива с времето и е резултат от предварителна подготовка. Практиката показва, че иновативните идеи и решения не могат да съществуват „във вакуум“, те са резултат от познания и натрупвания, придобивани с времето [24]. Само познаването на вече натрупания опит, на съществуващите вече подходи и решения може да осигури преосмисляне на

проблема, намиране на нова нестандартна гледна точка, развиване на нови хипотези и откриване на творческо решение. *Умението за иновативно мислене* е свързано с уменията за управление на промените, идентифициране на проблемите, вземане на ефективни решения.

Критично и концептивно (структурирано) мислене

Критичното мислене е умениято самостоятелно да се анализира, синтезира, оценява и прилага информация, събрана при наблюдение, опит, размисъл с цел решаване на проблеми и на тази основа да се формира собствено мнение въз основа на придобити вече знания. Информацията е начална точка на *критичното мислене*, което започва със задаването на въпроси и е ориентирано към решаването на проблеми. *Критичното мислене* търси убедителни аргументи, т.к. е възможно да има повече от едно решение, и трябва да се докаже защо предпочетеното твърдение е логично, практично и приложимо. Необходимо е обсъждане и оспорване на идеите, за да се усъвършенства собствената позиция.

„Критичното мислене е смислено, разсъдъчно мислене, чиято цел е да се реши на какво да се вярва или как да се постъпва“ [103]. Най-просто казано, *изследванията на потребителския опит* дават знания, а *дизайнерските умения* помагат да се развие продукт въз основа на *концептивно (структурирано, дизайнерско, проектно) мислене* [9, 87].

Умения за създаване и развитие на кариера

Както е известно на всеки работодател, не броят на наличните таланти на пазара на труда би разрешил проблема с недостига на кадри, а решението зависи от това дали разполага с точните хора с нужните качества. И именно тук се преплитат няколко фактора, превръщащи намирането на подходящи служители в предизвикателство, като световна тенденция: безпрецедентни демографски промени, ниско ниво на раждаемост под нивото на трудоспособното население, удължаване на продължителността на живота,

работна сила, неспособна да поддържа икономическите нужди на страните със застаряващо население, нисък образователен ценз на големи групи от хора, липса на хора с нужните умения за свободните позиции и т.н. Парадоксът на тази двойна реалност – безработица и недостиг на таланти – създава уникална и самоподхранваща се цикличност, която не дава устойчив отговор на въпроса как да се открият подходящите хора в подходящото време и на подходящото място, за да се справят правителства и работодатели с недостига в условия на изобилие. Друг „логичен“ парадокс е, че недостигът на компетентни кадри е свързан с по-високото текучество на служителите и нарастващите разходи за заплащане.

Някои страни и сектори „борят“ проблема с улесняване на „стратегическата“ миграция; с инвестиции в образователна и професионална подготовка, в обучението и развитието на кадрите; с подобряване на обществено-частните инициативи за програми и развитие на подходящи и необходими умения и компетенции; с улесняване на преквалификацията или нейното повишаване; с насърчаване на продължителната заетост; с преразглеждане на работните позиции; с гъвкавост по отношение на наличните таланти; със запазване на лоялността на бивши служители; с по-тесни връзки с училища и университети; с поощряване на многообразието; с форми на непълна заетост, плаващо работно време и дистанционна работа; с поддържане и обновяване на уменията и алтернативни пътища за кариера; с по-добро прогнозиране на нуждите от работна сила; с въвеждане на самостоятелни инструменти за управление на кариерата; с признаване на важността на по-широк кръг от фактори, като емоционални и субективни компоненти, при избора на професия; с логически позитивизъм, свързан с жизнения опит и натрупаните умения [23].

Съвременните *тенденции за създаване и развитие на кариера* обръщат внимание на различни процеси на: осъзнаване на собствените таланти и способности, конструирани чрез професионалните успехи на индивида; развиване на индивидуална мотивация и нужди; самостоятелно възприети ценности и нагласи, произтичащи от взаимодействието с организационната култура; кариерни нужди, основани на сигурността и стабилността, на автономността и независимостта, на начина на живот, на технически и функционални компетенции и умения, на общи управленски компетенции, на

предприемачество и творчество, на посвещаването на професията или на определена кауза, на чистото предизвикателство. Нараства ролята на *кариерите, основани на знанието и на уменията*, на основата на технически и функционални компетенции, изискващи ускорен ритъм на обновяване на знанието и уменията в тази област. Карьерите, свързани с посвещаване на определена кауза, също излизат на преден план, заради разширяването на персоналните и социалните услуги и поради нарастващата нужда за реализация чрез работа в тази сфера.

Всеки индивид *изгражда и управлява своята кариера* и в по-малка степен – организацията. *Кариерата* представлява серия от екзистенциални опити (в работата, образованието и обучението), периоди на преход и идентичностни промени през цялостния трудов живот. *Личностното развитие* се основава на продължаващото учене, както и на капацитета за развитие на мрежови отношения и подобряване съдържанието на работата. *Компонентите на професионалния успех са способност за учене* (вместо *ноу хау*), *готовност за работа* (вместо сигурност на работното място) и *професионално удовлетворение*. В замяна на всичко това организацията предлага работа, свързана с поемането на отговорности, информационно осигуряване и възможности за личностно развитие, като крайната цел е психологическият успех [23].

Ключов компонент на *новите кариерни модели* е нарастващата роля на *психологическите договори (psychological contracts)* [144], основани на отношенията, ориентирани към бъдещето и отразяващи очакванията към съдържанието на работата и работните отношения; обясняващи значението на лоялността към организацията и организационната всеотдайност. Различават се два вида психологически договори: *транзакционни (transactional)* и *релационни (relational)* договори. *Релационният договор* представлява дългосрочно споразумение за обмен на лоялност, представяне и въвличане в кариерното развитие, с възможности за обучение, материални и нематериални придобивки, с възможности за предоговаряне във времето. Договорът-сделка или *транзакционният договор* е краткосрочен, „пресметнат ангажимент”, включващ специфични и договорими задължения като възнаграждение или заплащане, обвързано с изпълнението, насърчаване на професионалната мобилност и развитие на индивидуалните компетенции, най-често приложими

при работата по проекти, работата в мрежи и др. текущи организационни промени. Стъпка напред правят *концепциите* за „кариера без граници“ (*boundaryless career*) или „номадска кариера“ (*nomadic career*) [144]. *Кариерите без граници* се характеризират със слаба връзка с компанията и силна изразеност на автономността и овластяването. Те се конструират от промените (доброволни или принудителни), настъпващи у служителя, в рамките на същата професия или благодарение на променящите се или на новосъздаващите се професионални профили.

В крайна сметка могат да се обособят четири типа кариери: *организационна кариера*, характерна с дългосрочно взаимоотношение с организацията и нейната йерархична организационна структура; *мобилен професионализъм*, характерен с временно наемане на специализирани професионалисти за ограничен период от време на основата на експертност и репутация; *самонаемане*, характерно с автономна кариера извън организациите, упражнявано и развивано от независими професионалисти или предприемачи; *постоянна гъвкавост*, характерна като кариера с многократни промени на работата, независимо дали са в рамките на организацията, между организациите или с промени в професионалния статус.

Истината е, че не съществува специализирано професионално познание само по себе си, а по-скоро – *поливалентни умения* и „откриване на правилата на играта“. Когато човек планира своята професионална кариера, обикновено търсите отговорите на следните въпроси: Какво МОГА?, Какво ИСКАМ?, Какво ще ТРЯБВА да направя?, Какво ще направя, ако НЕ УСПЕЯ? Кой (Какво) може да ми ПОМОГНЕ? Сред важните критерии както за избор на работно място, така и за развиване на кариера са: 1) Кариера, възможност за развитие; 2) Регулирано работно време; 3) Самостоятелна работа; 4) Заплащане; 5) Сигурност на работното място; 6) Възможности за професионална квалификация; 7) Лично свободно време и време за семейството [23]. *Уменията са изграждани и поддържани на кариера* са много комплексни, персонални за всеки служител и за всяка организация.

Предприемачески умения

Предприемаческите умения изискват предприемчивост, бизнес компетентност и умения, нагласи и опит, предприемаческо мислене. Сред *предприемаческите умения* са например такива като: управление на хора, изчисляване, оценка и справяне с риск и несигурност или разработване на нов продукт или услуга, социални и комуникационни умения, необходими за работа в екип и в проекти, специфични езикови, културни и мултикултурни умения, стратегическо мислене, самочувствие, способност за максимално възползване от личните контакти, за мотивиране и убеждаване на другите да постигнат обща цел и да се справят с други предизвикателства и изисквания, умения за проучвания и анализи, маркетингови умения, консултации и т.н.

Бизнес и предприемачески умения могат да бъдат придобити в рамките на официалната образователна система (училище, висше образование и професионално образование) и в работна среда (обучение или неформално обучение чрез опит) [19]. Широко е мнението, че *предприемачески умения* се натрупват най-много в работна среда.

Умения за самооценка на услугата

Всички библиотечните специалисти трябва да могат да оценяват и да изследват, да разпитват, да наблюдават как се възприемат предлаганите услуги от потребителите и общността. Тази *техника за самооценка* много помага за разбирането и откриването на евентуални недостатъци в цикъла в услугите. *Уменията за идентифициране на такива данни* могат да доведат и до прекратяване или промяна на услуги, което би намалило разходи на ресурси и би привлякло много по-голяма общност от потребители, което осигурява много по-голяма ефективност и ефикасност. Такава *самооценка* трябва да се опира, консултира с мнението на потребителите, на колегите, на партньорите относно качеството, съдържанието, начина на предлагане, уменията на контактния персонал, нуждите от обучения за ползване на услугите от потребителите и т.н. Трябва да е основана на *критерии*, които да са оценени.

Умения за сравнение на технологии

В тази епоха на знанието са достъпни различни технологии за обработка и извличане на информация, които могат да бъдат използвани за предоставяне на ефективни и навременни услуги на потребителската общност. Библиотечните професионалисти трябва да могат да имат *познания и умения* за сравняване на характеристиките на използвания и на необходимия софтуер, хардуер или друго техническо оборудване и да заявяват добри оферти за по-добър стандарт на работа и обслужване. Важни ориентири са технологичното качество на комуникацията с потребители и колеги; ефективността на операциите; сигурността, надеждността и жизнения цикъл.

Умения за привличане на потребители към библиотеката

Библиотечният специалист трябва да може да привлича потребителите към библиотеката по ефективни и иновативни начини. Библиотекарите трябва *умеят да използват различни видове техники*, за да привличат потребителите, да са в състояние да организират различни дейности за създаване на информираност и популяризиране на библиотечните ресурси чрез класически и иновативни инструменти като организиране на изложби на книги, бюлетини нови книги, конкурси за класации на книги, преглед на печата, маратони на четенето и др. *ПР уменията* не са приоритет само на натоварените с тази задача специалисти в библиотеката, а на практика – на всички служители. Само така може да се очаква максимално използване на информационните ресурси и на предлаганите от библиотеката услуги.

