

## Žinioms valdyti palanki aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinė elgsena

**Kristina Lymantaitė**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų instituto doktorantė  
Institute of Library and Information Science,  
Faculty of Communication Vilnius University,  
doctoral student  
Tel. (8-5) 2 36 61 09  
El. paštas: kristina.lymantaite@kf.vu.lt

*Šiandienė žmogaus, grupės, organizacijos veikla yra grįsta žiniomis, todėl vis dažniau mokslininkai kalba apie palankių sąlygų joms kurti ir jomis dalytis sudarymą organizacijose. Tačiau tiek bendrojoje, tiek bibliotekininkystės literatūroje analizuojamas tik pavienių organizacijos elementų vaidmuo kuriant žinioms valdyti palankią aplinką. O būtinas visuminis požiūris, kurį pabrėžia organizacinės elgsenos teorija, nagrinėjanti visus žmonių elgesio ir santykio su organizacijos aplinka aspektus. Remiantis šia teorija galima teigti, kad, formuojant žinioms valdyti palankią aplinką aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekose, svarbūs visi organizacinės elgsenos lygmenys: individo, grupės, organizacijos. Tik atskleidus visų šių lygmenų įtaką žinioms valdyti, galima identifikuoti žinioms valdyti palankios bibliotekų organizacinės elgsenos požymius, o palyginus su esama bibliotekų organizacine elgsena, teikti sprendimus didinti šios elgsenos tinkamumą žinioms kurti ir jomis dalytis. Straipsnio tikslas – apibrėžti žinioms valdyti palankios bibliotekų organizacinės elgsenos požymius, tokios elgsenos kūrimo problemas ir teikiamas galimybes. Uždaviniai: išanalizuoti individo, grupės, organizacijos elgseną bibliotekose, pabrėžiant šių lygmenų vaidmenį kuriant žinioms valdyti palankią aplinką; įvertinti žinioms valdyti tinkamos organizacinės elgsenos kūrimo problemas ir galimybes, atsižvelgiant į specifinius bibliotekų kaip organizacijų vidaus ir išorės veiksnius.*

*Rašant straipsnį remtasi teoriniais mokslinio tyrimo metodais (analizės, apibendrinimo, lyginimo, sintezės).*

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacinė elgsena, žinių valdymas, biblioteka.

XX a. pab. – XXI a. pr. veikiamos ekonominių, politinių, socialinių veiksnių kaitos, valstybės, visuomenės, organizacijos gyvena didžiuliam nesibaigiančiame pokyčių sūkuryje. Globalizacija, informacijos ir komunikacijos technologijų plėtra, informacijos ir žinių visuomenės bei ekonomikos, mokymosi visą gyvenimo idėjos, konkurencija, inovacijų poreikis neišven-

giamai verčia ir bibliotekas peržiūrėti pasenusias strategijas bei kurti visiškai naują bibliotekos valdymo koncepciją, grįstą žinių valdymu. Šiandien žinios tapo bene svarbiausiu visų sistemų ištekliumi, o jų valdymas – klestėjimo ir gerovės garantu (Glosienė, 2007). Todėl bibliotekos, jei tik pasinaudos puikia galimybe vystytis nauja – žinių vadybos – kryptimi, taps vertingais

centrais, kurie saugos žinias, aktyviai dalyvaus jas kuriant, prisidės prie inovatyvių prekių ir paslaugų kūrimo bei taps svarbia žinių visuomenės ir ekonomikos dalimi (Spies, 2000; Shanhong, 2000). Dėl daugelio priežasčių tai ypač aktualu aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekoms, kurios yra viena iš pagrindinių universitetinių žinių kūrimo ir sklaidos proceso grandžių. Antra, šios bibliotekos keičiasi greičiau nei kitų tipų bibliotekos. Jos priklauso aukštojo mokslo institucijoms, kurioms keliami nauji reikalavimai – būti integraliomis, lanksčiomis organizacijomis, orientuotis į individualius studentų poreikius ir gerinti studijų kokybę. Tiriamo tipo bibliotekos – šių institucijų dalis, todėl jose vykstantys pokyčiai diktuoja pokyčius ir bibliotekoms. Beveik visi be išimties universitetai deklaruoja siekį kurti informacinę ir žinių (intelektualią, išsilavinusią) visuomenę, įgyvendinti žinių kūrimo, kaupimo ir perdavimo misiją, todėl suprantama, kad dėstytojai ir studentai bibliotekoms kelia kokybiškai didesnius reikalavimus bei lūkesčius. Trečia, dauguma aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų savo misijos ašimi laiko universiteto bendruomenės informacinių mokslo ir studijų poreikių tenkinimą, tačiau globalizacijos ir konkurencinės rinkos sąlygomis joms gali tekti peržengti universiteto „sienas“ ir kurti pasaulinio lygio paslaugas ne tik universiteto bendruomenei. Juolab kad ir universitetinės aukštosios mokyklos vis dažniau prabyla apie būtinybę įsilieti į Europos mokslo erdvę. Be to, mokslinėje ir profesinėje literatūroje identifikuotos naujos šių bibliotekų plėtros strateginės kryptys pagrįstos orientacija į vartotoją ir partnerystę, lanksčią struktūrą, mokymąsi, modernių valdymo metodų taikymą, dalijimosi

žiniomis kultūros formavimą (Pupelienė, 2007). Bibliotekininkai kviečiami į biblioteką pažvelgti vartotojo akimis, nes būtent jo poreikių tenkinimas tampa pagrindiniu aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų tikslu (Woodward, 2009). Įgyvendinti šiuos iššūkius bibliotekos galės, jei jų darbuotojai bus pasirengę kurti žinias, jomis dalytis bei jas taikyti, tačiau tam būtina žinioms valdyti palanki aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų (toliau – bibliotekos) organizacinė elgsena.

Mokslinių publikacijų analizė atskleidė, kad užsienio šalyse organizacinės elgsenos tyrimai, jos elementai ir žinių vadyba, žinių valdymo problemos itin tapo aktualios XX a. pab. – XXI a. pr. Šiomis temomis kasmet išleidžiama studijų, monografijų, leidžiami spausdintiniai periodiniai leidiniai, aktyviai šiomis temomis diskutuojama gretimų mokslo sričių publikacijose. Tačiau nerasta mokslo darbų, kurie sistemingai tirtų organizacinės elgsenos įtaką žinių valdymo procesams. Užsienio bibliotekininkystės literatūroje tokių darbų taip pat neužfiksuota. Deja, problemos ištirtumas nepakankamas ir Lietuvoje. Atskiri bibliotekų organizacinės elgsenos elementai analizuojami tik mokslo populiarinimo spaudoje. Žinių vadybos problemos nacionalinėse mokslo publikacijose nagrinėjamos plačiau, bet bibliotekinėje literatūroje vėlgi regima spraga. Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos sąsajos, organizacinės elgsenos vaidmuo valdant žinias bibliotekose nei bendrojoje, nei profesinėje spaudoje neanalizuojamas.

Yra įvairių požiūrių į žinių valdymą. Bibliotekininkystės literatūroje daugiausia dėmesio skiriama procesiniam (dar kitaip vadinamam technologiniam, funkciniam) požiūriui, t. y. labiau informacijai, infor-

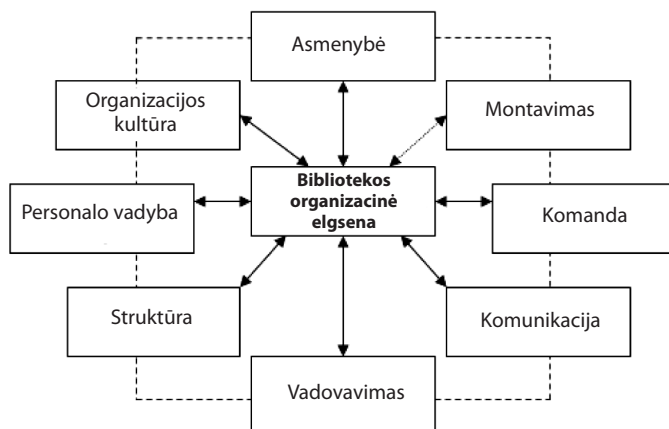
macinėms paslaugoms ir technologijoms (Cox-Rydberg, 2008). Mažiau nagrinėjamas ekologinis (dar kitaip vadinamas socialinis-kultūrinis, organizacinis) požiūris, t. y. žmogiškasis aspektas, kuris pažymi kvalifikacijos kėlimo, mokymosi visą gyvenimą, organizacijos kultūros ir kitų veiksmų reikšmę kuriant naujoms žinioms tinkamą aplinką (Subramaniam, 2008). Kuriant žinių valdymą remiančią bibliotekos organizacinę elgseną, aktualesnis yra ekologinis požiūris ir šio požiūrio šalininkų pateikiama žinių valdymo samprata, pabrėžianti valdymo procesus, orientuotus į neišreikštas žinias. Mokslininkai nesutaria dėl skirtingų šio proceso etapų pavadinimų bei skaičių, tačiau galima išskirti tris pamatinius neišreikštų žinių valdymo etapus: kūrimo, dalijimosi ir panaudojimo. Pirmieji du yra labiau susiję su žmogiškaisiais veiksniais, todėl, analizuojant organizacinę elgseną požymius, kurie būtų tinkami žinioms valdyti bibliotekoje, aktualiausi būtent jie. Taigi, straipsnyje tiriamas žmogiškasis neišreikštų žinių valdymo sėkmės aspektas, analizuojamos žinioms valdyti tinkamos sąlygos, atsiribojant nuo technologijų ir kitų priemonių analizės.

