

**Семиотика, визуализация и виртуализация
Semiotics, Visualization and Virtualization**

**Отражение на ограничената невербална
комуникация върху лидерството
във виртуални екипи**

DOI 10.55206/KDEW3097

Илия Линдов

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Имейл: iliya@lindov.com

Абстракт: Проучването разглежда влиянието на цифровизацията върху лидерските стилове и върху комуникацията във виртуални екипи. Фокусира се върху международни компании в областта на телекомуникациите и финансовите технологии. Данните, събрани от дванадесет екипа с 96 респонденти в три компании, показват значителни промени в динамиката на лидерството, особено поради ограниченията на невербалната комуникация в условия на отдалечена работа. Резултатите показват, че цифровата среда изисква по-формализиран и ориентиран към задачите подход в общуването, като намалява потенциала за емоционална връзка и изграждане на доверие, които обикновено се постигат при взаимодействието лице в лице. Лидерите в този контекст се възприемат по-малко като харизматични личности и повече като ефективни организатори и лица, вземащи решения, които разчитат на ясна, кратка и точна комуникация. Освен това констатациите разкриват, че успешните виртуални лидери често използват инструменти като видеоразговори и емотикони, за да възстановят частично невербалните сигнали, стремяйки се да поддържат сплотеността и ангажираността на екипа. Това проучване подчертава еволюиращия характер на лидерството в цифровата ера, като подчертава необходимостта от нови стратегии за преодоляване на пропастта, създадена от намалените междуличностни взаимодействия.

Ключови думи: виртуални екипи, дигитално лидерство, дигитализация, лидерски стилове, невербална комуникация, цифрова комуникация.

Impact of the limited non-verbal communication on the leadership in virtual teams

Iliya Lindov

Sofia University “St. Kliment Ohridski”

E-mail: iliya@lindov.com

Abstract: The study examines the impact of digitalization on leadership styles and communication within virtual teams. It focuses on international telecommunications and financial technology companies. Data collected from twelve teams with 96 respondents across three companies indicate significant shifts in leadership dynamics, particularly due to the limitations of nonverbal communication in remote settings. Results show that digital environments demand a more formalized and task-oriented approach to communication, diminishing the potential for emotional connection and trust-building, typically achieved through face-to-face interactions. Leaders are now perceived less as charismatic figures and more as effective organizers and decision-makers who rely on clear and concise communication. Additionally, the findings reveal that successful digital leaders often employ tools like video calls and emojis to partially restore nonverbal cues, aiming to maintain team cohesion and engagement. This study highlights the evolving nature of leadership in the digital era, emphasizing the need for new strategies to bridge the gap created by reduced interpersonal interactions.

Keywords: digital leadership, digital communication, digitalization, leadership styles, nonverbal communication, virtual teams.

Увод

Концепцията за лидерското влияние е важна стъпка към общия и абстрактен подход за дефиниране на лидерството. Според Наш, цитиран от Бас [1], лидерството се свързва със способността да се променя поведението чрез процес, включващ влияние върху сътрудничеството на хората за постигане на обща желана цел. Тази дефиниция е разширена от други, които представят влиянието в лидерството като контекстуално, което оказва въздействие върху отношенията и представите на подчинените чрез техния възприет подход към работата. Роу и Гереро [2] смятат, че влиянието, или способността на лидера да повлиява поведението на последователите си е в основата на лидерството. В това направление един от критично важните аспекти е способността за ефективна комуникация.

Почти е без значение колко добра визия или идеи има даден ръководител, ако не е способен да комуникира ефективно с последователите си. При работата лице в лице, ораторските и лингвистични способности на лидера са само част от палитрата от инструменти, на които той се уповава.