Маркетингови умения

В съвременната информационна епоха маркетингът и промоцията са основните услуги за оцеляване и процъфтяване. Библиотекарите, като всички други професионалисти, също трябва да се адаптират и да се справят с промените, настъпващи в средата, в която работят, и да изграждат *пазарни*

умения и маркетингово мислене. Тези маркетингови умения помагат не само за оптимизирането на ресурсите, за по-качественото и видимо обслужване, за по-голямата видимост на библиотеката и на нейните служители, за по-доброто заплащане, но и за по-високото самочувствие и принадлежност на библиотечно-информационните специалисти към институцията и към гилдията.

Рефлексивни умения - умения за самоорганизация и самоконтрол



Фиг. 7. Меки умения за саморефлексия [9]

Умения за самопознание

Уменията за самопознание са изключително сложни и високи в йерархията. Управлението на емоциите, емоционалната интелигентност, съпричастието, удоволствието и емоцията от труда, саморегулирането и

способността за емоционален отговор, признателността, превръщането на труда в хоби – са все *специфични умения*, които всеки индивид изгражда у себе си по неповторим начин. Тук голяма роля играят и *чертите на характера* – вродени характеристики, подпомагащи или пречещи за развиването на определени умения. *Нагласите и личните черти на характера* са тези, които определят способността за работа под натиск, адаптивността, бързата реакция при променящи се ситуации, достъпността или дистанцираността, отстояването на позиции, доброто отношение към работата, емоционалната интелигентност, любознателността, ентузиазмът, независимостта, ученето през целия живот, непрекъснатото придобиване на нови знания и умения, мотивацията, създаването на удовлетворяващ личен живот, професионалното отношение и самоувереността, добрият имидж, чувството за хумор, стилът на работа, ориентацията към потребителя, фокусът върху клиента, способността за работа в рамките на различни култури.

Социално самосъзнание

Когнитивните усещания за предвиждане на потребности, на реакции, за „прочит“ на хората, за оценка на хора и ситуации, за анализиране, разбиране, наблюдение, самоосъзнаване и самоопознаване са също особен тип *рефлексивни умения*, които винаги оставят отпечатък върху работата на библиотечните специалисти.

Самосъзнанието е един от най-важните структурни компоненти на личността, вътрешен механизъм за съзнателно възприемане на въздействията на окръжаващата среда и за самостоятелно осъзнаване на собствените възможности за определяне на характера и степента на лична активност. Всъщност *Аз-концепцията* възниква у човека в процеса на социалното му взаимодействие и социализация на личността, в търсенето и изграждането на социален Аз-образ, социален атитюд (нагласа), социална идентичност, социален статус и социална компетентност за ефективно социално взаимодействие посредством различни социални роли и социална адаптация.

Умения за саморазкриване на потенциал

Уменията за саморазкриване на потенциал се основават на вярвания и самочувствие. Убеждението, че индивидът работи в едно много специално място, че колегите му са много интересни хора, че всички носят потенциала за единна общност, че работата и професията му е полезна и значима, са в основата на разкриването на собствения му потенциал, на собственото му признание и оценка за самия него и за вярата му в себе си. Поглеждането навътре в себе си с честни очи, приемането на себе си е основата за уникалния потенциал, който носи у себе си всеки човек. Тогава могат да се създават блага за себе си и за другите. Всеки индивид е талант, уникалност, който има специфични способности, увлечености, мотивация в определена сфера, творчески потенциал, надарености, минаващи през призмата на многопластовото разбиране за интелигентността: лингвистична, логико-математическа, пространствена, музикална, телесно-кинестетична, интер- и интраперсонална, натуралистична и екзистенциална. Умението за творческо саморазкриване на личностен потенциал, доверие, емоционално свързване, общност на ценности и интереси, способност за ефективно взаимодействие по същество е лидерство – вървейки по собствения път, индивидът да създава блага и да служи на другите по уникален и автентичен за него начин и да прави света едно по-добро място за живеене. Умението за саморазкриване на потенциал или авторефлексията е важно за личността, за екипа, за организацията, за професията, за общността и трябва да се култивира.

Умения за самооценка

Самооценката е отношението на индивида към собствените му способности, възможности, личностни качества, външен облик. Тя е неизменна част от ядрото на личността и е един от основните регулатори на поведението. От нивото на развитие на уменията за самооценка зависят взаимоотношенията на личността с околната среда, житейските избори, възможностите, които създава за своето професионално, социално и личностно развитие. Самооценката винаги има субективен характер и е

отражение на личния субективен опит, но в същото време оказва влияние и в определена степен дефинира този опит. Накратко, *самооценката* е ценността, която индивидът приписва лично на себе си, убеждението за собствената си стойност и важност. *Самооценката* отразява логаритъма на отношението между его-идеалния и реалния Аз. Тя се изгражда чрез възприятието на собствените постижения – като отношение между цели и постижения – и чрез сравняването с другите – възприемането на себе си като равен на другите. *Самооценката* се изгражда чрез непрекъснатото ѝ препотвърждаване пред другите. Това засилва *усещането за собствената ценност*. Тя може да бъде нереалистично ниска, нереалистично висока или реалистична, адекватна самооценка и зависи от критериите, по които се оценява личността [36]. Самооценката също подлежи на промяна и развитие, както и умението за самооценяване.

Умения за самоконтрол

Умението за самоконтрол се вписва в теориите за личностно и интелектуално развитие, в концепциите за развитие на *метакогнитивните умения* и се разглежда като *метод за саморегулация* на поведението, дейността и обучението. *Самоконтролът* е задача, която установява различията между реалния и планирания ход на дейността, на нейните етапи и резултати, внасяне на коректив в плана за действие. Той е акт на познавателна дейност и признак на критично мислене, самостоятелна работа на сравняване на постигнати предишни и настоящи собствени резултати спрямо някакъв еталон. Подчинява се на няколко функции: *проверяваща* – съпоставяне на постигнатите цели с изискваните; *диагностична* – установяване на причините, в резултат на които възниква грешката или разминаването; *обучаваща* – усъвършенстване на знанията, усиляне на мисловната дейност и уточняване на знанията; *възпитаваща* – определя развитието на личностни умения и качества като критичност, упорство в работата и самостоятелност; *развиваща* – развитие на познавателните способности; *мотивационно-стимулираща* – създаваща положителни мотиви и умения за учене. *Самооценката* е и *проява на отговорност* към собственото научаване и представяне [55].

Умения за саморазвитие

Успешната реализация на хората зависи вече не само от това какви професионалисти са, а и от това как учат и как се развиват непрекъснато. Затова изграждането на *умения за учене и развитие*, съответстващи на новите методи и подходи, характерни за управлението в XXI век, са важни за всеки лидер и професионалист като инструмент за осъзнато управляване собствения си процес на учене, развитие и промяна в начина на мислене. Затова е необходимо да се придобива собствен опит в процеса на ефективно учене и овладяване на *умения за учене и саморазвитие*, програми за емоционална интелигентност, саморегулация и справяне със стреса и с менталното и психо-емоционалното напрежение. При *уменията за саморазвитие* съществена част са високата самооценка и увереност. *Позитивният поглед* в перспектива създава личен план за развитие, който развива *нови умения* и усъвършенства съществуващите, и прави индивида по-силен; подобрява самоувереността, решителността, смелостта и енергията; формира информираност за нуждите от подобрения, вкл. на личните ценности и мотиви; изважда от зоната на комфорт, отваря нови хоризонти и предпоставя отърването от лоши навици; непрекъснатото подобрене ражда нови планове, нови амбиции, нов вкус към живота, изобилие от възможности, предизвикателства и вълнения. Сред важните *умения за самопомощ и саморазвитие* днес са: владенето на чужди езици; медитацията; управлението на времето; компетентната реч при комуникацията с хора; грижата за тялото; оптимизмът; способността за слушане; четенето; преодоляването на собствените страхове; „скринингът на излишните хора“, отнемачи ненужно енергия; раздялата с миналото, съжаляването и старото негодувание, забавящи промените; качествената почивка, навременна пауза за отпускане и психическо и физическо обновяване [21].

Списъкът и обсъждането на *меките умения* е безкраен, тъй като те не са ограничени нито до конкретна професия, нито до конкретно работно място, организация или индивид. Тези *умения* могат да се развият в зависимост от средата и изискванията на всяка конкретна професия или на множество от разнообразни професии, дейности и комуникации.

Предизвикателства

Революционната промяна в организацията и управлението на информацията, която е икономически ресурс, стока и социално богатство, изисква от библиотекарите да научат своята активна и важна роля в *информационно-комуникационната система*. Библиотеките са изправени пред нови предизвикателства, нови конкуренти, нови изисквания, нови очаквания за разнообразни информационни услуги от страна на потребителите. Сега те не само трябва да имат *умения за боравене с нови технологии*, свързани със събирането, обработката и разпространението на информация и съдържание. За да работят в *безграничната дигитална библиотечна среда*, освен че трябва да получат качествени професионални знания в областта на библиотечно-информационните науки, те трябва да притежават знания за информационните технологии и за тяхното приложение в библиотечните дейности и услуги на теоретично и на практическо ниво. Но не само. Библиотечните специалисти трябва и да съзнават променящата им се роля и отговорности, които променят и тяхната *професионална идентичност*. Те вече стават известни и като информационни специалисти, информационния брокери, кибернари и т.н. Но за да бъде такъв всеки професионалист в библиотечно-информационната област, той трябва да стане *постоянен обучаващ се*. Тъй като технологичната революция поражда значителни иновации и иновативни идеи, в т.ч. изкуственият интелект, технологията за баркод, синтезирането на реч, невронната мрежа, цифровият подпис и др., съвременният библиотекар трябва да бъде в течение на най-новите технологични промени като цяло и в частност – относно приложението им в работата на библиотеката.

В *дигиталната уебсреда* библиотекарят получава възможност да търси различни уебсайтове, електронни списания и разнообразно съдържание; да споделя идеи между групи от себеподобни професионалисти, използвайки имейли, аудио-/видеоконференции, блогове, чатове, социални мрежи и т.н.; да

бъде способен да тества нови хардуерни и софтуерни разработки и приложения, необходими за уеббазираната библиотека [37]. Библиотечният специалист трябва да бъде и *компетентен, експертен консултант*. Поради непрекъснато променящата се среда на информационните технологии, библиотечният специалист трябва да настига и да бъде в крак със съвременното им състояние. Изборът на нов аспект на технологията и нейното приложение в работата на библиотеката включва огромни разходи и усилия. Затова той трябва да умее да се консултира с други специалисти за получаване и даване на по-добри предложения, преди да бъде направен избор на конкретна технологична система за библиотеката.