## Žinioms valdyti palankios bibliotekų organizacinės elgsenos požymiai

Organizacinės elgsenos teorija žmonių elgesį nagrinėja trimis – individo, grupės ir organizacijos – lygmenimis (Jucevičienė, 1994; Robbins, 2006; Cole, 1995; Greenberg, 2005; Rollinson, 1998). Kiekvienas lygmuo apima daugybę elementų, teorijų. Straipsnyje apsiribojama aptariant tik tuos bibliotekos organizacinės elgsenos elementus, kurie patenka tarp kritinių žinių valdymo sėkmės veiksmų ir kurių įtaka žinių valdymo procesams bibliotekoje yra reikšmingiausia – darbuotojo asmenybė, jo motyvacija, komandinį darbą, komunikavimą, vadovavimą, bibliotekos struktūrą, personalo vadybą, organizacijos kultūrą (Wong, 2005; Jennex, 2008; Hasanali, 2008; Basu, 2008).

Kadangi organizacija yra vientisa, socialinė kultūrinė, tarpusavio ryšiais susietų elementų sistema, visi šie elementai yra labai glaudžiai susiję, o vieno jų elgsena daro įtaką kitiems (žr. 1 pav.).

Toks visuminis požiūris leidžia tvirtinti, kad palankią žinioms valdyti bibliotekos



1 pav. Organizacinės elgsenos elementų santykis

organizacinę elgseną galima suformuoti tada, kai palankia žinioms valdyti kryptimi keičiama visa bibliotekos – darbuotojo, grupės, organizacijos – elgsena.

Dauguma autorių pabrėžia, kad žmogus yra esminis veiksnys, lemiantis žinių valdymo sėkmę ar nesėkmę, o jo elgsenos keitimas yra kur kas svarbesnis (kartu ir sudėtingesnis) už komandinio darbo, struktūros ir kitus grupės ar organizacijos pokyčius. Galutinį sprendimą, pritarti ar ignoruoti žinių valdymo procesus, priima darbuotojas (Mačiuitis, 2008). Iš visų elementų sudėtingiausia yra atskleisti individo elgsenos įtaką kuriant žinių organizaciją. Šis ryšys nepaneigiamas, tačiau darbuotojo asmenybės, emocijų, intelekto, motyvacijos vaidmuo valdant žinias mažiausiai tirtas. Skirtingi charakterių tipai ir temperamentas, intelekto lygis, skirtumai dėl amžiaus, lyties, tautybės turi įtakos skirtingai darbuotojų motyvacijai, komandinio darbo, komunikacijos ir apskritai viso darbo efektyvumui. Tai gali teigiamai arba neigiamai veikti ir žinių kūrimą, ir dalijimąsi jomis. Kiekvienas darbuotojas kartu su asmeninėmis ypatybėmis ateidamas į organizaciją atsineša unikalų savo išsilavinimo, patirties, žinių ir įgūdžių derinį. Pabrėžiama, kad visi žmonės turi skirtingas išreikštas ar neišreikštas žinias ir taiko jas įvairiais būdais, todėl reikia darbuotojus skirti į jiems tinkamas darbo vietas (Kasinskaitė, 2002; Knowledge management, 2004). Be to, kartais nebūtina keisti pareigų ir pakanka, atsižvelgus į charakterio ypatumus, pasirinkti tinkamesnius darbo metodus (Sakalas, 2003). Tikėtina, kad darbuotojas, dirbdamas jo asmenybę ir išsilavinimą, patirtį, įgūdžius atitinkantį darbą jaus didesnę patitenkinimą, bus labiau

motyvuotas kurti žinias bei jomis dalytis. Tačiau tam, kad kiekvienam darbuotojui būtų rasta jam artimiausia veikla, būtina jį pažinti taikant psichologinius testus, kurie tinkami ir bibliotekininkystėje (Johannsen, 2004). Jie galėtų padėti įvertinti ir priimamo, ir dirbančio bibliotekos darbuotojo žinias, įgūdžius, naujų žinių kūrimo ir dalijimosi jomis potencialą.

Moksliniai tyrimai Lietuvoje apie bibliotekų darbuotojų asmenines savybes, tipus ir gebėjimus neskelbiami. Profesi- nėje spaudoje labiau atspindimas bibliotekininko įvaizdis, t. y. tai, kaip bibliotekų darbuotojai yra matomi visuomenės akimis, nusakomos siektinos bibliotekos darbuotojų asmeninės savybės ir gebėjimai arba vertinimas pačios bibliotekos įvaizdis. Visuomenėje bibliotekininkai matomi kaip kuklūs žmonės, retai kada regimi viešumoje. A. Glosienė pažymi, kad bibliotekininkams būdingesnis anonimiškumo, nežinomo filantropo, geradario ir pagalbininko vaidmuo (Glosienė, 1999). 2009 m. atliktas tyrimas „Bibliotekos įvaizdis: specialisto ir pašaliečio žvilgsniu“ atskleidė, kad bibliotekininkai vertinami gana palankiai. Bibliotekų darbuotojai apibūdinami kaip noriai bendraujantys, aptariantys su skaitytojais jų problemas, visada pasirengę pagelbėti, yra profesionalūs ir su jais malonu pakalbėti. Patys specialistai apie save išreiškė įvairesnę, bet panašią nuomonę (Janavičienė, 2009).

Pažymima, kad, norint išugdyti bibliotekininką profesionalą, būtinos trys sąlygos: kad jis individualiomis savybėmis ir gebėjimais tiktų šiai specialybei; norėtų tapti profesionaliu bibliotekininku ir būtų įsitikinęs, kad tam reikia mokytis (Biblioteka, 2005). Tačiau konkrečiai įvardytos tik metodinininko pageidaujamos indivi-

dualios savybės ir gebėjimai<sup>1</sup>; iš jo reikalaujama pasižymėti gebėjimu savarankiškai mąstyti ir spręsti problemas, analizuoti, apibendrinti, prognozuoti. Metodininkas turėtų gebėti laisvai kalbėti prieš auditoriją, aiškiai, tiksliai ir suprantamai perteikti mintis, mokėti bendrauti su žmonėmis. Iš asmeninių savybių pageidaujama, kad metodininkas būtų kūrybiškas, iniciatyvus, smalsus, dėmesingas, geranoriškas, santūrus, kantrus, reiklus sau ir kitiems, mokėtų valdyti savo poelgius ir nuotaikas, toleruoti kitų nuomonę, laikytis profesinės etikos normų (Biblioteka, 2005). Iš bibliotekininkui suformuotų reikalavimų galima formuoti pageidaujamos asmenybės tipą, pasižymintį tokiais asmeninėmis savybėmis ir elgesiu, kuris reikalingas norint suburti žinių valdymą remiantį personalą. Dauguma išvardytų gebėjimų ir asmeninių savybių yra būdingos darbuotojui, kuris yra linkęs kurti žinias ir jomis dalytis. Tačiau pasakyti, kokia yra reali padėtis šandienos bibliotekose gana sudėtinga, nes atlikta tik keletas studentų tyrimų, kuriuose pageidaujamomis asmeninėmis savybėmis patys bibliotekininkai įvardijo atsakingumą ir darbštumą, pažymėjo kūrybiškumą, didelį motyvaciją, gebėjimą mokytis, tačiau iniciatyvumą, kuris labai svarbus žinioms kurti ir sklaidai, bibliotekininkai mano esant ne tokią svarbią savybę (Fedorovskytė, 2004). Iš esmės bibliotekininkui, kad jis būtų visavertis žinių organizacijos narys, galima kelti vieną pagrindinį – kūrybiškumo – reikalavimą. Kūrybiškumas labai plati sąvoka, susidedanti iš dėmenų, apimančių daugybę kitų asmenybės bruo-

žų. Kūrybiškumas – tai tvirtos žinios, su vaizduote susiję mąstymo įgūdžiai (gebėjimas pamatyti daiktus naujai, atpažinti vaizdus, juos susieti), drąsumas ir azartiškumas (nebijojimas rizikuoti, atkaklumas įveikiant kliūtis, nesibaiminimas neapibrėžtų dalykų), vidinė motyvacija (savarankiškas domėjimasis, pasitenkinimas atliekamu darbu) (Myers, 2000). M. Povilaitis ir J. Čiburienė, nagrinėję kūrybiškumą ir paslaugų inovacijų aplinką lemiančius organizacinius veiksnius, teigia, kad darbuotojai – svarbiausias naujų paslaugų kūrimo proceso veiksnys, ypač tie, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais. Bibliotekose tai – darbuotojai, aptarnaujantys skaitytojus. Jie kasdien susiduria su vartotojų poreikiais ir gali kontroliuoti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę (Povilaitis, Čiburienė, 2009).