Според проф. Мехрабиан [3] едва 7% от посланието се предава чрез думите, докато останалите 93% са невербална комуникация, част от която биват:

- **Тонът и интонацията на гласа** включва характеристики като тембър, височина, скорост и ритъм на говорене, които могат да подсилят или да променят значението на казаното.
- **Жестовите** с ръце, глава и тяло подсилват значението на думите или изразяват емоции. Те могат да бъдат съзнателни като махане или несъзнателни като нервни тикове.
- **Мимиките на лицето** са силно информативни и могат да предадат емоции като радост, тъга, гняв или страх.
- **Очите и контактът с очи** може да подсказва интерес, доверие, агресия или срамежливост. Например постоянният или прекалено дълъг контакт може да се възприеме като агресивен, докато избегнатият контакт – като липса на интерес или неудобство.
- **Позата на тялото**, начинът, по който човек стои или седи, също може да бъде показател за неговото отношение и намерения. Отворената поза предполага откритост и увереност, докато скръстените ръце и наведена поза обикновено показват дистанцираност или дискомфорт.
- **Пространствено поведение** – разстоянието, което поддържаме между себе си и другите хора, показва нивото на интимност или социална дистанция.
- **Докосването** може да изрази привързаност, подкрепа или близост.
- **Облекло и външен вид** – стилът на обличане и поддържането на външния вид също носят информация. Често външният вид изразява социален статус, професионални цели или дори моментното настроение на човека.
- **Физиологични реакции** – включват реакции като зачервяване, изпотяване, учестено дишане или разширяване на зениците, които могат да покажат емоционалното състояние на човека, дори когато той се опитва да го скрие.
- **Мълчанието** може да бъде също толкова значимо, колкото и говоренето. То може да означава размисъл, несъгласие, неудобство или дори съгласие, в зависимост от контекста.

Предизвикателства пред дигиталните лидери

В сравнение с работата лице в лице, пред лидерите в дигиталната среда стоят няколко проблема в повече. Те се борят с информационното претоварване поради постоянния приток на съобщения и данни, което води до стрес и намаляване на производителността. Изграждането на доверие и насърчаването на сплотеността на екипа може да бъде предизвикателство

във виртуалното пространство. Освен това, за лидерите може да е трудно да бъдат в крак с бързо развиващите се технологии, което изисква непрекъснато обучение и адаптиране. Те се сблъскват и с проблеми, свързани с цифровата умора и прегарянето, тъй като често границите между работата и личния живот се размиват. Всички тези предизвикателства допълнително се усилват, а и нови се формират поради изключително ограничената невербална комуникация. В допълнение на това Юкл и Гарднър [4] казват, че лидерите трябва да улесняват комуникацията и координацията не само в рамките на същата организация, но и с външни страни. Чрез свързаните с това решения и действия ръководителите влияят на групата, като поддържат мрежа от контакти и насърчават междуорганизационното сътрудничество.

Често виртуалните екипи са силно диверсифицирани по отношение на личност, демографски характеристики и функционална специализация. Това влияе на груповите процеси и резултати, като намалява сплотеността и затруднява комуникацията. Това от своя страна представлява допълнително предизвикателство пред лидера, който трябва и да прецизира посланията си, вземайки предвид културните и демографските специфики на аудиторията си.

Марупинг и Агарвал [5] подчертават, че ефективността на лидерството във виртуални екипи е тясно свързана със способността на лидера да управлява веригите за обратна връзка. При отсъствието на невербална комуникация виртуалните лидери трябва да създадат ясни механизми за обратна връзка, за да гарантират, че членовете на екипа разбират инструкциите и могат да предоставят информация за развитието на проекта. Ефективната обратна връзка става още по-критична при управлението на сложни задачи, които изискват внимателна координация и решаване на проблеми.

Лидерите в традиционните среди разчитат в голяма степен на невербалното поведение, за да утвърдят авторитета си, да покажат съпричастност и да вдъхновят екипите си. Йоо и Алави [6] изследват как виртуалните лидери трябва да адаптират стиловете си на общуване, за да компенсират липсата на невербални сигнали. Успешните виртуални лидери често „прекаляват“ с комуникацията, като използват ясен и точен език и използват различни цифрови инструменти, за да поддържат ангажираност и да насърчават сътрудничеството в екипа.