Библиотекарят в т.нар. „*библиотека без граници*“ трябва да умее да предлага непрекъснати консултантски услуги на своите потребители в цялата мрежа [122]. Съвременните *библиотекари на бъдещето* продължават да са отговорни за придобиването, обработването, каталогизирането, класифицирането, организирането, управлението и разпространението на библиотечни ресурси и да гарантират, че информационното осигуряване на библиотеката отговаря на нуждите на всички нейни потребители, да отговарят на запитванията на читателите, да се справят с променената им задача да управляват учебни и научни ресурси, съобразно специфичните нужди на потребителите на библиотеката; да използват автоматизирани библиотечни системи и специализирани компютърни приложения; да притежават умения и познания за управление на персонала, вкл. за набиране, обучение, наставничество и контрол; да осъществяват комуникация и трайни връзки с външни организации, доставчици и партньори; да гарантират лично, че библиотечните услуги отговарят на нуждите на определени групи потребители; да управляват бюджети и ресурси; да подкрепят независими изследвания и обучения; да поддържат ИТ съоръжения; да обучават потребителите в информационна грамотност и да подпомагат читателите да използват компютърна техника, да извършват информационни търсения и др.; да популяризират ресурсите на библиотеката сред потребителите; да използват възможностите на споделената и дистанционна работа; да разширяват общата си и професионалната си култура в различни предметни области; да поемат отговорности за конкретни библиотечни функции и да развиват умения и опит чрез все по-специализирани или усъвършенствани роли с цел подобряване на

перспективите за кариера. *Библиотекарите на бъдещето* не се ограничават в работата си само в публични, училищни и университетски библиотеки, но и в професионални и научни общества, медии, специализирани правителствени институции, големи агенции и корпорации. Но за всичко това са необходими постоянни квалификации в областта на управлението на информацията и мениджмънта, както и *обучение в умения*. Необходимо е перманентно професионално обучение и продължаващо професионално развитие на всички длъжности.

Сред *специфичните умения*, които се търсят от работодателите, са: уверени лица с отлични организационни и междуличностни умения; с високи ИТ умения и използване на бази данни и интернет; умения за работа в екип и управление; умения за оценка на нуждите от ресурси на библиотечните потребители; умения за представяне и за вербална комуникация; специфични за предмета знания или опит и др.

Поколенията като предизвикателства

Очевиден факт е, че *съжителството на различните поколения* поражда проблеми, една голяма част от които се отнасят до образователната и професионалната сфера. И на образователния, и на професионалния „терен“ често поколенията се сблъскват, като всяко от тях има свои специфични културни и комуникационни характеристики [25]. Неразбирането на тези специфики, нежеланието да бъдат приемани „различните от нас“, използването на остарели педагогически модели в обучението или в управлението на хората от различни генерации, както и още редица други фактори пораждат липса на интерес от страна на учениците и на най-младите служители към ученето, училището, четенето, работата, отговорностите и т.н. Налага се учителите и мениджърите да разбират променените особености както на учебно-възпитателния процес, така и на трудовия процес и да съумяват да интегрират иновативни ефективни методики на работа с тях, които да водят до успех.

Поради големите разлики най-важно е да се опознава най-младото поколение, което израства и се развива с интернет, видео-игри, Фейсбук,

Скайп, MTV, iPod, мобилни телефони, дистанционни устройства. Вниманието му е насочено към социалните мрежи, музиката, видеото, телевизионните програми, игрите. Особено върху *поколението Z* съвременните технологии имат огромно влияние, такова, каквото не са имали върху никое друго предишното поколение. *Поколението Z*, наричано още „деца на хилядолетието“ [102], „ехобумъри“ [124, 151], „нетпоколение“ [151], „децата-трофеи“ [50], „дигитални деца“, „поколение dot.com“, „дигитални аборигени“ [152], „следващите“, „дигитални туземци“, „пришълците в този нови свят“ [137] и т.н. – наистина ги обожава, поради това погледът му към света е различен от този на предходните поколения. Прекрачат ли прага на училището, децата от *поколението Z* се изправят лице в лице с културен шок, тъй като техните учители споделят ценностите на предишни поколения. Същата е ситуацията и в университетите, както и в реалния трудов живот. Слабата възможност предходните генерации да се адаптират бързо към тях, довежда дотам, че пропастта между тях и последните две поколения се задълбочава в синхрон с развитието на технологиите.

Едно любопитно проучване на *Бонамичи* [14] сочи, че на 21 години *нетпоколението* вече е прекарало 20 000 часа в гледане на телевизия, 10 000 часа в разговори по телефона и 5 000 часа в четене. При такава липса на пропорционалност по *отношение на четенето* и острото игнориране на книгите, очевидно се стига до колективна загуба на контекста и на историята, и до пренебрегване на възникващите конфликти и идеи. Към това може да се добави и самата *киберкомуникация* като фактор, който влошава езика на комуникацията и качествата на знанието. Трябва да се има предвид и намаляването на *гражданското самосъзнание*, липсата на което е вероятно да доведе до проблеми за *нетпоколението* във връзка с бъдещите национални политики и управлението на обществото. През последното десетилетие в тази насока са направени проучвания от представители на много научни институти и образователни организации. *Берк* анализира данните и определя 20 доминантни характеристики на ученето, специфични за *нетпоколението* [57, 58]: 1) *Технически грамотни*, с информация подръка, вземащи бързо решения, с недостатъчни умения как да откриват, оценяват, използват и представят тази информация, което налага да бъдат развивани целенасочено техните умения за критично мислене и овладяване на информационната грамотност; 2) *Разчитат*

на търсачките в интернет пространството, не желаят да се затрудняват и надценяват способността си да търсят и намират качествена и релевантна онлайн информация, например в библиотеките – традиционни и дигитални; 3) *Интересуват се от мултимедийни средства*, предпочитат високите скорости, достъпната музика, видеоигри, информация, интерактивните средства и методи; 4) *Създават интернет съдържание*, свои уебсайтове, блогове с изображения и оригинални собствени творби, филми в YouTube, свои коментари и оценки; 5) *Действат скоростно* във всичко, с което се занимават, очакват околната среда да се адаптира към техния начин на действие или я напускат; 6) *Учат чрез откриване*, чрез решаване на проблеми и намиране на решения, не уважават особено инструкциите и учебниците, а предпочитат симулациите, ролевите игри, експериментите и постигнатия оттам личен опит в намирането на решения, с удоволствие се въплъщават в ролята на експерти, учени, специалисти – невъзможно в реалния свят, не са зрители, а участници в една интерактивна „култура на участието” [107]; 7) *Учат по метода на пробите и грешките*, предпочитат да работят с компютърни технологии; 8) *Многозадачни (Multitasking)* са, смесването на играта и работата е част от стила им на живот, но губят креативността, гъвкавостта и спонтанността си и натискът на многото и различни проблеми оказва негативни емоционални и социални последствия върху тях; 9) *Вниманието им е неустойчиво*, проявяват индивидуализъм, егоцентризъм, с внимание, насочено към екрана, не разбират значението на четенето, изоставят трудните задачи, защото искат да постигат резултати и похвали веднага; 10) *Комуникират визуално*, текстовете ги притесняват, не им допада четенето на книги, предпочитат да разчитат графики, визуална информация, изображения от всякакъв характер като картинки, видео, фотографии, знаци и т.н., комуникират чрез заснети фотоси с мобилния телефон или записи на видеокамерата в социалните мрежи (онази част от мозъка им, свързана с визуализирането, е много по-добре развита от тези индивиди на същата възраст преди 20 години), мултимодални са и каналите им за комуникация трябва да са разнообразни; 11) *Нуждаят се от социална комуникация „лице в лице”*, имат нужда да стабилизират персоналните си връзки с взаимно сътрудничество и взаимодействие с връстници и със значими за техния живот личности – учители, родители, довереници, но не са способни да разчитат изражението на лицето и пренебрегват директното общуване; 12) *Емоционално отворени* са, спонтанно

изразяват чувствата си, споделят лесно лична информация с нови хора, пишат истории в блоговете си, във Фейсбук, Твитър; 13) *Приемат разнообразието и мултикултурализма*, поради сърфирането в интернет и комуникирането с целия свят, толерантни са, отворени са към разнообразието по отношение на расова, етническа и сексуална ориентация, способни са да работят с различни групи от хора; 14) *Предпочитат груповата работа и сътрудничеството в екипи*, развиват колективна интелигентност чрез изследване, аргументация и потапяне в морето на знанието; 15) *Стремят се към подходящ стил на живот*, нуждаят се от гъвкавост, искат училището и работната им среда да съответстват на техния стил на живот; 16) *Притискани са, за да успяват* от страна на родителите си, за да осъществяват мечтите си, ориентирани са към целта и перспективата, но се фокусират върху краткосрочните постижения за сметка на критичното мислене и задълбоченото учене, познават конкуренцията на пазара на труда; 17) *Постоянно се нуждаят от скоростна обратна връзка*, усилията и постиженията им да бъдат отбелязвани чрез обективни методи на оценка; 18) *Изпитват стремеж към постоянно удовлетворение*, имат очевидна липса на търпение, причиняваща неудовлетвореност и отегчение, имат потребност и навик да решават скоростно проблемите, да бъдат постоянно ангажирани, заинтересовани, да се забавляват, играта и работата се допълват, постигат победа, забавлявайки се; 19) *Отговарят бързо и очакват бърз отговор* от всеки участник в комуникацията по тяхно подобие, не са толерантни към закъсненията и неточностите; 20) *Предпочитат клавиатурата през писането наръка* [14].

Разбирането на тези специфики е важно, за да се осъществи резултатна комуникация с тези най-млади генерации. Необходимо е да се познава тяхната култура, когато се работи с тях. Трябва да се взимат предвид и техните интереси, стилове на учене, както и начина, по който мислят. Само така подходящите техники на обучение и мотивация могат да бъдат използвани, за да се привлекат техните интереси към ученето и към работата и да се провокира интелигентността им.

Обучението в меки умения като предизвикателство

Безспорно *меките умения* придобиват все по-съществено значение за всички слоеве на обществото в развиващата се дигитална епоха. Във всяка професия вече се забелязва тази *нужда от отлични умения* и често преминалите подбор новоназначени служители, избрани въз основа на техните твърди умения и академични знания, са изпращани за обучение в *меки умения* поне за няколко дни.