Įvardyti, koks asmenybės tipas būtų labiausiai pageidaujamas žinių organizacijoje, sudėtingiau. Pirma, dėl to, kad asmenybės skirstymas pagal tipus nėra visuotinai pripažįstamas mokslininkų, nes tokie matmenys – asmens ekstraversija–intraversija ir emocinis pastovumas–nepastovumas negali apibūdinti visos asmenybės. Antra, kiekvienai darbo vietai reikalingas vis kitoks asmens bruožų ir savybių rinkinys, tačiau bandyti formuluoti rekomendacijas „žinių darbuotojui“ vis dėlto galima. Šiuo metu mokslininkai linkę skirti penkis svarbiausius asmenybės veiksnius, kuriais vertinamas asmens emocinis pastovumas, ekstraversija, atvirumas, sutarimas su kitais ir sąžiningumas (Myers, 2000). Tikėtina, kad „žinių darbuotoją“ geriausiai apibūdintų tokie asmens bruožai: patenkintas savimi, linkęs bendrauti, lakios vaizduotės, mėgstas įvairovę, savarankiškas, pasitikintis, paslaugus ir kt. Šios išvardytos asmeninės

<sup>1</sup> Metodininkas yra bibliotekos darbuotojas, vykdamas metodines funkcijas, įskaitant praktinę metodinę pagalbą, metodikos rekomendacijų rengimą, konsultacinę, paskaitinę veiklą (Biblioteka, 2005).

savybės ir bruožai turėtų būti siekiamybė ir pagrindinis vertinimo kriterijus atrenkant ir išsaugant darbuotojus.

Išsamesnių bibliotekininko asmenybės charakterio, asmenybės tipo tyrimų Lietuvoje trūksta. Jie padėtų įvertinti esamą padėtį bibliotekose, o suformavus pageidaujamą tipą, formuoti darbuotojų elgseną. Visiškai pakeisti darbuotojo asmenybės neįmanoma, todėl greičiausiai tektų koreguoti darbo metodus ir mokymosi principus. Tai nelengva užduotis bibliotekų vadovams, tačiau tokie pokyčiai leistų sukurti žinioms valdyti palankią bibliotekos organizacinę elgseną.

Dar vienas individo elgseną lemiantis elementas, galintis turėti įtakos žinių valdymo procesams, yra motyvacija ir motyvavimas. Žinodamas savo darbuotojų poreikius ir pasirinkdamas atitinkamas motyvavimo priemones, bibliotekos vadovas gali keisti darbuotojo elgseną žinioms valdyti palankia linkme. Visoje motyvavimo sistemoje svarbiausios turėtų būti nematerialinės motyvavimo priemonės. Iš jų ypač daug dėmesio turėtų būti skiriama saviraiškai ir kūrybingumui. Bibliotekos vadovas turėtų sudaryti galimybę savo darbuotojams mokytis, kūrybiškai atlikti užduotis, kilti karjeros laiptais. Teigiama, kad labiau nei pinigai (jų paskirstymas dažnai nepriklauso nuo bibliotekos vadovo) bibliotekų darbuotojus motyvuoja pripažinimas, pasitenkinimas darbu, galimybė tobulėti ir pan. (Morris, 1996; Scammell, 1997). Šioms priemonėms vadovai turėtų skirti ypatingą dėmesį, nes gerų ir lojalių darbuotojų bibliotekose trūksta (Johannsen, 2004). Pirmiausia biblioteka, jei ji remia žinių valdymą, turėtų sudaryti galimybes dalį darbuotojų darbo laiko skirti idėjoms generuoti ir dalyvauti jų mėgsta-

muose projektuose (Martins, 2003). Visų šių poreikių tenkinimas yra tiesiogiai susijęs su individualių žinių kūrimo skatinimu. Lankstumo, laisvo laiko svarbą inovacijoms kurti ir įtaką kūrybiškumui pabrėžia ir bibliotekininkystės teoretikai (Townley, 2001). Sąlygų bibliotekos darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus sudarymas – nemateriali motyvavimo priemonė – taip pat skatina kurti naujas žinias bei dalytis esamomis. Dalyvaudami keliant problemas, priimant sprendimus, formuluojant tikslą darbuotojai ugdomi atsakomybę už savo veiksmus, greičiau suvokia, jog kiekvieno jų veiksmai yra susiję ir visi dirba bendram tikslui (Shanghon, 2000; Spies, 2000). Taip iš vykdytojų bibliotekos darbuotojai tampa dalyviais, yra skatinami savarankiškai mąstyti, analizuoti, vertinti, apibendrinti, vadinasi, ir kurti.

Kuriant žinioms valdyti palankią bibliotekos organizacinę elgseną, būtina patenkinti tris svarbiausias darbuotojų poreikių grupes – atlygio, narystės ir sėkmės darbe. Atlyginimo už žinių dalijimąsi sistema priskiriama prie esminių bendrųjų žinių valdymą remiančių priemonių (Atkočiūnienė, 2008). Dažnai organizacijų vadovai tikisi, kad darbuotojai ims patys mąstyti kūrybiškai ir inovatyviai, tačiau toks mąstymas visada yra susijęs su didesne rizika, eksperimentavimu, todėl už tai darbuotojams turi būti atlyginama. Pastebėta, jei už kūrybišką elgesį atlyginama, toks elgesys tampa siekiamybe, o ilgainiui – vertybe darbuotojų tarpe. Atpildas gali būti įvairus, svarbiausia, kad jo mechanizmas būtų skaidrus (Martins, 2003). Be to, turi būti atlyginama ne tik už žinių kūrimą, bet ir dalijimąsi. Socialinių arba narystės poreikių tenkinimas – bendravimas su organizacijos partneriais, klientais,

bendradarbiais ir vadovais, komandinis darbas, asmeniniai santykiai darbe – taip pat prisideda prie žinių valdymą remiančios individo elgsenos palaikymo. Bibliotekų darbuotojams, kurie siekia patenkinti sėkmės poreikį, vadovai, nesibaimindami rizikos, turėtų leisti prisiimti atsakomybę už problemos sprendimą. Jei organizacijoje palaikomas pagrįstas, saikingas galimas nepasisekimas, jei nesėkmės vertinamos kaip mokymosi rezultatas, iniciatyvos dalis, joje formuojasi tolerantiška atmosfera (Martins, 2003). Tokia aplinka skatina kūrybiškumą, inovatyvumą, taigi naujų žinių kūrimą. Pažymėtina, kad vienas iš esminių momentų, motyvuojant bibliotekos darbuotojus kurti žinias ir dalytis jomis, yra jų ir organizacijos tikslų derinimas, t. y. tam, kad darbuotojas dalyvautų valdant žinias, jis turi būti motyvuotas siekti organizacijos gerovės. Tai jis gali daryti tik kai organizacija tenkina ir jo tikslus bei poreikius (Townley, 2001). Būtina pažymėti, kad motyvavimo priemonės neturėtų būti taikomos aklai. Bibliotekos vadovas turi jas naudoti individualiai, įvertinęs kiekvieno darbuotojo poreikius. Be to, šios priemonės nebus veiksmingos, jeigu bus taikomos atskirai – jos turi sudaryti vientisą sistemą ir būti tiesiogiai susijusios su bibliotekos bendrąja politika, strategija ir praktika.

Dar vienas teigiamai veikiantis žinių valdymą veiksnys yra komanda. Tai grupės elgsenos elementas, dažnai taip ir vadinamas – „žinių komanda“. Šioje socialinėje struktūroje kur kas efektyviau kuriamos, skleidžiamos ir panaudojamos žinios (Chong, 2005; Kasinskaitė, 2002). Komandos užtikrina žinių perdavimą tiek vertikaliai, tiek horizontaliai, jų nariai žiniomis dalijasi ir komandoje, ir už jos ribų. Žinioms valdyti palankiausia, kai koman-