Кхан [7] твърди, че макар че цифровизацията наистина насърчава хуманизиращите ефекти чрез улесняване на взаимодействието, тя едновременно с това води до дехуманизиращи последици чрез повишената зависимост от цифрови комуникационни канали като имейли и съобщения. Вследствие на това взаимодействията лице в лице и емоционалните връзки между лидерите и служителите намаляват, заменени от по-безлични и индиректни методи като формализирани проучвания за настроеността на служителите,

последвани от ръководни решения, базирани на анализа на тези данни. Този тип взаимоотношения потенциално води до ерозия на доверието и подкопава чисто човешкия аспект на ангажираността в организациите. Всепроникващите ефекти от дигитализацията са предпоставка и за нови типове предизвикателства пред личната неприкосновеност и интегритета на служителите.

Изводите на Кхан, потвърждават тези на Ярвенпаа и Лайднер [8], според чието проучване виртуалните екипи трудно развиват доверие при липса на невербална комуникация. То обикновено се формира чрез повтарящи се взаимодействия, които включват лично отношение и емоционална връзка, като и двете се улесняват от невербални сигнали. Без тези знаци виртуалните екипи трябва да разчитат на алтернативни стратегии, като например комуникация, свързана със задачите, и спазване на крайните срокове, за да укрепят доверието.

Денис и Кини [9] изследват теорията за богатството на преносните среди, според която различните комуникационни канали предлагат различна степен на информационна наситеност въз основа на способността им да предават невербални сигнали. Комуникацията лице в лице се счита за най-богатата медия, докато текстовите методи като електронната поща са в долната част на този спектър. Във виртуалните екипи тези по-бедни канали могат да причинят трудности при предаването на пълното емоционално и социално съдържание на съобщенията, като по този начин оказват влияние върху сплотеността на екипа.

Друг аспект на проблема с отдалечената комуникация се проявява при провеждането на срещи и събития с повече участници, от типа на презентации, обучения конференции, събрания. При работата лице в лице обикновено водещият има възможността да „чете стаята“ [10], т.е. да усети настроението и ангажираността на аудиторията, и спрямо това да адаптира посланието и методиката на представяне на материала. Директната комуникация позволява незабавно тълкуване на невербални сигнали, като кимане в знак на съгласие, изразяване на съмнение или жестове, показващи необходимостта от допълнителни обяснения. Във виртуалните среди тези фини знаци липсват, което затруднява ефективното оценяване на консенсуса или несъгласието. Това може да доведе до по-бавни процеси на вземане на решения, а в някои случаи и до лоши решения.

Обект на изследването

В обхвата на изследването попадат дванадесет екипа от три компании с общо 96 респонденти. Компаниите са международни и са част от телекомуникационния бранш и финансовите технологии. В периода от 2018 до 2022 година те са преминали през процеси на дигитализация, формиране на виртуални екипи и обособяване на методи за дистанционна работа.

Цели на изследването

В своето изследване авторът разглежда работата на виртуални екипи, чиято ежедневна комуникация се осъществява чрез най-често използваните методи понастоящем: комбинирана аудио/видео връзка, само аудиовръзка, незабавни текстови съобщения, електронна поща, асинхронно чрез попълване на споделени документи. Сред целите на изследването са:

- Да се оцени кои са най-често използваните и най-предпочитаните методи за комуникация.
- Колко често екипите имат възможност да се срещат на живо и как това се отразява на общия работен процес?
- Чрез какви инструменти и похвати лидерът може, поне частично, да възстанови невербалното предаване на контекст и усещане за среда?
- Как фактически се е променила лидерската комуникация в сравнение с преди дигитализацията?
- Отразява ли се отдалечената работа на проявата на емоционална интелигентност сред ръководителите и общата емоционална обвързаност?
- Променя ли се, и как, стилът на лидерите в прехода от работа лице в лице във виртуални екипи?