Обучението в *меки умения* е определено като ключов фактор за повишаване на професионализма сред библиотечните специалисти. Днес голяма част от институциите и организациите откриват обучението в *меки умения* като основен фактор и го интегрират в основните си профили или предмети за работа. Дошъл е редът и на структурирането и развиването на *набор от меки умения* у обучаваните по библиотечно-информационни науки с помощта на различни методи и канали. Вече бяха изяснени водещите стратегии за формирането на *меки умения* [96]:

1. *Интегриране* – работа в групи с определени задачи, постигнати резултати и обсъждане на постигнатото.
2. *Комуникация* – формиране на умения за писмено изложение пред специфична аудитория, умения за демонстриране на професионални знания, водене на дискусия.
3. *Сътрудничество* – приучаване и насърчаване на учтивост и толерантност в общуването, позитивни разговори, уважение и любезно общуване.
4. *Отговорност* – насърчаване на отговорността не чрез забележки и наказания, а чрез мотивация, примери и разговори, за да не се допускат грешки в бъдеще.
5. *Професионализъм* – насърчаване чрез очаквания за дисциплина, подготвеност, уважение на професионализма на другите, коректно изпълнение на задачите и адаптиране на дейностите към нуждите на работата и на другите.
6. *Гъвкавост* – предоставяне на дългосрочни проекти, основани на проблеми, които трябва да бъдат завършени в рамките на определени

параметри и междинните срокове, с цел изграждане на умения за организираност и съсредоточаване върху решаването на проблеми и самоконтрол.

7. *Съвместна дейност* – насърчаване на работата в екип и сътрудничеството чрез групова работа, и създаване на мобилни (ротационни) екипи за съвместна работа, с цел изграждане на комуникация, доверие, почтеност, отговорност и сътрудничество.

Предизвикателствата пред *изграждането на меки умения у библиотечно-информационните специалисти* се определят и от такива фактори като лична мотивация на мениджърите да създават организационна среда за учене, за мотивация и перспектива. Те стоят и пред правителствата, и пред професионалните асоциации, които трябва да подкрепят академичните институции и центровете за професионално обучение, преквалификация и продължаващо обучение във формирането на *обучения за меки умения*, както и за стимулиране на библиотеките за модерно развитие. Финансовата страна на тази подкрепа също има своето влияние. Нещо повече – все по-често необходимите *меки умения* стават част и от *длъжностната характеристика* за съответната позиция, както и от *компетентностния модел*, създаван в организациите. „Оказва се, че това, което разграничава процъфтяващите организации от изоставащите, са именно трудните за измерване поведения, процеси и възприятия на хората, които действително вършат работа. Културата побеждава стратегията. Винаги“ [13]. Липсата на проява на подходящи *меки умения* по същество е кражба, когато например служител демотивира и подкопава работата, когато някой не желае да си върши работата, когато някой провокира талантите да напускат организацията, въпреки че има професионални компетенции, той саботира, тоест краде. И това е така, защото се инвестира само в измерими, обективни, безпристрастни компетенции и почти не се инвестира в преподаването на *меки умения*, защото заблудата, че са вродени, дори маловажни – пречи. *Всички умения се учат* – случайно, несъзнателно, поради сблъсък с учители, родители, мениджъри и околния свят или преднамерено и мотивирано. Но само защото са трудни за измерване, не означава, че не могат да бъдат култивирани, подобрявани, практикувани, променяни. По-скоро те са *истинските умения*, които създават стойност, защото работят, защото са в основата на това, от което се нуждаят всички днес,

защото са *човешки умения* в един свързан свят. Те са най-важната спойка, която подсилва професионалните компетенции, които всъщност се измерват и оценяват.

Изследвания доказват, че значителен процент от мениджърите се чувстват некомфортно да *общуват* със своите подчинени. Това означава, че не може да се изгради организация, фокусирана върху хората, ако нейните ръководители избягват да вършат основната част от работата си – да общуват със създателите на блага. Други проучвания установяват, че студенти с отлични дипломи, силни в аналитичното мислене и в събирането и обработването на количествена информация и големи данни, изостават в такива критични области като: стратегическото мислене, писмената и вербалната комуникация, лидерството и адаптивността. Бурните промени и мобилността изискват *да не се прави избор между твърдите и меките умения*, а да се култивират успоредно, в синхрон, системно. Не може да не са решаващи такива големи категории на *меките умения* като: *самоконтрола*, който създава уменията да се правят стратегически важни неща в дългосрочен план, въпреки че са неприятни в краткосрочен план. (Това се учи още вкъщи и в училище, или поне трябва); *продуктивността*, която използва придобитите знания, наблюдения, отдаденост, латералното (“странично”) мислене; *мъдростта*, която не се придобива от учебници, а от опита, от артистичния усет и от добрия вкус, от дипломацията и емпатията, от критичното и креативно мислене, от менторството, комуникацията и преодоляването на трудностите; *възприятията*, които развиват перспективното, дизайнерското мислене, провиждането, прогнозирането, уменията да се забелязват тенденции и явления, преди другите, инстинкта за модерното, стратегическото мислене; *въздействието*, което провокира и мотивира другите да действат. (Харизмата е само едно от проявленията на това умение, също и вдъхновението, въздействащото писане, нетуъркингът и изграждането на мрежа от хора и контакти, отстояването на идеите и позициите, убедителността и т.н.).

Всички тези умения могат да бъдат преподавани и научени. Достатъчно е вече фокусът на семействата, училищата, университетите, организациите, правителствата да се съсредоточи отговорно и целенасочено върху тях. Да бъдат създадени програми и политики, които да развият тези области.

Практики

Разбира се, че има множество *позитивни практики*, които доказват, че философията на създаването на *меки умения* е позната и разбрана. Доказателство са например всички, посочени в *литературния преглед*, международни проекти, които продължават да търсят възможности за създаване на общоприета *класификация на меките умения* и да стимулират развитието и оценяването им в полза на бъдещите нови и традиционни професии. Предизвикателството за използване на дигитални технологии за обучение в *меки умения*, приема екипът на *проекта ModEs*, в рамките на който се създава прототип на „сериозна игра“, за да се развият у обучаваните умения за комуникация, преговори и работа в екип. Подходът, използван за разработване на сериозната игра, включва три различни педагогически концепции – опознавателно, експериментално и игрово базирано обучение – свързвайки педагогическите елементи с изискванията към обучението и с техническите характеристики. В *проекта eLene4work* студентите се научават как да попълват пропуските в своите *меки умения*, използвайки MOOCs и OER. Целта е да се представи доказателство за концепцията и да се въведат иновативни начини за обучение в *меки умения* [67, 97, 131]. Избраните стратегии включват както университетски методи на преподаване, така и техники за фирмено обучение. Насърчават се различни видове методи на обучение и образователни мрежи, които могат да представят различни видове обучение [67], като:

- *Кооперативно обучение*: студентите работят в малки групи по зададен проект или проблем под ръководството на фасилитатора, наблюдаващ групите;
- *Проблемно/проектно обучение*: участниците работят в малки групи за решаване на проблем и се ръководят от преподавател-фасилитатор;

- *Обучение за действие*: процес, който улеснява и подобрява обучението на групи от хора, които се събират, за да се справят с реални предизвикателства и в същото време се учат от опит чрез размисъл и действие;
- *Обучение чрез опит*: процес на разбиране на смисъла от самото преживяване. Студентът трябва да може да разсъждава върху опита, трябва да притежава и използва аналитични умения за концептуализиране на опита;
- *Реципрочно обучение*: двама студенти създават учебно партньорство, ангажирани да си помагат взаимно за постигане определена учебна цел;
- *Прогресивно овладяване*: характеризира се с последователно създаване на микроучебни единици за изучаване на определен предмет или ориентирано обучение, насочени към развиване на компетентност;
- *Критична рефлексия*: студентите са длъжни да изпълняват конкретни задачи, които засилват тяхната рефлексия и метакогнитивните им познания за извършените дейности;
- *Активно търсене на смисъл*: подпомагане на обучаемия активно да търси личен и социален смисъл във всичко, което прави, в своите дейности и опит, за да преодолее трудностите, които възникват по време на ученето.

При всички случаи е важно да се обединят обучаваните в среда на сътрудничество и съревнование (конкуренция), на взаимопомощ и взаимно обучение чрез излагане на автентични, сложни и реални проблеми. *Обучението в меки умения* е „смислено“, тъй като волевата, умишлената, активната, осъзнатата, конструктивната и социалномедираната практика включва реципрочни намерения – рефлексирани дейности [67].

Заклучение

Подтикнати от съществуващите социално-икономически прогнози, все по-голям брой правителства и международни институции се опитват да доближат света на образованието и обучението до света на труда. Работоспособността на завършилите, иновациите и предприемачеството, използването на ИКТ в средното и във висшето образование са само някои от стратегическите теми в този дневен ред. Нивото на младежката безработица в целия свят е един от факторите за засилващия се натиск върху училищата и университетите да адаптират своите учебни програми към настоящите нужди на пазара на труда, да съчетават формите на дуално, дистанционно, информално обучение, както и да предвиждат компетенции за бъдещи работни места. В този смисъл всяко събиране на доказателства за *търсенето на умения*, експериментирането с дизайните на учебните програми, проучването на ефективността на обучението и оценяването на *меките умения* в образователните среди, както и сътрудничеството между образователните институции и практиката на бизнеса, е важно за създаването на компетентни, уверени, умеещи специалисти с голям потенциал и запас от *преносими умения*, гъвкави и продуктивни.

Разработването на *национални и на международни стратегии за умения* е съществена част от плана.

Всички приведени изследвания и анализи потвърждават, че *меките умения* са необходими, за да могат професионалните библиотечни специалисти през XXI век да бъдат успешни и да се конкурират с други служители със сходни умения и способности. Преподавателите и обучителите по библиотечно-информационни науки могат да играят ключова роля, интегрирайки концепциите и дейностите, създаващи *меки умения*, в учебните програми по БИН и създавайки неформални образователни стратегии за директно развиване на *меки умения* у информационните специалисти.

Наставничеството също има голям потенциал при култивирането на *меки умения* у библиотечно-информационните специалисти и в онлайн обучението. Опитът на информационните специалисти на работното място е важен аспект на обучението в *меки умения* и затова практикуването на дуално обучение и използването на подхода „*учене чрез правене*“ е от изключителна значимост. Без този опит обучаемите няма как добре да осъзнаят значението на придобиването на *меки умения*, въпреки че обучения в *меки умения* могат да бъдат включени и в учебните програми и в учебното съдържание. Стажът и практиката трябва да бъдат норма в образованието по БИН, като и летните изследователски практики, като удачна форма за придобиване на *меки умения*. Самите библиотечни мениджъри трябва да инициират програми за обучение в *меки умения* както за новопостъпилите, така и за действащите библиотекари, т.к. и *меките умения*, подобно на знанията и компетенциите, трябва да се реновират и развиват спрямо постоянно променящите се условия за професионално и модерно предоставяне на информационни услуги. Достатъчно изследвания и примери от практиката показват, че дългият стаж и професионален опит не са задължителна гаранция за усвояване на добри *комуникационни и други меки умения*.