dos yra sudaromos iš skirtingų organizacijų arba skirtingo išsilavinimo darbuotojų, taip užtikrinant komandoje žinių įvairovę. Taip pat siūloma kurti žinių komandas, susijusias su tomis organizacijos funkcijomis, kurios suteikia jai konkurencinį pranašumą. Vienijami bendrų interesų, išvalgę, dalydamiesi naujomis idėjomis ir padėdami vieni kitiems pokalbiais, diskusijomis, komandų nariai padeda išvengti organizacijos klaidų. Tačiau pažymėtina, kad žinių valdymą remiančioje organizacijoje klaidos yra toleruojamos. Nuo to priklauso, ar žmogus jaučiasi laisvas kurdamas. Nesėkmių palaikymas – esminis elementas, remiantis kūrybiškumą, kuris labai svarbus skatinant žinių kūrimą. Be to, net ir įvykus klaidai, dirbdami komanda, darbuotojai gali operatyviau į ją reaguoti, greičiau išspręsti, diskutuoti ir pasimokyti iš jos (Kasinskaitė, 2002; Farr, 2007). Bibliotekininkystės teoretikas P. B. Spies yra pažymėjęs, kad geriau bibliotekose leisti vykti klaidoms, rizikuoti nei praleisti galimybes (Spies, 2000). Komandinės veiklos problemą bibliotekoje iškėlusį D. Kalvaitienė pabrėžia, kad sustabarėjusi administracinė bibliotekos struktūra (dalijimas į skyrius) dažnai blokuoja reikalingų pokyčių priėmimą. Pastebėta, kad pradėję dirbti komanda bibliotekos darbuotojai vis labiau linksta prisiimti atsakomybę už bibliotekos veiklos rezultatus, stengiasi plėsti veiklos motyvaciją ir sisteminių mąstymą, tuo pačiu formuojama pasitikėjimu grindžiama kultūra, stiprėja kolegų bendradarbiavimo ryšiai. Komandinis darbas skatina darbuotojus labiau mokytis, kelti kvalifikaciją, taip pat verčia pergalvoti nelanksčią bibliotekos struktūrą ir ieškoti optimalių sprendimų (Kalvaitienė, 2004). Dar įvairesnės patirties ir žinių galima įgy-

ti kuriant darbo grupes iš specialistų, priklausančių skirtingoms bibliotekoms (Townley, 2001). Visi minėti veiksniai labai svarbūs žinių proceso valdymo efektyvumui, jie skatina žinių kūrimą bei dalijimąsi jomis. Papildomas komandų kūrimo bibliotekoje pranašumas yra tas, kad jos kuriamos įgyvendinant konkrečius projektus, užduotis, kurioms pasibaigus, komandos išsiskirsto, vadinasi, bibliotekai nebereikia jų išlaikyti.

Dar vienas žinioms valdyti reikšmingas organizacinės elgsenos elementas – komunikacija – žinių valdymo kontekste apibūdinamas kaip socialiniai „klijai“, be kurių neįmanomas organizacijos egzistavimas ir dalijimasis žiniomis, kurį galima apibrėžti kaip tam tikrą komunikacijos formą. Komunikaciją galima nagrinėti įvairiais aspektais. Žinių valdymo kontekste itin aktuali darbuotojų, darbuotojų ir vadovybės komunikacija. Šią komunikaciją apibūdina vertikalioji ir horizontalioji komunikacija, kuri turėtų būti dvikryptė. Taip pat svarbu, kad perduodamas turinys nebūtų filtruojamas, keičiamas ar stabdomas kuriuo nors valdymo lygiu. Žinioms valdyti aktualus komunikacijos skirstymas į formaliąją ir neformaliąją. Pabrėžiama, kad darbuotojų komunikacija darbe ir už jo ribų būtų grįsta pasitikėjimu (Gumus, 2007).

Siekiant nusakyti atmosferą, kurią kuria vienoks ar kitoks komunikacinis elgesys, vis dažniau vartojama komunikacijos klimato sąvoka bei skiriami du komunikacijos klimato tipai: paremiamasis (angl. k. *supportive*) ir saugantis (angl. k. *defensive*). Žinioms valdyti palankesnis pirmasis klimatas, kuris sustiprina bendradarbiavimą, o šis savo ruožtu – dalijimąsi žiniomis (Hooff, 2004). Žinioms valdyti taip pat svarbi yra komunikacinė struktūra. Ją

sudaro tam tikra komunikuojančių žmonių tvarka, kuri priklauso nuo erdvinio bendraujančių narių išsidėstymo, nuo laiko, per kurį perduodami pranešimai, ir nuo informacijos kiekio, kurį gauna bendraujantys asmenys. Skiriama vienpusė ir abipusė komunikacinė struktūra, ji gali būti labai įvairių formų (Jacikevičius, 1995). Visa tinklinė struktūra, kurioje kiekvienas narys gali palaikyti ryšį su bet kuriuo kitu nariu, yra tinkamiausia žinių valdymo procesams, tačiau bibliotekoms ši struktūra būdinga gana retai. Kai struktūra yra grandinės tipo, komunikacija vyksta tik tarp greta esančių narių viena arba abiem kryptimis. Tai horizontali komunikacija, nes komunikuoja to paties lygmens darbuotojai: darbo grupės nariai, skirtingų grandžių nariai, padalinių ar skyrių to paties lygio vadovai. Tokia struktūra būdingesnė bibliotekoms, tačiau ji ne visada pasiteisina ir nėra visiškai palanki žinioms valdyti. Struktūra, kai vyrauja vadovo pozicija, dažnai būdinga hierarchinei bibliotekos struktūrai, yra netinkama, siekiant kurti žinių valdymą remiančią organizaciją. Kurią struktūrą pasirinkti, reikia spręsti įvertinus darbų pobūdį, grupės dydį, vadovų funkciją ir kitas aplinkybes. Vis dėlto siūloma įvertinti ir pasirinkti tą struktūrą, kuri leistų greičiau keistis reikiama informacija ir kuri teikia daugiau „komunikacinio pasitenkinimo“ darbuotojams, kuris apibūdinamas kaip socialinis-emocinis rezultatas žmonėms sąveikaujant. Periodiškas šio pasitenkinimo matavimas gali atskleisti komunikacijos pranašumus ir trūkumus, įvertinti, ar tokia komunikacija palaiko žinių dalijimąsi organizacijoje ir ar apskritai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, jos veiklos efektyvumo. Jei darbuotojai jaučia baimę, nepasitenki-



nimą ir stabdo komunikacijos procesus, tai daro neigiamą įtaką žinių valdymo procesams (Gumus, 2007). Bibliotekos žinių visuomenės ir ekonomikos kontekste turėtų pervertinti savo komunikacines struktūras, stilių ne tik bibliotekos viduje, bet ir komunikuodamos su bibliotekos vartotojais, taip pat kitomis bibliotekomis. Tvirtesnis bibliotekų bendradarbiavimas teikia abipusę naudą ir daro teigiamą įtaką kuriant žinias ir jas panaudojant tarporganizaciniu lygmeniu.

Kuriant žinioms valdyti palankią organizacinę elgseną, svarbu vadovo elgsena, jo pasirinktas vadovavimo stilius. Pabrėžiama, kad remianti žinių valdymą aukščiausio bibliotekos vadovo ir padalinių vadovų elgsena turi būti jaučiama visur (Townly, 2001). Skiriami du pagrindiniai vadovavimo stiliai: orientuotas į užduotį ir orientuotas į darbuotojus. Pagal tai, kuri stilių pasirenka, vadovas naudoja atitinkamas priemones. Žinioms valdyti bibliotekoje tinkamiausias yra vadovavimo stilius, orientuotas į darbuotojus, pasižymintis darbuotojų įtraukimu į sprendimų priėmimą. Šis įtraukimas leidžia sutelkti žinias iš įvairių organizacijos lygių darbuotojų bei padeda efektyviai išspręsti organizacijos problemas. Nuo vadovavimo stiliaus taip pat priklauso darbuotojų įgaliojimas. Kuo jis didesnis, tuo didesnė nepriklausomybė, tuo laisvesni jaučiasi darbuotojai. Išsivadavę iš biurokratinės kontrolės darbuotojai gali netrukdomi taikyti savo gebėjimus vykdyti užduotims, kurios yra reikšmingos tiek jiems patiems, tiek visai organizacijai. Didesnis įgaliojimas yra tarsi darbuotojo įvertinimas, todėl jis bus suinteresuotas pateisinti darbdavio lūkesčius. Be to, norėdami atlikti užduotis efektyviai, darbuotojai ieškos papildomų žinių, didins savo

kompetenciją. Bibliotekos darbuotojui suteikta laisvė pačiam atlikti užduotį, sudarytos sąlygos saviraiškai skatina jo kūrybiškumą, o jis reikšmingas naujoms žinioms kurti; darbuotojo palaikymas, pagalba ir skatinimas kuria bendradarbiavimo, pasitikėjimo atmosferą, kuri svarbi dalijimuisi žiniomis. Taigi į darbuotojus orientuotas vadovavimas yra vienas iš požymių, kad bibliotekos organizacinė elgsena remia žinių valdymą.