Методология на изследването

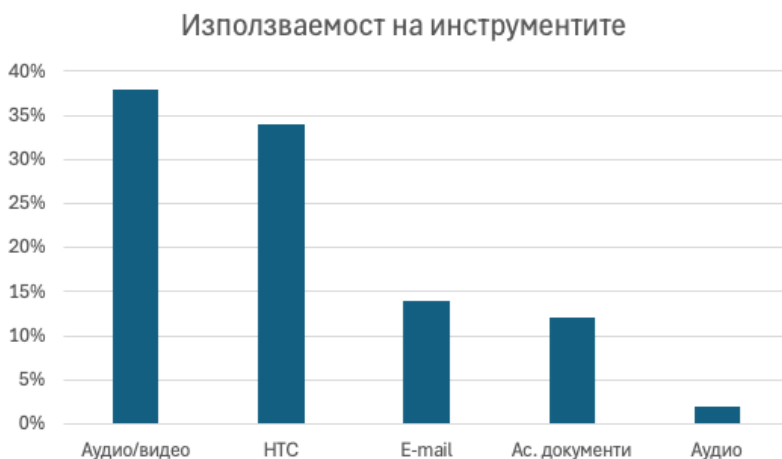
Теренната работа и събирането на данни бе осъществено през периода от декември 2023 г. до февруари 2024 г. Изследването бе извършено на два етапа. В първия от тях бяха разпратени въпросници на потенциалните респонденти с цел да се получи количествена представа за резултатите. След първоначалната обработка и формиране на основните направления в изводите, на случаен принцип бяха проведени седем интервюта с цел да им придадат качествен и контекстуален аспект.

За да се определи степента на употреба на различни комуникационни инструменти, на автора бяха предоставени статистически данни, касаещи изследваните екипи, за броя и времетраенето на аудио- и видеоразговорите проведени през корпоративните платформи, броят и дължината на незабавните текстови съобщения и тези, предадени чрез електронна поща, или чрез асинхронни споделени документи. За да се приравни дължината на текстовите съобщения към времетраенето на аудио/видео разговорите, бяха използвани средни стойности за скорост на четене от 200 думи на минута и 15 за средна скорост на писане, включваща и време за мислене.

Резултати и дискусия

По отношение на най-често използваните комуникационни инструменти, статистическите данни сочат почти равен дял на срещите с ком-

бинирана аудио- и видеовръзка, и комуникация чрез незабавни текстови съобщения (Фигура 1). Те съответно представляват 38% и 34% от микса. Следва електронна поща – 14%, асинхронна комуникация чрез споделени документи с 12%, и разговори само чрез аудио – 2%. За комбинирани аудио/видео разговори се считат всички такива, проведени чрез платформи, предоставящи възможност за видеовръзка. Т.е. възможно е част от тези разговори да са били проведени без видеокомпонента, но за целите на изследването, и на база на получената информация от интервютата, считаме че в повечето от тях видеовръзката е била налична.



Фигура 1. Степен на използваемост на комуникационните инструменти

Тъй като разговорите само чрез аудио са пренебрежимо малък процент, те са изключени от по-нататъшния анализ на резултатите.

Имайки предвид процентното съотношение на използваните комуникационни канали, можем да твърдим, че лидерите в изследваните организации, в повече от 70% от общуването си със служителите, имат възможност да използват канали, предоставящи възможност за чувствително по-голямо количество невербална комуникация, в сравнение с електронната поща и асинхронно споделените документи.

Видеовръзката предоставя възможност за следене на тон и интонация, мимики на лицето, мълчание и частично: жестове с ръцете, контакт с очите, облекло и външен вид, физиологични реакции.

Чрез незабавните текстови съобщения може да се предаде допълнителен контекст посредством цялостен тон на съобщението – приятелски, назидателен, обвинителен, а пунктуацията носи чувството за интонация. Жестове с ръце, мимики на лицето, или по-общо настроение биха могли, и често биват предавани чрез емотикони. Мълчанието също може бъде фактор.

В конкретния случай каналите с най-бедно представяне на невербална комуникация са и най-малко използваните. Докато при електронна поща може да се долови генерален тон и интонация, а може да се използват и емотикони, асинхронната комуникация чрез файл се счита за най-бедна откъм невербални изразни средства, поради факта, че най-често се използва за формално документиране на процеси, последователности, рутинна, вътрешна, но до известна степен формална комуникация.