Мисията на библиотекарите да събират хората и записаните знания и да създават възможно най-ползотворни отношения между тях – остава. Независимо от възможностите на дигиталните библиотеки и на мрежовата среда, осигуряваща повече канали за проява на *меки умения*, психологията и социологията на човешкото познание и комуникация все още имат нужда от компетентен медиатор, предоставящ подходящи и навременни услуги, създадени с помощта на високи *меки умения*.

Библиография

1. **Благоев,** Веселин. Новият маркетинг: е-маркетинг, m-маркетинг, вирусен маркетинг, виртуален пазар. Варна : Zangador, 2014. 129 с.
2. **БСК.** Бизнесът търси интердисциплинарни познания и хибридни умения. Ред. Ирина Георгиева. // *OnAir TV, Investor,bg*, 14.04.2015. URL: <<https://www.bgonair.bg/a/2-bulgaria/38787-bsk-biznesat-tarsi-interdistsiplinarni-poznaniya-i-hibridni-umeniya>>
3. **Василева,** Радка. За партньорството между формалното и неформалното обучение : Карта на партньорството. // *Педагогика*, 2002, бр. 8, с. 43-52.
4. **Василева,** Румелина. Езикът на съвременната организационна култура. // *Cross-linguistic Interaction : Translation, Contrastive and Cognitive Studies = Междуезикови взаимодействия : Изследвания в областта на превода, контрастивната и когнитивната лингвистика*. София : УИ „Св. Климент Охридски“, 2014, с. 409-421.
5. **Василева,** Румелина. Управление и развитие на човешките ресурси в културните организации : Ключов аспект на информационното осигуряване и на библиотечния и културен мениджмънт. София : За буквите – О писменехъ, 2014. 345 с.
6. **Василева,** Румелина. Управление на устойчива кариера на младите хора. // *Професионалната реализация – възможности и реалност : Сборник със студии и статии по проблеми, свързани с професионалната реализация на студентите*. Състав. Силвия Станчева. София : За буквите – О писменехъ, 2016, с. 95-125.
7. **Василева,** Румелина. Четенето като знание и съвременните компетентности (в университетите, в библиотеките и в общественото битие). // *Литературата*, 2010, 4(7), с. 308-315.
8. **Василева,** Румелина. SWOT анализът на удовлетворяването на информационните нужди на потребителите в библиотеките – действен

- маркетингов инструмент. // *Младите* в науката – инвестиция в бъдещето : Сборник с доклади от Международна научна конференция, София-Пловдив, 18-20.10.2013 г. София : За буквите – О писменехъ, 2014, с. 390-408.
9. **Великова**, Виктория, Димитрина Каменова. За развитието на социални умения чрез обучение по икономика в гимназиален курс. // *Yearbook of Varna University of Management*, 2018, 11, pp. 366-384.
 10. **Веселинова**, Йорданка. Поколениято Z – Z като Различен. // *Под моста*, 27.11.2018. URL: <<https://podmosta.bg/pokolenieto-z-z-kato-razlichen/>>
 11. **Видове** невербална комуникация. // *Фрамар*, Поведенска психология : Комуникация, 2019. URL: <<https://psychology.framar.bg/видове-невербална-комуникация>>
 12. **Георгиева**, Красина. [Осемнадесет] 18 ценни умения, които кандидатите за работа трябва да притежават. // *For>jobhunters*, Блог, Мотивация, 16/06/2018. URL: <<https://forjobhunters.com/18-ценни-умения/>>
 13. **Годин**, Сет. Нека спрем да ги наричаме „меки умения”. Прев. Гергана Радович. // *Medium*, Red Paper Plane, May 29, 2017. URL: <<https://medium.com/@rpplane.bg/нека-спрем-да-ги-наричаме-меки-умения-98d6d5f768cd>>
 14. **Гърмидолова**, Мариана. Съвременните стратегии за обучението на учениците в средната училищна възраст. // *OAJI.net*. Open Academic Journal Index. URL: <<http://oaji.net/articles/2019/7141-1554281963.pdf>>
 15. **Дигиталното** настояще и бъдеще: Икономически, културни, образователни, правни и технологични въздействия = Digital Present and Future: Economic, Cultural, Educational, Legal and Technological Impacts : Сборник с науч. докл. от науч. конф. с междунар. уч., 9-10 април 2013 г., Метрополитън хотел, София. Състав. Румелина Василева, Силвия Станчева; Науч. ред. Иванка Янкова; Ред. кол. Иванка Янкова, Стоян Райчевски, Таня Тодорова. София : За буквите – О писменехъ, 2013. 312 с.
 16. **Димитрова**, Деница, Румелина Василева. Професионална квалификация без граници! // *Knowledge – International Journal*, 2019, 35.5, pp. 1807-1812.

17. **Донев, Дончо.** Мястото на библиотерапевтичното консултиране в българските библиотеки, Jun 16, 2017. URL: <<https://www.slideshare.net/libsz/ss-76995987>>
18. **Ефтимова, Събина.** Наръчник за библиотерапевтичната дейност в библиотеките. // *ББИА онлайн*, Професия, 2016, 6.
19. **Изграждане** на предприемаческо мислене и компетентности в ЕС : Интелигентен наръчник за насърчаване и подпомагане на обучението по предприемачество за младежи с помощта на структурните фондове на ЕС. ЕС, 2012. 82 с. (Поредица наръчници Как да подкрепим политиката за МСП с помощта на структурните фондове). URL: <http://publications.europa.eu/resource/cellar/0b119b3e-e072-42e3-b3c5-a2746d386933.0007.02/DOC_1>
20. **Иновативна** образователна среда за непрекъснато професионално обучение в сферата на културните и творчески индустрии. Състав. Иванка Янкова, Румелина Василева. София : За буквите – О писменехъ, 2018. 273 с.
21. **Как** да започнете да работите върху себе си и да се развивате. Ползи от усъвършенстването. // *Анима* : Център за психология и психотерапия, Статии, Личностно развитие. URL: <<https://psihoterapia.org/как-да-започнете-да-работите-върху-себ/>>
22. **Класова, Свободка, Галина Младенова.** Курс Маркетинг. София : УНСС, Дистанционно обучение. URL: <<http://mitko.villaverde-bansko.com/Marketing/glava%201.html>>
23. **Концепции** и практики за кариерно развитие : Наръчник за кариерни консултанти. Науч. ред. д-р Илиана Петкова. София : Арти, 2010. 112 с. URL: <https://www.fbo.bg/docs/Narachnik_za_karierni_konsultanti.pdf>
24. **Креативност.** // *преподаваме.bg*, Умения на 21 век. URL: <<https://prepodavame.bg/umenia/kreativnost/>>
25. **Ланкастър, Лин К., Дейвид Стилман.** Сблъсъкът на поколенията. София : Класика и стил, 2004. 404 с.
26. **Манасиева, Капка.** Гъвкавостта като управленска и организационна задача в динамична среда. // *e-Journal VFU*, 2013, 5, 45 р. URL: <https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Капка_Manasieva-Guvkavostta_kato_upravlenska_i_organizacionna_zadacha_v_dinamichna_s_reda.pdf>

27. **Минев**, Емил. Какво означава фасилитирам? // *INSPIRELEARNING.net*, Обучения, 6/16/09. URL: <<https://www.inspirelearning.net/2009/06/какво-означава-фаситилирам/>>
28. **Нови** информационни технологии в образователния процес = New Information Technologies in Educational Process : Сборник на Специализираното висше училище по библиотекознание и информационни технологии. София : За буквите – О писменехъ, 2006- .
29. **Павлова**, Иванка, Иванка Янкова, Румелина Василева. Комуникационна образователна среда за професионалисти през XXI век – споделена отговорност за качество. // *Visionary Leadership for Digital Transformation : Higher Education for Sustainable World We Want : Education 2030*, 24 May 2017. Paris : UNESCO HQ ; ICDE, 2017.
30. **Павлова**, Иванка, Румелина Василева, Силвия Станчева, Цветелина Димитрова. Проучване и анализ на чуждестранни добри практики на професионално продължаващо образование и обучение в интерактивна образователна среда. // *Иновативна образователна среда за непрекъснато професионално обучение в сферата на културните и творчески индустрии*. Състав. Иванка Янкова, Румелина Василева. София : За буквите – О писменехъ, 2018, с. 37-62.
31. **Пенчева**, Миглена. Различията между поколенията и техните проекции в процеса на учене. // *Научни трудове на Русенския университет*, Русе, 2016, 55, 5.1., с. 93-97. URL: <<http://conf.uni-ruse.bg/bg/docs/cp16/5.1/5.1-18.pdf>>
32. **Петрова**, Елица. Перспективи пред „Управление на промяната“. // *Проблеми на постмодерността*, Т. I, 2011, 2, с. 239-264. URL: <http://ppm.swu.bg/media/32182/petrova_e.perspektivi.pdf>
33. **Препоръка** на Съвета от 22 май 2018 година относно ключовите компетентности за учене през целия живот (текст от значение за ЕИП). (2018/C 189/01). // *Официален вестник на Европейския съюз*, 14.6.2018 г., с. 189/1-13. URL: < [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)>
34. **Радев**, Начко. Относно социологията на бюджета на времето. // *Икономически и социални алтернативи*, Статии, 2013, 3, pp. 39-54. URL: <<https://www.unwe.bg/uploads/Alternatives/2013-3-3.pdf>>

35. [Седем] 7 водещи умения за работа в екип. // *Computer World*, Карьера, 16 юни 2020. URL: <https://computerworld.bg/career/2012/06/16/3479938_7_vodeshti_umeniia_za_rabota_v_ekip/>
36. **Стаматов**, Румен, Борис Минчев. Психология на човека. София : Хермес, 2005. 504 с.
37. **Станчева**, Силвия. Образователни стратегии в библиотеките : Учебно помагало. Науч. ред. Румелина Василева. София : За буквите – О писменехъ, 2014. 126 с.
38. **Станчева**, Силвия, Румелина Василева, Иванка Янкова, Деница Димитрова. Проучване и анализ на добри практики на професионално продължаващо образование и обучение в интерактивна образователна среда в България. // *Иновативна образователна среда за непрекъснато професионално обучение в сферата на културните и творчески индустрии*. Състав. Иванка Янкова, Румелина Василева. София : За буквите – О писменехъ, 2018, с. 13-36.
39. **Тодорова**, Таня. Интеграционни процеси в библиотечно-информационната сфера. Науч. рец. Иванка Янкова, Ирена Петева ; Науч. ред. Т. Тренчева. София : За буквите – О писменехъ, 2014. 278 с.
40. **Трудова** дисциплина. // *Laws.Bg*. URL: <<http://www.lawsbg.com/lectures/67-trudovopr/290-disciplina.html>>
41. **Хофстеде**, Хеерт, Херт Ян Хофстеде, Михаил Минков. Култури и организации : Софтуер на ума : Межкултурното сътрудничество и неговото значение за оцеляването. 3. прераб. и доп. изд. София : Сиела, 2020. 544 с.
42. **Христова**, Татяна. Защо е важно да стимулираме служителите да се самооценяват? // *Нова визия*, Управление, 07.02.2020. URL: <<https://www.novavizia.com/zashto-e-vazhno-da-stimulirame-sluzhitelite-da-se-samoosenyavat/>>
43. **Цонова**, Мартина. Как да управлявате конфликтите на работното място. // *ITCE*, юли 4, 2016. URL: <<https://www.itce.com/bg/управление-конфликти-работно-място/>>
44. **Янкова**, Иванка Румелина Василева, Камелия Нушева. Диалектиката „четене : писане“ – логосът на научната комуникация. // *Съвременни измерения на европейското образователно и научно пространство* :