Žiniomis grįstų organizacijų valdymas verčia ne tik pasirinkti kitą vadovavimo kryptį, bet kelia naujus uždavinius vadovams – jie privalo gebėti iki galo atskleisti ir panaudoti organizacijos intelektualinius išteklius. Teigiama, kad tai jie gali padaryti tik kūrybiškai sprenddami laikmečio ir situacijos keliamus reikalavimus. Nauji iššūkiai formuoja ir naujus reikalavimus vadovo gebėjimams. Tai reikalavimai gebėti prisitaikyti bet kurioje situacijoje bei pažinti savo darbuotoją, t. y. pamatyti jo darbo įgūdžius, žinias, patirtį, asmenines savybes (Gudauskas, 2005a; Gudauskas, 2005b). Atskleisti šiandienos situaciją bibliotekoje yra sudėtinga, nes nepakanka tyrimų vadovavimo tema. Tik keletas jų rodo, kad bibliotekų vadovai vis dar labiau orientuojasi į užduotis, palaiko hierarchinę bibliotekos struktūrą, kuri leidžia vadovui savarankiškai priimti sprendimus. O laukiančių pokyčių aplinkoje būtinas visai kitoks – į darbuotojus orientuotas vadovavimas. Kai kurių bibliotekininkystės teoretikų teigimu, toks vadovavimas ir lyderio įgūdžių bei savybių pasitelkimas vadovaujant bibliotekai – buvo ir tebelieka nepasiekiamu tikslu (Mullins, 2006). Nepaisant to, iš bibliotekos vadovo tikimasi, kad jis sugebės įkvėpti, paskatinti bibliotekos darbuotojus kurti žinias ir da-

lytis jomis, inicijuos ir palaikys bibliotekos struktūros, kultūros pokyčius vardan palankios žinioms valdyti aplinkos organizacijoje (Shanghon, 2000). Bibliotekos aukščiausiosios vadovybės vadovavimo stilius nenuginčijamai turi įtakos valdant žinias, netinkamai pasirinkta vadovavimo strategija gali sugriauti sėkmingą žinių valdymo sistemą, nes būtent vadovas yra atsakingas už žinių valdymo vizijos kūrimą, jos skleidimą ir atitinkamos kultūros puoselėjimą. Beje, būtina, kad žinias kaip svarbiausią organizacijos išteklių suvoktų ir bibliotekos skyrių ar padalinių vadovai, nes tik tada jie palaikys aukščiausiųjų vadovų žinių valdymo politiką ir programą. Stipri aukščiausiosios vadovybės pozicija itin svarbi ne tik diegiant žinių valdymo sistemą, bet ir ją palaikant. Kita vertus, ne visi autoriai teigia, kad už žinių valdymą turi būti atsakinga aukščiausioji valdžia. Manoma, kad geriau, jei žinių valdymo iniciatyvas skleidžia vidurinioji grandis, o dar parankiau, jei atsiranda iniciatorius iš kolektyvo. Tada darbuotojams žinių valdymas atrodo ne primestas, o pačių inicijuotas (McManus, 2007).

Svarų vaidmenį kuriant žinioms valdyti *palankią organizacinę elgseną atlieka organizacijos elgsena* (struktūra, personalo vadyba, organizacijos kultūra). Organizacijos struktūra – tai pareigų (vietos) ir individų ryšių organizacijoje modelis, kuris apibrėžia užduotis ir atsakomybę, darbo funkcijas ir komunikacijos kanalus (Mullins, 2006). Literatūroje dažnai ieškoma žinių valdymo sėkmės ir skirtingo dydžio organizacijų struktūrų ryšio. J. Kasiulis ir V. Barvydienė pabrėžė, kad yra mažų ir didelių organizacijų organizacinių ir psichologinių skirtumų. Mažai organizacijai būtinos nedidelės pradinės investicijos,

mažas kolektyvas, o tai lemia struktūros lankstumą, veiksmų operatyvumą, darbuotojų iniciatyvą, orientavimąsi į ateitį, sėkmę, laimėjimus. O didelė organizacija priversta rūpintis griežta apskaita, tiksliai atsiskaitymu. Jai būdinga racionalizavimas, biurokratija, tikslų trumparegiškumas, darbuotojų iniciatyvos ignoravimas (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Suabsoliutinti šių išvalgų negalima, juolab kad kiti autoriai pažymi, jog maža organizacija susiduria su finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumu, mažesnės jų galimybės įsigyti žinioms valdyti skirtą programinę įrangą, jos daug skausmingiau išgyvena darbuotojo, vadinasi, ir žinių praradimą, joms sunku pritraukti naujų specialistų, nes negali pasiūlyti tokių didelių algų ir karjeros kilimo perspektyvų kaip didžiosios organizacijos (Wong, 2005). Su šiomis problemomis gali susidurti ir bibliotekos. Paprastai didelės organizacijos (pavyzdžiui, savivaldybių viešosios bibliotekos su gausybe filialų arba universitetų bibliotekos su fakultetų bibliotekomis) pasižymi tradicine hierarchine struktūra, kuri nėra palanki žinioms valdyti bei verčia komunikaciją bei sprendimų priėmimo procesus judėti vertikaliai. Jei bibliotekos vadovai nori, kad darbuotojai galėtų laisvai pasiekti žinias per trumpiausią laikotarpį, jie turi sudaryti tokius komunikacinius tinklus, kurie sustiprintų žinių kūrimą ir perdavimą (Knowledge management, 2004). Taigi, hierarchinė bibliotekos struktūra ir iš jos plaukiantis neveiksmingumas turi neigiamą poveikį žinioms valdyti. Tokios struktūros organizacijoje užduotys atliekamos standartiškai, remiantis taisyklėmis ir nuostatais, nurodymai perduodami tik iš viršaus į apačią, o tai lemia mažą darbuotojų atsakomybę (Chong, 2005). Be to, standartinės užduo-

tys, tai, kad nėra atsakomybės, užgesina darbuotojų kūrybiškumą, iniciatyvą, taigi mažina naujai sukuriamų žinių kiekį bei lemia nenorą dalytis žiniomis. Žinioms kurti taip pat turi įtakos patirties įvairovė. Jei ši patirtis yra ribojama rutininių darbų, ji bus kaupiama tik iš monotoniškų ir besikartojančių užduočių, o tai savo ruožtu reiškia, jog ilgainiui ima mažėti ir žinių kiekis, ir jų kokybė. Taigi rutina mažina darbuotojo kūrybiškumą ir naujų žinių kūrimą. Kita vertus, patirties įvairovė pati savaime nereiškia žinių kokybės. Būtina, kad individas susietų naują patirtį su buvusiaja ir integruotų ją į žinių visumą (Nonaka, 2002). Bibliotekoms nesiūloma iš karto imtis drastiškų priemonių. Iš pradžių galima derinti komandinį darbą su tradicini hierarchine struktūra, tačiau ilgainiui, tai pastebi bibliotekininkystės teoretikai ir praktikai, ją teks keisti (Spies, 2000).

Kuriant žinių valdymą remiančią bibliotekos organizacinę elgseną ne mažiau reikšminga yra personalo vadyba. Pastaruoju metu itin išpopuliarėjo ir darbuotojų poreikius orientuota socialinė personalo vadybos koncepcija, kuri aktuali žinioms valdyti organizacijoje. Ši koncepcija grindžiama tokiais principais: organizacijos ir individo interesų derinimas, darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimas, kvalifikacijos kėlimas ir atsakomybės didinimas, personalo ugdymas, optimalios darbo sąlygos, autonomija ir kt. Visi šie principai palankūs žinioms valdyti, nes jie lemia didesnę darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, gerina organizacijos įvaizdį ir konkurencingumą, savo ruožtu padeda pritraukti kvalifikuotesnius, labiau linkusius kurti žinias ir jomis dalytis darbuotojus.

Iš daugybės personalo organizavimo funkcijų žinioms valdyti svarbiausios yra

trys: personalo įdarbinimas, darbuotojų vertinimas ir kvalifikacijos kėlimas. Bibliotekoms aktualios su personalo įdarbinimu susijusios problemos. Pirmiausia – jaunų žmonių bibliotekose trūkumas (Johannsen, 2004). Nenuginčijama, kad jauniems žmonėms privačios organizacijos labiau nei bibliotekos gali suteikti įdomų darbą, gerą darbo užmokestį, geras darbo sąlygas ir galimybes padaryti karjerą. Tai gana ryškūs motyvaciniai veiksniai, lemiantys darbuotojo pasitenkinimą darbu, kuris savo ruožtu daro įtaką darbuotojo norui arba nenorui integruoti savo individualias žinias į organizacijos intelektualinį kapitalą. Bibliotekai remiant žinių valdymą, t. y. sudarant sąlygas saviraiškos ir tobulėjimo galimybėms, ir skleidžiant šias žinias būsimiems bibliotekų darbuotojams, galima tikėtis bent iš dalies išspręsti jaunų specialistų problemą. Be to, žmonėms, kurie ieškodami darbo vietos, sureikšmina tobulėjimo galimybes, būdingos atitinkamos asmeninės savybės, kurios byloja apie tokių žmonių smalsumą, norą ne tik kurti, bet ir dalytis žiniomis su būsima kolegomis. Vienas iš svarbiausių momentų, priimant naują darbuotoją, yra tokio poreikio paskelbimas viešai. Tai galimybė į organizaciją ateiti naujiems žmonėms, kurie gali atsinešti naujų žinių ir patirties, galbūt naudingos organizacijai. Todėl svarbu, kad būtų atrinktas tinkamas darbuotojas, tapsiantis žinių valdymo proceso dalimi. Taip pat yra aktualu ne tik tinkamai suformuluoti reikalavimus kandidatui dėl išsilavinimo bei patirties, bet ir jo kaip asmenybės. Organizacija, kuri remia žinių valdymą, turėtų ieškoti žmonių, pasižyminčių kitomis nei visi darbuotojai asmeninėmis savybėmis, kitokia sukauptą patirtimi, vadinasi, ir kitokiomis žiniomis. Antroji personalo organizavimo funkci-