Втората цел на изследването е да оцени колко често членовете на екипите се срещат на живо и как това се отразява на комуникационната ефективност и на общото усещане за сплотеност, и изграждане на доверие между лидера и членовете на екипа. Резултатите от въпросниците сочат, че екипите имат възможност да работят лице в лице средно по два пъти в годината за по една седмица. За над 92% от респондентите това води до увеличена удовлетвореност от работата, повишаване на мотивацията и цялостната работна ефективност, като този ефект се запазва за период от един до два месеца. Резултатите показват, като част от ефекта на тези срещи на живо, повишено одобрение и доверие към лидера. По време на интервюта един от въпросите беше свързан с това какви биха могли да бъдат причините за това допълнително доверие в ръководителя. Някой от интервюираните споделиха, че според тях се дължи на възможността за изглаждане на недоразумения и малки неразбирателства, които във времето до голяма степен са били породени от ограниченията на дистанционната комуникация.

Третият етап от проучването има за цел да изследва чрез какви инструменти и похвати лидерът се опитва да компенсира ограничената невербална комуникация в общуването си с екипа и до каква степен това е успешно. Сред членовете на екипите, които са били достатъчно дълго в организацията, за да сравнят разликите между преди и след дигитализацията, преобладава мнението, че честотата на срещите „на четири очи“ се е увеличила от три до четири пъти. Докато преди дигитализацията нарочните срещи са били средно веднъж на три-четири седмици, то сега те са, в повечето случаи, почти всяка седмица. Друг често застъпен похват е, че повечето от ръководителите насърчават служителите си да използват видеокamera по време на възможно най-голям процент от срещите.

Болшинството от лидерите и служителите споделят, че след дигитализацията отделят много по-голямо внимание на правилното използване на емотикони в текстовата комуникация, стремейки се съзнателно да предадат настроението си чрез тях и по този начин да обогатят предаването на информация и емоции. Този резултат и ефект се потвърждава и от редица други изследвания на използването на емотикони. Например, според Лиегл и Фуртнер [11], чието изследване се фокусира върху емоционалния тон, който предават емождитата, и как това влияе върху възприятията на последователите за техните лидери, позитивните емотикони засилват топло-

тата, емоционалната експресивност и достъпността на лидерите, като насърчават усещането за връзка между лидерите и последователите. Уместността на използването на емотикони обаче зависи от контекста на комуникацията, като в официална среда използването на емотикони може да се разглежда като по-малко професионално, което влияе на възприятията за компетентността на лидера. Подчертава се също и ролята на емотиконите за възстановяване на емоционалната изразителност в иначе безличната цифрова комуникация.

Четвъртата цел на изследването е да определи как фактически се е променила лидерската комуникация, в сравнение с преди дигитализацията. Съгласно резултатите от групата въпроси от въпросника, насочени в тази посока, общото усещане е, че комуникацията се е формализирала в по-голяма степен, в сравнение с периодите преди дигитализацията. Предпоставки за това, освен ограничената невербална комуникация, са и общият подсъзнателен стремеж към по-малък брой срещи с цел предоставяне на повече време за задълбочена реална работа, както и стремеж към по-кратка, ясна и целенасочена комуникация, която не предоставя много възможности за чисто междуличностно опознаване, изграждане на връзки и доверие. Всеобщо усещане е, че нормалната междучовешка комуникация отстъпва мястото на ориентираната към задачите, ощетявайки емоционалната обвързаност.

В тази връзка – значителна група от респондентите определят липсата на невербални знаци в общуването като една от основните причини за усещане за липса на достатъчно емоционална интелигентност сред ръководителите. Значително по-малкото време прекарано заедно, в сравнение с работата на живо, силно редуцираната възможност на лидера да отчете и интерпретира невербалните сигнали, прави естественото възникване на емоционална ангажираност, чувствително по-рядко явление. Над 40% от участниците в проучването считат, че продължителната работа при липса на пряк контакт води до задълбочаване на проблема с психологическата и властовата дистанция между ръководителя и служителите.