- Сборник с доклади от XI, Международен пътуващ семинар на УниБИТ, България – Гърция, 29 май – 5 юни 2017 г. : Т. 5. София : За буквите – О писменехъ, 2017, с. 29-39.
45. **Янкова**, Иванка, Силвия Станчева, Румелина Василева. Е-платформата като комуникационен и образователен интерактивен канал. // *Библиотеки – четене – комуникации* : Осемнадесета нац. науч. конф. с междунар. уч., Велико Търново, 14-15 ноември 2019 г. Велико Търново : Народна библиотека „П. Р. Славейков“, 2020.
 46. **Янкулов**, Явор. [Десет] 10 божествени принципи при обслужване на клиенти. // *e-training.bg*, Статии, 2017. URL: <<https://www.e-training.bg/articles/sales-articles/10-divine-principles-in-customer-service>>
 47. **A New Europass Framework: Helping People Make Their Skills and Qualifications More Visible.** // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion*, 04/10/2016. URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1223&newsId=2638&furtherNews=yes>>
 48. **Acland**, A. F. *Perfect People Skills*. 2. New ed. Random House Business, 2003. 160 p.
 49. **Afkhami**, N., M. Tajafari, M. Nowkarizi, S. M. A. Nekah. The Status of Librarians' Communication Skills and the Effective Factors in Public Libraries. // *Library Philosophy and Practice* (e-journal), April 2019, pp. 1-16. URL: <<https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2190/>>
 50. **Alsop**, R. The Trophy Kids Go to Work. // *The Wall Street Journal*, URL: <<http://sec.online.wsj.com/article/sb122455219391652725.html>>
 51. **Ambrosini**, Véronique, Cliff Bowman. Mapping Successful Organizational Routines. // *Mapping Strategic Knowledge*. Eds. Anne Sigismund Huff, Mark Jenkins. London; Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002, pp. 19-45.
 52. **Ananiadou**, Katerina, Magdalena Claro. 21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries. EDU/WKP(2009)20. Paris : Directorate for Education, 2009. 34 p. (OECD Education Working Papers). URL: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/218525261154.pdf?expires=1595850503&id=id&accname=guest&checksum=833E41826D30779D1B1FA15240D93C9A>>

53. **Armstrong**, Patricia. Bloom's Taxonomy. // *The Vanderbilt University Center for Teaching*. URL: <<https://cft.vanderbilt.edu/guides-subpages/blooms-taxonomy/>>
54. **Ashcroft**, L. Developing Competencies, Critical Analysis and Personal Transferable Skills in Future Information Professionals. // *Library Review*, 2004, 53(2), pp. 82-88. URL: <https://www.researchgate.net/publication/235254056_Developing_competencies_critical_analysis_and_personal_transferable_skills_in_future_information_professionals>
55. **Baumeister**, R. F., B. J., Schmeichel, K. D. Vohs. Self-regulation and the Executive Function : The Self as Controlling Agent. // *Social psychology : Handbook of Basic Principles*. 2nd ed. New York : Guilford Press, 2007, pp. 516-539.
56. **Beck**, Ulrich, Anthony Giddens, Scott Lash. Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Stanford University Press, 1994. 225 p.
57. **Berk**, R. A. How to Create "Thriller" PowerPoints® in the Classroom! // *Innovative Higher Education*, 2011, 37(2). URL: <http://www.ronberk.com/articles/2012_thriller.pdf>
58. **Berk**, R. A. Multimedia Teaching with Video Clips: TV, Movies, YouTube in the College Classroom. // *International Journal on Technology in Teaching and Learning*, 5, 2009. URL: <https://www.researchgate.net/publication/228349436_Multimedia_Teaching_with_Video_Clips_TV_Movies_YouTube_and_mtvU_in_the_College_Classroom>
59. **BIBLIO** – Boosting Digital Skills and Competences for Librarians in Europe. URL: <<https://www.biblio-project.eu/>>
60. **Bologna** Working Group on Qualifications Frameworks. A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area. Copenhagen : Ministry of Science, Technology and Innovation, 2005. 200 p. URL: <http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/Bergen_conf/Reports/EQFreport.pdf>
61. **Bridges** Not Walls : A Book About Interpersonal Communication. Ed. John Stewart. 11th ed. McGraw-Hill Education, 2011. 560 p.

62. **CEDEFOP.** Developments in Vocational Education and Training Policy in 2015-2019. Luxembourg : CEDEFOP monitoring and analysis of VET policies. 57 p. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/files/developments_in_vocational_education_and_training_policy_in_2015-19_luxembourg.pdf>
63. **CEDEFOP.** National Qualifications Framework Developments in Europe 2017. Luxembourg : Publications Office, 2018. URL: <<http://data.europa.eu/doi/10.2801/029873>>
64. **Chan,** Donna C. Core Competencies and Performance Management in Canadian Public Libraries. // *Library Management*, 2006, 27(3), pp. 144-153. URL: <<https://doi.org/10.1108/01435120610652897>>
65. **Chan,** Donna C. Core Competencies for Public Libraries in a Networked World, 2013. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/566d/ec5110a13a1e97399a28ae85f4cf839f02e0.pdf?_ga=2.219198623.781694054.1596285062-343781622.1596285062>
66. **Choi,** Y., E. Rasmussen. What Qualifications and Skills Are Important for Digital Librarian Positions in Academic Libraries? A Job Advertisement Analysis. // *The Journal of Academic Librarianship*, 2009, 35(5), 457-467. URL: <<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2009.06.003>>
67. **Cinque,** Maria. Lost in Translation. Soft Skills Development in European Countries. // *Tuning Journal for Higher Education*, 2016, 3 (2). URL: <<http://www.tuningjournal.org/article/view/1063/1273>>
68. **DAISS.** Job Matching Diagnostics for Assessing Soft Skills and Work Role Preferences. URL: <<http://daiss-project.eu>>
69. **Davies,** Anna, Devin Fidler, Marina Gorbis. Future Work Skills 2020. Palo Alto, CA : Institute for the Future (IFFT) for University of Phoenix Research Institute, 2011. 19 p. URL: <https://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf>
70. **Definition** and Selection of Key Competencies : Theoretical and Conceptual Foundations. Eds. Dominique S. Rychen, Laura H. Salganik. Gottingen : Hogrefe & Huber Publishers, 2001. 264 p.
71. **Descriptors** Defining Levels in the European Qualifications Framework (EQF). URL: <<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>>

72. **EC.** Transferability of Skills across Economic Sectors : Role and Importance for Employment at European Level. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2011. URL: <http://csdle.lex.unict.it/Archive/LW/Data%20reports%20and%20studies/Others%20reports%20and%20studies/20110930-100133_Transferability-of-Skills_Sept11pdf.pdf>
73. **EC, Eurostat.** Harmonized European Time Use Surveys : 2008 Guidelines. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2009. (Methodologies and Working Papers] Theme: Population and Social Conditions; Coll.: Methodologies) URL: <<https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-08-014-EN.pdf>>
74. **Eden, Colin.** Cognitive mapping. // *European Journal of Operational Research*, 1988, 36 (1), pp. 1-13.
75. **E-QUA** – Erasmus Quality Hosting Framework’. URL: <<http://www.equaproject.eu/en/index.aspx>>
76. **EU.** Key Competences for Life Long Learning, Recommendation the European Parliament and the Council of 18th December 2006. // *Official Journal of the European Union*, 2006/962/EC, L394/10-18. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32006H0962>>
77. **EUCEN.** Glossary : Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. URL: <<http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf>>
78. **EuroGuidance** Network. URL: <<https://www.euroguidance.eu/>>
79. **Europass** EU. URL: <<https://europa.eu/europass/en>>
80. **European** Alliance for Apprenticeships. // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion: Developing skills.* URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1147>>
81. **European** Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion : Developing skills.* URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1315&langId=en>>
82. **European** Skills Agenda. // *EC Education and Training : Employment, Social Affairs & Inclusion: Skills and qualifications.* URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>>

83. **European Skills, Competences, Qualifications and Occupations, ESCO.** // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion* : Showing and using skills. URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1326&langId=en>>
84. **Federer, Lisa.** Defining Data Librarianship : A Survey of Competencies, Skills, and Training. // *Journal of the Medical Library Association*, 2018, 106 (3), pp. 294-303. URL: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6013124/>>
85. **Feret, B., M. Marcinek.** The Future of the Academic Library and the Academic Librarian : A Delphi Study Reloaded. // *New Review of Information Networking*, 2005, 11(1), pp. 37-63. URL: <<https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1464&context=iatal>>
86. **Fiol, C. Marlene, Anne S. Huff.** Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go from Here? // *Journal of Management Studies*, 1992, 29 (3), pp. 267-285.
87. **Fiore, Stephen etc.** Collaborative Problem Solving : Consideration for the National Assessment of Educational Progress. Alexandria VA : National Center for Education Statistics, 2017, URL: <https://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/researchcenter/collaborative_problem_solving.pdf>
88. **Gabhane, D.R.** Soft Skills for Library Professionals. // *International Journal of Researches in Social Science and Information Studies (IJRSSIS)* : A Four-monthly Journal by Vishwashanti Multipurpose Society (Global Peace Multipurpose Society), Vol. 2 (1), 2014, pp. 46-51. URL: <https://ijrssi.in/upload_papers/05032014013627Dr.%20Gabhane%20Sir%20Page%20setup%20for%20IJRSSIS.pdf>
89. **Gaining** and Strengthening ‘Soft Skills’ for Employment through Models of Supporting Methods (peer coaching and mentoring). URL: <<http://www.gainingsoftskills.eu/Index.aspx>>
90. **Gardner, Howard E.** Multiple Intelligences : New Horizons in Theory and Practice. Basic Books, 2008. 314 p.
91. **Gerolimos, M., R. Konsta.** Librarians Skills and Qualifications in a Modern Informational Environment. // *Library Management*, 2008, 29(8-9), pp. 691-699. URL:

- <[https://www.researchgate.net/publication/235278582_Librarians' skills and qualifications in a modern informational environment](https://www.researchgate.net/publication/235278582_Librarians'_skills_and_qualifications_in_a_modern_informational_environment)>
92. **Gibbons**, Sarah. Cognitive Maps, Mind Maps, and Concept Maps: Definitions. // *Nielsen Norman Group*. World Leaders in Research-Based User Experience, 2019. URL: <<https://www.nngroup.com/articles/cognitive-mind-concept/>>
 93. **Goleman**, Daniel. Emotional Intelligence : Why It Can Matter More Than IQ. New York : Bantam, 1996. 352 p. (Bantan Books)
 94. **Goleman**, Daniel, Richard Boyatzis. Social Intelligence and the Biology of Leadership. // *Harvard Business Review*, September 2008, pp. 74-81. URL: <<http://www.integraorg.com/wp-content/uploads/2014/04/Inteligencia-Social-y-Biologia-de-un-Lider.pdf>>
 95. **GRASS** – Grading Soft Skills. URL: <<https://sites.google.com/site/llpgrassproject/>>
 96. **Greene**, Jaime. Soft Skills : Preparing Kids for Life After School Colleges and Employers Emphasize the Importance of Core Skills. // *AMLE Magazine* – Association for Middle Level Education, February 2016. URL: <<http://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/585/Soft-Skills-Preparing-Kids-for-Life-After-School.aspx>>
 97. **Haselberger**, David, Petra Oberhuemer, Eva Pérez, Maria Cinque, Fabio Davide Capasso : Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions : Version 1.0. ModEs project: Lifelong Learning Programme, 2012. 133 p. URL: <https://gea-college.si/wp-content/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf>
 98. **Heckman**, James, Tim Kautz. Hard Evidence on Soft Skills. Bonn : IZA, May 2012. 54 p. (Discussion Paper No. 6580). URL: <<http://ftp.iza.org/dp6580.pdf>>
 99. **Heckman**, James, Yona Rubinstein. The Importance of Noncognitive Skills : Lessons from GED Testing Program. // *The American Economic Review*, Papers and Proceedings of the Hundred Thirteenth Annual Meeting of the American Economic Association, May, 2001, 91(2), pp. 145-149. URL: <[https://jenni.uchicago.edu/papers/Heckman Rubinstein AER 2001 91 2.pdf](https://jenni.uchicago.edu/papers/Heckman_Rubinstein_AER_2001_91_2.pdf)>

100. **High** Level Group on the Modernisation of Higher Education : Report to the European Commission on Improving the Quality of Teaching and Learning in Europe's Higher Education Institutions. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2013. 84 p. URL: <http://ec.europa.eu/education/library/reports/modernisation_en.pdf>
101. **HISS** – Help to Improve Soft Skills. URL: <<http://www.hisstoolbox.eu>>
102. **Howe**, N., W. Strauss. Millennials Rising : The Next Great Generation. NY : Vintage Books, 2000. URL: <<https://www.c-span.org/video/?161021-1/millennials-rising>>
103. **Hunter**, David. A Practical Guide to Critical Thinking : Deciding What to Do and Believe. Wiley-Blackwell, 2009. 280 p. URL: <<https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5886/78/L-G-0000588678-0002362203.pdf>>
104. **Iland**, André. Soft Skills. Be professionally proactive. 2nd ed. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013. 110 p.
105. **Implementation** of the 2012 Council Recommendation on Validation of Non-formal and Informal Learning : One-off report. Luxembourg : Ministry of National Education, Children and Youth, 2019. URL: <<https://ec.europa.eu/ploteus/content/validation-non-formal-and-informallearning>>
106. **INFPC**. Vocational Education and Training in Europe. Luxembourg : CEDEFOP; ReferNet, 2016. (VET in Europe reports). URL: <http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2016/2016_CR_LU.pdf>
107. **Jenkins**, H. Convergence Culture : Where Old and New Media Collide. NY : New York University Press, 2006. URL: <https://www.academia.edu/34091957/Henry_Jenkins_Convergence_culture_where_old_and_new_media_collide>
108. **Key** Competences. // *EC Education and Training* : Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en>
109. **Key** Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Eds. D. S. Rychen & L. H. Salganik. Cambridge; Göttingen : Hogrefe Publishing, 2003. 25 p. URL: <https://pubengine2.s3.eu-central-1.amazonaws.com/preview/99.110005/9781616762728_preview.pdf>

110. **Key** Competences for Lifelong Learning. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. 20 p. URL: <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>>
111. **Kitchin**, R. Cognitive Maps. // *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2001, pp. 2120-2124. URL: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767025316>>
112. **Knight**, Peter, Anna Page. The Assessment of “Wicked” Competences : Report. Milton Keynes: Open University’s Practice based Professional Learning Centre, 2007. URL: <[http://www.open.ac.uk/opencetl/sites/www.open.ac.uk.opencetl/files/files/e/cms/web-content/knight-and-page-\(2007\)-The-assessment-of-wicked-competences.pdf](http://www.open.ac.uk/opencetl/sites/www.open.ac.uk.opencetl/files/files/e/cms/web-content/knight-and-page-(2007)-The-assessment-of-wicked-competences.pdf)>
113. **Kulkarni**, V. Soft Skills Required for Lis Professional: A Study. // *Episteme*, 2017, 6(3), pp. 27-34. URL: <<http://episteme.net.in/web.content/d.73/content/590/attachments/4-Softskills.pdf>>
114. **Kurt** Lewin – Father of Modern Social Psychology. // *Social Work Foot Prints* 30.10.2017. URL: <<https://www.socialworkfootprints.org/english-articles/kurt-lewin-father-of-modern-social-psychology>>
115. **Leegwater**, Marlies. Joint Quality Initiative – the Origin of the Dublin Descriptors – Short History. Hague, June 2015. URL: <<http://ecahe.eu/assets/uploads/2016/01/Joint-Quality-Initiative-the-origin-of-the-Dublin-descriptors-short-history.pdf>>
116. **Lindberg**, Sara. Bibliotherapy : How Stories Can Help Guide the Therapeutic Process Using Books for Healing. // *Verywell Mind, Psychotherapy*, January 30, 2020. URL: <<https://www.verywellmind.com/what-is-bibliotherapy-4687157>>
117. **Longo**, L. Activation of the Vocational and Personal Development (ADVP): An Innovative Educational Orientation Methodology. // *INTED2015 Proceedings: 9th International Technology, Education and Development Conference*, Madrid, 2-4 March, 2015, pp. 4956-4962.
118. **Lynch**, B. P., K. R. Smith. The Changing Nature of Work in Academic Libraries. // *College & Research Libraries*, 2001, 62(5), pp. 407-420. URL: <<https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/15471/16917>>

119. **MASS** – Measuring and Assessing Soft Skills Project. URL: http://www.mass-project.org/attachments/396_MASS%20wp4%20final%20report%20part-1.pdf
120. **Matteson**, M. L., L. Anderson, C. Boyden. “Soft Skills” : A Phrase in Search of Meaning. // *Libraries and the Academy* : Portal, 2016, 16(1). URL: <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
121. **Matteson**, M. L., M. McShane, E. Hankinson. Soft Skills Revealed : An Examination of Relational Skills in Librarianship. // *Semantic Scholar; ACRL* : Recasting the Narrative, Cleveland, Ohio, April 10-13, 2019, pp. 428-438. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/805f/c631733382eb7d9094eeb91b9ad10073333a.pdf>
122. **Mazumdar**, N. R. Skills for Library and Information Professionals Working in Borderless Library. // *5th Convention PLANNER-2007*, Gauhati University, Guwahati, Ahmedabad : INFLIBNET Centre, December 7-8, 2007, pp. 421-429
123. **McCrindle**, M., E. Wolfinger. The ABC of XYZ : Understanding the Global Generation. University of New South Wales Press, 2011. 208 p. URL: https://www.academia.edu/35646276/The_ABC_of_XYZ_-_Mark_McCrindle_PDF.pdf
124. **Mills**, J., D. Lodge. Affect, Emotional Intelligence and Librarian-user Interaction. // *Library Review*, 2006, 55(9), pp. 587-597. URL: https://www.researchgate.net/publication/243462635_Affect_emotional_intelligence_and_librarian-user_interaction
125. **National** Coalitions. // *EC Strategy* : Shaping Europe’s digital future : Policies. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/national-local-coalitions>
126. **NESSIE** – Network for Soft Skills Innovation for Employment. URL: http://www.adam-europe.eu/prj/9722/project_9722_en.pdf
127. **Noddings**, Neil. Happiness and Education. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 308 p.
128. **OECD**. Definition and Selection of Competencies : Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo) : Summary of the final report Key Competencies for a Successful Life and a Well-functioning Society. Paris:

- OECD Publishing, 2003. URL: [https://www.academia.edu/36403881/Definition and Selection of Competencies Theoretical and Conceptual Foundations DeSeCo Summary of the final report Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society](https://www.academia.edu/36403881/Definition_and_Selection_of_Competencies_Theoretical_and_Conceptual_Foundations_DeSeCo_Summary_of_the_final_report_Key_Competencies_for_a_Successful_Life_and_a_Well-Functioning_Society)>
129. **OECD**. Skills for Social Progress. The Power of Social and Emotional Skills. Paris: OECD Publishing, 2015. (OECD Skills Studies). URL: <https://nicspaull.files.wordpress.com/2017/03/oecd-2015-skills-for-social-progress-social-emotional-skills.pdf>>
130. **Oghenekaro**, A. P. Deployment of Soft Skills for Effective Customer Service in the 21st Century Library. // *Journal of Computer and Communications*, 2018, 6, pp. 43-50. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e42b/97994b8471daf5bfecae6e580094a6fe2a3f.pdf>>
131. **OUTPUT 1 – Comparative Analysis On the State of the Art of Soft Skills and Soft Skills 2.0**. Project funded by Erasmus + programme of the European Union. URL: <https://drive.google.com/file/d/0B7OcLR6GSwErbmlZRG1mZ2FwMFE/view>>
132. **Overview** of European Competency Frameworks. // *TRANSPARENT Competences in Europe*: TRACE Project number: 2005-2028/001 LE2-51OREF. 12 p. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ec09/a43e9564c91a4232566a5ce9dd397c3d0d24.pdf>>
133. **Partridge**, H., J. Lee, C. Munro. Becoming librarian 2.0 : The Skills, Knowledge, and Attributes Required by Library and Information Science Professionals in a Web 2.0 World (and Beyond). // *Library Trends*, 2010, 59(1), pp. 315-335. URL: https://www.researchgate.net/publication/236728123_Becoming_Librarian_20_The_Skills_Knowledge_and_Attributes_Required_by_Library_and_Information_Science_Professionals_in_a_Web_20_World_and_Beyond>
134. **Partridge**, H., J. Lee, C. Munro. The Contemporary Librarian : Skills, Knowledge and Attributes Required in a World of Emerging Technologies. // *Library & Information Science Research*, 2010, 32(4), pp. 265-271. URL: <https://eprints.qut.edu.au/37997/1/c37997.pdf>>