ja – darbo rezultatų vertinimas – daugiaplanis ir sudėtingas reiškinys. Personalo vertinimo uždaviniai yra įvairūs, bet žinių valdymo kontekste svarbiausi yra kompetencijos ugdymo sistemos tobulinimas, bendradarbiavimo intensyvumo didinimas, bendradarbių motyvavimo gerinimas (Sakalas, 2003). Žinių vertinimo įrankiais gali būti žodinis ir / arba rašytinis vertinimas, žinių skalių kūrimas atsižvelgiant į vertę, pavyzdinių patirčių, pamokų fiksavimas (Atkočiūnienė, 2006). Tik įvertinus turimą darbuotojų kompetenciją, galima nustatyti spragas, o tada pasirengti jas ištaisyti keliant kvalifikaciją. Tinkamai pasirinkti kvalifikacijos kėlimo metodai turi daug įtakos sėkmingam žinių valdymui bibliotekoje. Šiuolaikinės mokymo metodų tendencijos, orientuotos į valdymo praktikos studijavimą, dalijimąsi žiniomis ir patirtimi bei sprendimų priėmimo ugdymą, yra palankios žinioms valdyti. Tai, kad mokymosi sąlygos, nauji darbuotojai, kompetencijos kėlimo sistema, stažuotės yra reikšmingos žinioms kurti, pastebėta atliekant praktinius tyrimus (Atkočiūnienė, 2006). Apie tai kalba ir bibliotekinkystės teoretikai, pabrėždami, kad bibliotekininkai turi ugdyti naujus įgūdžius, įgyti naujų žinių ar net keisti mąstymą (Townly, 2001; Shanghon, 2000; Sarrafzadeh, 2006). Kalbant apie personalo vadybą, svarbu paminėti personalo politikos, kuri yra sudedamoji organizacijos politikos dalis, reikšmę. Bibliotekos personalo politika turėtų remti organizacijos tikslą tapti žinių organizacija ir prioritetinėmis sritimis laikyti darbuotojų ugdymą, kompetencijos didinimą. Neatsitiktinai teoretikai personalo politikos kontekste sprendžia besimokančios organizacijos ir žinių valdymo problemas, kurios labai susijusios, nes žinių valdymas – tai veikla, kuri paprastai vyksta besimokančioje organizacijoje.

Vienas iš reikšmingiausių elementų, darančių įtaką žinių valdymo efektyvumui, yra organizacijos kultūra, todėl prieš diegiant žinių valdymo procesus būtina iš anksto susipažinti su organizacijos kultūra, kuri atspindi, kaip organizacija „gyvena“ kiekvieną dieną, ir iš jos matoma, ar organizacija palaiko žinių valdymą (Hariharan, 2002; Chong, 2005). Organizacijos kultūra yra galinga priemonė, nukreipianti ir formuojanti elgesį. Tai puikus įrankis suformuoti tokią bibliotekos organizacijos kultūrą ir tokią darbuotojų elgseną, kuri skatintų žinių dalijimąsi ir kūrimą organizacijoje. Kai kurie mokslininkai teigia, kad organizacijos kultūra yra labai stabilus ir sunkiai keičiamas reiškinys organizacijoje (Ladd, 2002). Tačiau bene garsiausias organizacijos kultūros tyrėjas E. H. Scheinas identifikavo kultūros kūrimo, keitimo procesus organizacijose ir itin pabrėžė vadovo, kaip asmens, kuris kuria, palaiko, keičia organizacijos kultūrą, vaidmenį. Vadinas, organizacijos kultūrą keisti įmanoma.

Įvairūs mokslininkai siūlo skirtingas organizacijos kultūros tipų klasifikacijas. Žinioms valdyti palanki galėtų būti asmenybių, komandų, atvira pokyčiams ir naujovėms, orientuota į užduotis kultūra, kurioje daug dėmesio skiriama individo, grupės interesams. Tokios kultūros organizacijos labiau tinka žinioms dalytis ir kurti. Vertėtų pažymėti, kad nė vienas kultūros tipas neturėtų būti suabsoliutinamas, nes kiekvienu atveju reikėtų įvertinti situaciją, tarpsnį, kuriame yra atsidūrusi biblioteka, ir pasirinkti tinkamiausią kultūrą iš galimų. Taip pat bibliotekoje gali egzistuoti ir subkultūros, nebūtinai atitinkančios dominuojančią. Svarbu, kad tiek vyraujanti kultūra, tiek subkultūros, kad ir šiek tiek skirdamosi tarpusavyje, remtų žinių valdymą orga-

nizacijoje, nes žinių valdymą ignoruojanti subkultūra gali būti nemenka kliūtis siekiant sėkmės. Kartais literatūroje skiriami tik du organizacijos kultūros tipai: stipri ir silpna kultūra (Robbins, 2006). Sunku pasakyti, kuri iš jų palankesnė žinioms valdyti. Jei organizacija pasižymi stipria kultūra, kuri neremia žinioms valdyti, bus sudėtinga ją perkurti. Be to, stiprioje kultūroje vyksta mažesnė darbuotojų kaita. O tai nelabai naudinga valdant žinias, nes kiekvienas naujas darbuotojas į organizaciją atsieneša naujų žinių ir patirties. Kita vertus, stipri kultūra, kuri remia dalijimąsi žiniomis ir jų kūrimą ir kurioje nedidelė darbuotojų kaita, sukuria saugumo ir pasitikėjimo atmosferą, vadinasi, yra palanki sėkmingai valdyti žinias. A. Glosienės teigimu, bibliotekoje gali egzistuoti visų tipų kultūros, tačiau vyraujančiomis ji įvardijo jėgos ir vaidmenų kultūrą, o svarbiausiu veiksmu, formuojančiu organizacijos kultūrą – tradiciją. Tradicija pagrįstos struktūros, viena vertus, yra stiprios ir suteikia saugumo jausmą, kita vertus, ignoruoja naujus darbuotojus ar kitaminčius. Tad viena iš priežasčių, kodėl bibliotekos, nors ir turėdamos būti atviros, yra uždaros sistemos, atsiribojusios nuo išorės aplinkos (Glosienė, 1999).

Labiausiai organizacijos kultūra yra susijusi su žinių dalijimuisi palankios aplinkos kūrimu arba, kitaip tariant, su socializacijos procesais. Sutartinai pabrėžiama, kad žinių dalijimasis organizacijoje neįmanomas, jei organizacijos kultūra to neremia, jei skiriasi žinių valdymo ir organizacijos kultūros tikslai. Tada organizacijos kultūra gali tapti didžiausia kliūtimi (Ladd, 2002). Taip pat žinių dalijimuisi būtinas individo noras dalytis žiniomis su kitais siekiant bendros naudos. Be tokio savanoriško dalijimosi beveik neįmanomas žinių

perdavimas kitiems (Mačiuitis, 2008). Tai reiškia, kad žinių perdavimas nevyks tol, kol organizacijoje neįsivyras stipri bendradarbiavimo kultūra, vis dažniau vadinama „dalijimosi žiniomis“ kultūra (Knowledge management, 2004). Taigi, tam, kad bibliotekoje vyktų dalijimasis žiniomis, būtinas bendradarbiavimas, grįstas pasitikėjimu. Prie žinių valdymą remiančios organizacinės elgsenos kūrimo organizacijos kultūra taip pat gali prisidėti skatindama kūrybiškumą, kuris bibliotekose svarbesnis už viziją, technologijas ir net paslaugas (Spies, 2008). Jei bibliotekos organizacijos kultūra remia kūrybiškumą, tai matoma iš kitų organizacinės elgsenos elementų: organizacijos struktūra būna atvira, lanksti, sudaryta iš darbo komandų, remiamas tęstinis mokymasis, darbuotojų bendravimas, vyrauja teigiamas vadovybės požiūris į konfliktus ir pokyčius. Aptarti bibliotekos darbuotojo, grupės bei bibliotekos kaip organizacijos žinioms valdyti palankios organizacinės elgsenos požymiai apibendrinami 1 lentelėje.

Taigi, pagrindiniai žinių valdymą remiančios bibliotekos organizacinės elgsenos požymiai yra kūrybiški ir smalsūs bibliotekos darbuotojai, gebantys savarankiškai mąstyti, analizuoti ir apibendrinti, skaidri darbuotojų motyvavimo sistema ir jų poreikių tenkinimas, komandinis darbas, į darbuotojus orientuotas vadovavimo stilius, dvikryptė atvira komunikacija, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, dalijimasis atsakomybe, lankti bibliotekos struktūra, žinių valdymą palaikanti personalo politika, sąlygų kvalifikacijai kelti sudarymas, bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįsta organizacijos kultūra.