Един от аспектите, който най-чувствително се променя при прехода към дистанционен режим на работа, е лидерският стил и неговото олицетворение. Тези промени се обуславят от редица различни фактори, но според резултатите от проучването сред основните от тях присъства и ограничената възможност за пълноценна комуникация. Респондентите дефинират успешния лидер в дигитална среда като добър организатор, добър оратор, човек който базира решенията си основно на факти, има кратка, ясна и целенасочена комуникация. Прави силно впечатление, че качества като физически характеристики, харизма, привлекателност, силно присъствие, емоционална връзка, способност да вдъхновява, са значително по-малко застъпени в образа на успешния лидер, най-вероятно поради значително огра-

ничените средства за демонстрация на подобни качества. Според по-голямата част от респондентите техният ръководител е запазил ядрото от качества, характеризиращи го като лидер, т.е. ако например преди е бил демократичен, авторитарен или автентичен, в същността си и сега е такъв, но е загубил орнаментиката, която го обрисова по-ясно, тъй като комуникационната среда лимитира възможността релевантната информация да бъде пълноценно предадена. Индиректните последици от това са в намалена обща ангажираност с визията и целите на организацията, и намалена нужда и желание на служителите да се идентифицират с компанията.

Заклучение

Взаимодействието в среда с ограничена невербална комуникация води до промени в лидерския стил, настъпили вследствие на дигитализацията и работата във виртуална среда. Основната трансформация е свързана с преминаването към по-формализирана и функционална комуникация, която намалява възможностите за емоционална връзка и сплотеност в екипите. Лидерите във виртуална среда вече се възприемат повече като организатори и хора, които вземат решения въз основа на факти, отколкото като харизматични фигури, които вдъхновяват чрез личното си присъствие. Характеристики като физическо присъствие, харизма и способността да вдъхновяват отстъпват пред по-практически качества като ефективна комуникация и умение за организиране. В тази нова среда успешният лидер се адаптира, като създава по-кратки и целенасочени съобщения и се стреми да поддържа ангажираността чрез дигитални средства, което трансформира лидерската му роля и начина му на въздействие върху екипа.

Цитати и бележки

- [1] Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4-th edition изд.). New York: Free Press.
- [2] Rowe, G. W., & Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership* (3 изд.). Los Angeles: Sage.
- [3] Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- [4] Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. London: Pearson.
- [5] Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975–990.
- [6] Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent Leadership in Virtual Teams: What Do Emergent Leaders Do? *Information and Organization*, 14, 27–58.
- [7] Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. Stockholm: Masters Thesis Stockholm Business School.

- [8] Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- [9] Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information Systems Research*, 9(3), 256–274.
- [10] Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- [11] Liegl, S., & Furtner, M. R. (2024). Emotional leader communication in the digital age: An experimental investigation on the role of emoji. *Computers in Human Behavior*, 154, 1–15.

Библиография

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4-th edition изд.). New York: Free Press.
- Dennis, A. R., & Kinney, S. T. (1998). Testing media richness theory in the new media: The effects of cues, feedback, and task equivocality. *Information Systems Research*, 9(3), 256–274.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. Stockholm: Masters Thesis Stockholm Business School.
- Liegl, S., & Furtner, M. R. (2024). Emotional leader communication in the digital age: An experimental investigation on the role of emoji. *Computers in Human Behavior*, 154, 1–15.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975–990.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. Belmont: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- Rowe, G. W., & Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership* (3 изд.). Los Angeles: Sage.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent Leadership in Virtual Teams: What Do Emergent Leaders Do? *Information and Organization*, 14, 27–58.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations*. London: Pearson.

Илия Линдов подготвя докторантура на тема „Приложение на класическите теории за лидерство в дигитална среда“ към Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“. Той е бакалавър по „Компютърни системи и технологии“ и магистър по „Бизнес администрация“. Научните му интереси са в сферата на лидерството, управлението и мотивацията.

Ръкописът е изпратен на 12.11.2024 г.

Рецензиране от двама независими рецензенти: от 13.11.2024 до 16.12.2024 г.

Приемане за публикуване: 18.12.2024 г.

Manuscript was submitted: 12.11.2024.

Double Blind Peer Reviews: from 13.11.2024 till 16.12.2024.

Accepted: 18.12.2024.

Брой 62 на сп. „Реторика и комуникации“ (януари 2025 г.) се издава с финансовата помощ на Фонд научни изследвания, договор № КП-06-НП6/48 от 04 декември 2024 г.

Issue 62 of the Rhetoric and Communications Journal (January 2025) is published with the financial support of the Scientific Research Fund, Contract No. KP-06-NP6/48 of December 04, 2024.