135. **Platforms** of Centres of Vocational Excellence. // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion* : Developing skills. URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501&langId=en>>
136. **Postma**, Albert, Jan J. Koenderink. A Sense of Space. // *Neuropsychology of Space*, Spatial Functions of the Human Brain, 2017, pp. 1-34. URL: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012801638100001X>>
137. **Prensky**, M. Digital Natives, Digital Immigrants. // *On the Horizon*, 9, 2001. URL: <<https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>>
138. **Psychology** of Happiness. // *Psychologist World*, Psychology of Emotions, URL: <<https://www.psychologistworld.com/emotion/psychology-of-happiness-positive-affect#references>>
139. **Rainsbury**, E., D. Hodges, N. Burchell. Ranking Workplace Competencies : Student and Graduate Perceptions. // *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education (APJCE)*, 2002, 3(2), pp. 8-18. URL: <https://www.ijwil.org/files/APJCE_03_2_8_18.pdf>
140. **Robles**, Marcel M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. // *Business Communication Quarterly*, 2012, 75(4), pp. 453-465. URL: <<https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>>
141. **S-Cube** – Soft Skills for Social Enterprises. URL <<http://www.s-cubeproject.eu>>
142. **Sector Skills Alliances 2020**. // *EACEA : Erasmus+ : Actions : Key Action 2: Cooperation for Innovation and the Exchange of Good Practices*. URL: <https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/key-action-2-cooperation-for-innovation-and-exchange-good-practices/sector-skills_en>
143. **Sector Skills Alliances**. // *Erasmus+ : Organizations*. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/organisations/innovation-good-practices/sector-skills-alliances_en>
144. **Sels**, Luc, Maddy Janssens, Inge van den Brande. Assessing the Nature of Psychological Contracts : A Validation of Six Dimensions. // *Journal of Organizational Behavior*, 25, 4, 2004, pp. 461-488.

145. **Schön**, D. A. *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*. Basic Books, University of Michigan, 1983. 374 p. (Harper torch books; Vol. 5126)
146. **Sharma**, Vandana. *Soft Skills : An Employability Enabler*. // *SSRN Scholarly Paper*. Rochester, NY : Social Science Research Network, October 26, 2018. URL: <<https://papers.ssrn.com/abstract=3273229>>
147. **Skills** Panorama. // *CEDEFOP*, the European Centre for the Deveelopment of Vocational Training. URL: <<https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/en>>
148. **Soft** skills – Improving Professional Competence and Management. URL: <<http://softskillsproject.com>>
149. **Soft** Skills Library. // *Potts & Associates*, Pasadena. URL: <<https://static1.squarespace.com/static/5a99a1a8506f9388385481/t/5ab1a2c82b6a280a2e4d2c50/1521590984683/Soft-Skills-Library-PDF-List.pdf>>
150. **Spencer**, L. M., S. M. Spencer. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York : Wiley, 1993. 384 p. URL: <<http://epfypdf.basinpreppers.com/competence-at-work-models-for-lyle-m-16227081.pdf>>
151. **Tapscott**, J. *Growing Up Digital : The Rise of the Netgeneration*. NY: McGraw-Hill, 2009. URL: <[http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital - How the Net Generation Is Changing Your World \(Don Tapscott\).pdf](http://socium.ge/downloads/komunikaciisteoria/eng/Grown_Up_Digital_-_How_the_Net_Generation_Is_Changing_Your_World_(Don_Tapscott).pdf)>
152. **Tarlow**, M., P. Tarlow. *Digital Aboriginal: The Direction of Business Now – Instinctive, Nomadic, and Ever-changing*. NY : Grand Central Publishing, Hachette Book Group, 2002. 288 p.
153. **Taxonomy** for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives. Eds Lorin W. Anderson, David Krathwohl. New York: Longman, 2001. XXIX, 352 p.
154. **Taxonomy** of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals: Handbook 1. Cognitive Domain. Eds. Benjamin S. Bloom, Max D. Engelhart, Edward J. Furst, Walker H. Hill, David R. Krathwohl. London: Longmans, 1956. 216 p. URL: <<https://www.uky.edu/~rsand1/china2018/texts/Bloom%20et%20al%20-Taxonomy%20of%20Educational%20Objectives.pdf>>

155. **The European** Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 12 p. URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7898&furtherPubs=yes>>
156. **The European** Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp). // *EC Employment, Social Affairs & Inclusion : Developing skills*. URL: <<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>>
157. **Todaro**, Julie. Attention New Librarians and Career Changers: Identifying and Conveying Transferable Skills. // *Library Worklife: HR E-News for Today's Leaders*, 2005 2(4). URL: <<https://ala-apa.org/newsletter/2005/04/17/attention-new-librarians-and-career-changers/>>
158. **Tolman**, Edward C. Cognitive Maps in Rats and Men. // *Psychological Review*, 1948, 55(4), pp. 189-208.
159. **Transferable** Skills Library. // *Berkeley People & Culture*, Grow, Learning for Everyone. URL: <<https://hr.berkeley.edu/grow/grow-your-skills/learning-everyone/transferable-skills-library>>
160. **UNESCO**. Transversal Skills in TVET : Policy Implications. Paris : UNESCO, 2015. 51 p. (Asia-Pacific Education System Review Series, 8). URL: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234738>>
161. **Ungar**, Simon. Cognitive maps. // *Encyclopedia of the City*. Ed. Roger W. Caves. Abingdon; New York: Routledge. 2005. 79 p.
162. **Universities'** contribution to the Bologna Process : An Introduction. Eds. Julia Gonzalez, Robert Wagenaar. 2nd ed. Bilbao : Publicaciones de la Universidad de Deusto, 2008. [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/ENGLISH_BROCHURE FOR WEBSITE.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/ENGLISH_BROCHURE_FOR_WEBSITE.pdf)
163. **VALEW** – Validate Learning at Work. URL: <<http://www.valew.eu/>>
164. **Vasileva**, R., I. Yankova, B. Hadzhieva. Elearning for Professionals – “Vogue” Trend or an Unavoidable Alternative?! // *QQML 2020 : 12th Qualitative and Quantitative Methods in Libraries : Virtual International Conference*, May 26-29, 2020.
165. **Vasileva**, R., I. Yankova, S. Stancheva. Modern Skills and Convergent Environment – SWOT Analysis, Trends and Challenges IN Vocational Education and Training. A Bulgarian Experience. // *EDULEARN19*

- Proceedings* : 11th International Conference on Education and New Learning Technologies, 1-3 July, 2019, Palma, Spain, pp. 3130-3139.
166. **Vasileva, R., K. Nusheva, I. Yankova, I. Pavlova.** Innovative Opportunities of the Contemporary Interactive Educational Environment in the Area of Cultural and Creative Industries. // *EDULEARN18 Proceedings* : 10th annual International Conference on Education and New Learning Technologies, 2-4 July 2018, Palma, Mallorca, Spain, 2018, pp. 3546-3553.
167. **Vasileva, R., N. Kostova.** Lifelong Professional Learning – a Required Instrument for Building a Modern Successful Career. // *EDULEARN18 Proceedings* : 12th International Conference on Education and New Learning Technologies : Online Conference, 6-7 July, 2020, pp. 5162-5171.
168. **What** Is Lean Management? // *Managements meditations*, 2013. URL: [<https://www.lmmiller.com/what-is-lean-management/>](https://www.lmmiller.com/what-is-lean-management/)
169. **Which** Soft Skills do Students Have and Which Should They Have? : Report From Focus Groups Meetings. Project funded by Erasmus + programme of the European Union. URL: <https://drive.google.com/file/d/0BxHsZdrsvGbzMDBESVZFMTZCQjQ/view>
170. **Whitmore, P. G., J. P. Fry.** Soft Skills : Definition, Behavioral Model Analysis, Training Procedures. // *Professional Paper*. Arlington, VA, 1974, pp. 3-74.
171. **WHO.** Life Skills Education for Children and Adolescents in Schools : Introduction and Guidelines to Facilitate the Development and Implementation of Life Skills Programmes. Geneva : WHO, Programme on Mental Health, 1997. 53 p. URL: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf;jsessionid=E0476958FD18D3214CADF6C169407ACC?sequence=1
172. **Yankova I., D. Stoykova, R. Vasileva, S. Stancheva.** Information Literacy for Developing Skills to Organize Advocacy Campaigns in Libraries, Based on Interactive Communication Model Used in Vocational and Continuing Training. // *Nessa Journal of Education, Culture & Society*, 2018, 1(1). <https://nessapublishers.com/articles/2215Dobrinka%20Stoykova%20Article-%20Information%20Literacy%20or%20Developing%20Skills.pdf>

173. **Yankova, I., R. Vasileva.** Competent Contributors – The New Vision for Modern Training and a Learning Library as an Institution of Memory and Knowledge. // *Knowledge – International Journal*, 2016, 13.2., pp. 35-41.
174. **Yankova, I., R. Vasileva, T. Dimitrova, S. Denchev, S. Stancheva.** New Vision for Flexible Dual Vocational Education and Training. // *ICERI2017 Proceedings : 10th annual International Conference of Education, Research and Innovation*, 16-18 November, 2017, Seville, Spain, pp. 8263-8272.
175. **Yankova, I., S. Stancheva, R. Vasileva, T. Dimitrova.** Impact of Communication on Learnability in Lifelong Learning Business Models. // *ICERI2017 Proceedings : 10th annual International Conference of Education, Research and Innovation*, 16-18 November, 2017, Seville, Spain, pp. 8119-8122.
176. **YES-ME – Young Employment System for Mobility in Europe.** URL: <<http://www.yesme.it>>
177. **Yoon, A, T. Schultz.** Research Data Management Services in Academic Libraries in the US: A Content Analysis of Libraries' Websites. // *College and Research Libraries* 2017, 78(7), pp. 920-933. URL: <<https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/16788/18345>>
178. **Yorke, Mantz.** Employability in Higher Education : What It Is – What It Is Not. York, UK : The Higher Education Academy, 2006, 26. (Learning and employability series 1). URL: <http://www.heacademy.ac.uk/assets/documents/tla/employability/id116_employability_in_higher_education_336.pdf>