Išskirti požymiai reikšmingi ne tik bibliotekoms, bet ir kitoms viešojo ar priva-

1 lentelė. Žinioms valdyti palankios bibliotekos organizacinės elgsenos požymiai

		Organizacinės elgsenos elementai	Žinių valdymui palankūs požymiai
		Bibliotekos organizacinės elgsenos lygmenys	Individo elgsena
Motyvacija (ir motyvavimas)	Svarbiausių darbuotojų poreikių – atlygio, narystės, sėkmės – darbe tenkinimas, nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas, savi-raiškos ir kūrybiškumo, mokymosi, tobulėjimo galimybių sudarymas, pasitenkinimo darbu užtikrinimas, sąlygų dalyvauti iškeliant problemas, priimant sprendimus, nustatant tikslą sudarymas, darbuotojo ir organizacijos tikslų derinimas		
Grupės elgsena	Komanda		Žinių perdavimas vertikaliai ir horizontaliai, dalijimasis žiniomis komandoje ir už jos ribų, komandų bendradarbiavimas, klaidų toleravimas, operatyvumas jas sprendžiant, atsakomybė už veiklos rezultatus, stiprus pasitikėjimas ir bendradarbiavimas, lanksti organizacijos struktūra, įvairi darbuotojų patirtis ir žinios
	Komunikacija		Vertikalios (dvikryptės) ir horizontalios komunikacijos derinimas, laisvai perduodamas, nefiltruojamas, nekeičiamas ir nestabdomas turinys, pasitikėjimu grįsta formali ir neformali komunikacija, pilna tinklinė komunikacijos struktūra, „komunikacinio pasitenkinimo“ užtikrinimas
	Vadovavimas		Vadovavimo stilius orientuotas į darbuotojus: darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojų įgaliojimo didinimas, suteikta laisvė darbuotojams patiems atlikti užduotį, sudarytos sąlygos savi-raiškai, darbuotojų palaikymas, pagalba ir skatinimas. Vadovo gebėjimai atskleisti ir panaudoti intelektualinius išteklius, kūrybiškai spręsti problemas, adaptuotis bet kurioje situacijoje, gebėjimas pažinti savo darbuotoją, lyderio savybių ugdymas
Organizacijos elgsena	Struktūra		Minimalus taisyklių, standartizuotų užduočių kiekis, nedidelė kontrolė, didesnė atsakomybė atliekant užduotis, patirties įvairovė, darbuotojų iniciatyva, efektyvi komunikacija, struktūros lankstumas ir atvirumas, veiksmų operatyvumas, orientacija į ateitį ir vartotoją
	Personalo vadyba		Socialinės personalo vadybos koncepcijos taikymas: organizacijos ir individo interesų derinimas, darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimas, atsakomybės didinimas, optimalios darbo sąlygos, autonomija ir kt., pagrįsta potencialių „žinių darbuotojų“ atranka, darbo rezultatų vertinimas ugdant kompetenciją ir keliant kvalifikaciją
	Organizacijos kultūra		Asmenybių, komandų, atvira pokyčiams ir naujovėms, orientuota į užduotis kultūra, kurioje daug dėmesio skiriama individo, grupės interesams, stipri bendradarbiavimo ir „dalijimosi žiniomis“ kultūra, pasitikėjimas, kūrybiškumo skatinimas, klaidų ir rizikos toleravimas, konstruktyvus konfliktų toleravimas, lygiaverčiai darbuotojo ir vadovo santykiai, pozityvus požiūris į pokyčius, smalsumo ir mokymosi skatinimas

taus sektoriaus organizacijoms. Organizacija, pasižyminti įvardytomis ypatybėmis, yra orientuota į vartotoją, jam teikiamų paslaugų kokybę, naujų kūrimą. Tai užtikrina jos veiklos produktyvumą, rezultatyvumą, taigi ir visuomenės palankumą bei konkurencingumą rinkoje. Kaip niekada šie kriterijai tapo itin reikšmingi bibliotekoms, nes joms keliami įvairiausi ekonominių, politinių, socialinių, edukacinių pokyčių diktuojami reikalavimai, o vartotojai vis labiau tikisi žiniomis grįstų individualizuotų paslaugų. Be to, pastebima, kad aukštosiose universitetinėse mokyklose mažėja dirbančių bibliotekininkų skaičius, jie ne visada pripažįstami akademinės bendruomenės nariais, yra „nematomi“. Viena iš sąlygų jais tapti – pastebėti ir patenkinti kiekvieno bendruomenės nario poreikius (Woodward, 2009) ir taip įrodyti bibliotekos naudą bei vertę.

### **Žinioms valdyti palankios bibliotekos organizacinės elgsenos kūrimo problemos ir galimybės**

Žinioms valdyti palankios organizacinės elgsenos kūrimas bibliotekoje susijęs su daugeliu problemų. Vienos iš jų bendros visoms organizacijoms, kitos susijusios su bibliotekos veiklos specifika. Tačiau didžiausia problema, kad literatūroje nėra aiškiai apibrėžtų būdų, priemonių, metodų, kaip praktiškai paskatinti individą, grupę ir visą organizaciją elgtis žinioms valdyti palankia kryptimi. Trūksta praktinių sėkmės pavyzdžių. Todėl tolesnių tyrimų tikslas galėtų būti, atsižvelgiant į bibliotekos veiklos specifiką, sukurti rekomendacijas ir praktiškai pritaikomą organizacinės elgsenos, remiančios žinių valdymą, kūrimo bibliotekoje modelį.

Pirma grupė problemų, kuriant žinioms valdyti palankią bibliotekos organizacinę elgseną, susijusi su darbuotojų pasipriešinimu, kuris yra natūralus ir žmogiškas organizacinės veiklos elementas. Be to, ir pačius bibliotekų vadovus gali gąsdinti numatomų pokyčių sudėtingumas. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama įgyvendinant pokyčius, yra ne priemonių kūrimas ar taikymas ar viso proceso valdymas, o būtent strategijos kūrimas ir laiko trūkumas (Atkočiūnienė, 2006). Tyrėjų taip pat liko nutylėtas vienas iš svarbiausių klausimų, ypač opus bibliotekoms, kurios turi ribotus finansinius išteklius. Sąlygų žinioms valdyti sudarymas bibliotekoje – gana brangus procesas, nes individo, grupės bei organizacijos elgsenos elementai labai glaudžiai susiję, pavyzdžiui, neįmanoma sudaryti sąlygų saviraiškai, jei motyvavimo sistema to neremia, jei organizacijai būdinga griežta kontrolė, į užduotis orientuotas vadovavimo stilius, o personalo politika ir organizacijos kultūra neremia mokymosi ir tobulėjimo procesų. Taigi, kuriant žinioms valdyti tinkamą bibliotekos organizacinę elgseną, vienodai reikšmingą vaidmenį atlieka ir individo, ir grupės, ir organizacijos elgsena, vadinasi, investuoti reikėtų į visas sritis. O tai sunkiai pasiekama žinant dabartines bibliotekų problemas. 2008 m. respublikinio Lietuvos bibliotekininkų draugijos ir Lietuvos politinių partijų forumo „Lietuvos bibliotekos kultūros politikos kontekste“ metu buvo iškeltos visų tipų bibliotekų, iš jų ir Lietuvos aukštųjų valstybinių universitetų, problemos: prastas finansavimas, šalies užmokesčio vidurkio nesiekiantys bibliotekininkų atlyginimai, nederantys su nuolat didėjančiais kvalifikaciniais reikalavimais darbuotojams, jaunų specialistų

trūkumas, nėra darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos ir sistemos (Rimša, 2008). Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta 2008 m. „Kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009–2011 metų programa“, kurios paskirtis buvo numatyti kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimą iki 2011 m., situacijos iš esmės nepakeitė (Kultūros ir meno darbuotojų, 2008). 2009 m. išėjo programos pakeitimas, kuriuo nuspręsta punktą apie kasmetį bibliotekininkų atlyginimo didinimą laikyti negaliojančiu, pratęsti programos laiką iki 2013 m., o nuo 2011 m. kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčių didinti atsižvelgiant į valstybės finansines galimybes ir vidutinio mėnesinio darbo užmokesčio kitimą (Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2009). 2010–2011 m., prasidėjus šalies ekonominei krizei, situacija tapo sunkiai prognozuojama. Taigi, bendra bibliotekų situacija gali stabdyti palankios žinioms valdyti elgsenos kūrimą, ypač kalbant apie tokias brangiai kainuojančias sritis – kvalifikacijos kėlimą ir darbuotojų motyvaciją. Tačiau kaip teigia R. Petuchovaitė, didesnis veiklos finansavimas bibliotekoms visada atrodo kaip priimtinausias sprendimas, todėl siūloma, pasitelkus valią ir kūrybiškumą, pasinaudoti Europos Sąjungos fondais, visuomenės parama, skiriant 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio, keisti darbo būdus ir praktiką, galiausiai – mažinti veiklos kaštus. Autorė pažymi, kad ekonominis suvaržymas – tai galimybė atsirasti kitokiai bibliotekai ir kitokioms paslaugoms (Petuchovaitė, 2009).

Yra mokslininkų, pažyminčių, kad žinių valdymo procesai ir metodai vienodi visose organizacijose, o sąlygos ir priemonės kuriant žinioms valdyti palankią

socialinę aplinką – bendros visų tipų organizacijoms (Rowley, 2003). Tačiau nereikia pamiršti, kad kiekviena organizacija, nors ir pasižyminti tam tikromis bendromis savybėmis, yra unikali, ne tik todėl, kad joje dirbantys individai yra unikalūs, turi savitų motyvų, požiūrį, patirtį, bet ir skiriasi organizacijų atliekamos funkcijos, struktūra, valdymo modeliai, dydis, finansavimo pobūdis ir kt. J. Mačiūčio teigimu, nė viena žinių kūrimą ir dalijimąsi skatinanti priemonė nebus veiksminga, jei ji neatitiks ar nederės su ją naudojančių žmonių mąstysena ir elgsena (Mačiūtis, 2008). Teorijoje šie skirtumai nėra esminiai, tačiau praktiškai kuriant žinių valdymą remiančią organizacinę elgseną, neišvengiamai teks susidurti su organizacijos specifika. Todėl aktualu aptarti specifinius bibliotekos veiklos požymius, formuojančius jos dabartinę organizacinę elgseną, ir apibūdinti dabartinę bibliotekų situaciją.

Bibliotekos veiklos specifiškumą lemia tai, kad biblioteka – pelno nesiekianti viešojo sektoriaus organizacija. Viešosios organizacijos dažniausiai vis dar pasižymi tradicine nelanksčia hierarchine struktūra, kuri yra viena iš priežasčių, kodėl tokiose organizacijose sprendimai priimami ir įgyvendinami pernelyg lėtai, o naujovės diegiamos gana sunkiai. Struktūra – svarbus elementas valdant žinias, todėl bibliotekų laukia didžiulis iššūkis pereinant nuo hierarchinės struktūros prie lankstesnių – komandinio tipo arba dar kitaip vadinamų pohierarchinių struktūrų. Tam būtina keisti ir grupės, ir organizacijos elgseną. Besikeičiant struktūrai, efektyvesne turėtų tapti ir komunikacija, keičiamas vadovavimo stilius, sprendimų priėmimas, skatinamas individualumas ir keitimasis idėjomis, kuriama palanki mokymosi visą gyvenimą aplinka ir kt.



Nemažų viešųjų ir privačių organizacijų skirtumų pastebima išsigilinus į sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. Privачios organizacijos sprendimus priimanti žmonių grupė sudaryta iš organizaciją valdančių ar į ją investavusių asmenų. O viešojoje organizacijoje šią grupę gali sudaryti nusipelnę savo organizacijai nariai arba asmenys, atstovaujantys įvairiems organizacijos interesams (Lane, 2001). Dažniausiai bibliotekoje sprendimus priima vadovas, pasitaręs arba nepasitaręs su bibliotekos taryba ar kitu patariamuoju organu, jeigu toks yra. Tačiau kartais sprendimai yra „nuleidžiami“ iš viršaus, t. y. bibliotekos vadovas yra ne sprendimo priėmėjas, o vykdytojas. Ypač tai būdinga universitetų ir kitų švietimo įstaigų bibliotekoms, kurios neturi juridinio asmens statuso ir tiesiogiai priklauso nuo savo steigėjo. Visais aptartais atvejais toks sprendimų priėmimas yra nepalankus žinioms valdyti, todėl, kuriant praktinį modelį, reikėtų numatyti, kurie bibliotekos kaip organizacijos elementai turi būti keičiami, kad vadovas į sprendimų priėmimą įtrauktų kuo daugiau darbuotojų arba pats nebūtų tik vykdytojas ir sprendimus priimtų kartu su steigėjais.

Dar vienas specifinis bibliotekos veiklos požymis yra taisyklės, reglamentuojančios visą viešųjų organizacijų, iš jų ir bibliotekų veiklą – darbuotojų parinkimą, įdarbinimą ir atleidimą, atlyginimus, darbo krūvį, sprendimus priimančias bei juos vykdančias struktūras ir kt., o visos problemos sprendžiamos apibrėžtu būdu ir įgyvendinamos tiksliai nurodyta tvarka (Lane, 2001). Taisyklių perteklius neigiamai veikia žinių valdymo procesus organizacijoje, todėl jų kiekį reikėtų mažinti.

Biblioteka – viešoji organizacija, priklausanči nuo institucijos, į kurią bibliote-

ka įeina, valstybės, įvairių kitų mecenatų, rėmėjų, kurie patys nusprendžia, kada ir kaip panaudoti lėšas. Toks statusas rodo bibliotekų nesavarankiškumą. Be to, finansavimo būdas neigiamai apriboja vadovo galimybes priimti sprendimus tokiose žinioms valdyti aktualiose srityse – darbuotojų motyvavimas, personalo politika, kai vadovas negali parinkti tinkamiausių motyvavimo priemonių, priimti geriausių specialistų ar sudaryti sąlygų visiems norintiems kelti kvalifikaciją. Savo ruožtu tai kuria neigiamą organizacijos kultūrą, kelia darbuotojų nepasitenkinimą, taigi nepalankiai veikia žinių valdymą remiančios organizacinės elgsenos kūrimą. Be to, ištekliškai kuriant naujas paslaugas itin reikalingi. Kaip jau ne kartą minėta, nepakanka kurti naujas žinias organizacijoje, bet būtina ir jų pagrindu tobulinti visą organizacijos veiklą ir vartotojams teikiamas paslaugas.

Bibliotekos organizacinę elgseną formuoja tiek vidaus veiksniai, tiek išorės aplinka. Tebevykstančios permainos, politiniai, technologiniai, organizaciniai reikalavimai, kintanti bibliotekos reikšmė ir vieta visuomenėje kuria neramią išorės aplinką bibliotekoje bei atitinkamai veikia individo, grupės ir bibliotekos kaip organizacijos elgseną (Mullins, 2006). Ši aplinka bibliotekai, viena vertus, teikia galimybes, kita vertus, kelia grėsmes. Permainos gali tapti teigiamomis ir būti išnaudojamos, jei biblioteka pasinaudos organizacinės elgsenos tyrimų ir žinių vadybos teorijų teikiamomis galimybėmis.

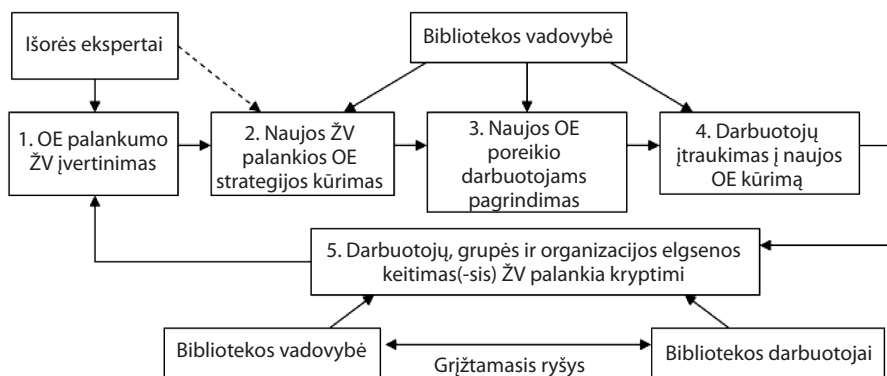
Biblioteka yra atvira socialinė sistema arba siekia tokia tapti, vadinasi, jai daro didelę įtaką išorės aplinka: politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, teisiniai ir etiniai veiksniai. Šių veiksnių įtaką bibliotekoms išsamiai įvertino A. Glosie-

nė (Glosienė, 1998). Būtina paminėti ir dar vienus, būtent aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekoms būdingus pokyčius, t. y. pokyčius, vykstančius edukacinėje srityje. Aukštasis mokslas žinių visuomenėje tampa paslauga, prioritetine plėtros sritimi, iš elitinio virsta masiniu (Pupelienė, 2007). Be to, remiantis nauja edukacine koncepcija, iš šiuolaikinių aukštųjų universitetinių bibliotekų reikalaujama tapti ne tik spaudinių saugykla, bet ir mokymąsi skatinančia informacine aplinka (Duobinienė, Tautkevičienė, 2002).

Taip pat reikia įvertinti tai, kad biblioteka, pati būdama socialine sistema, yra didesnių socialinių sistemų – visuomenės informacinės ir kultūrinės infrastruktūros, švietimo ir mokslinių tyrimų, kultūrinės edukacinės sistemos ir kitų sistemų dalis. Visa tai formuoja dabartinę organizacinę elgseną bibliotekoje. Bibliotekos, kaip viešojo sektoriaus organizacijos, vidaus veiksniai vertintini kaip nepalankūs žinioms valdyti, o išorės veiksnių keliami nauji iššūkiai, reikalavimai gali būti vertinami kaip teigiamas postūmis kurti biblioteką kaip žinių organizaciją, kurioje šie pokyčiai būtų išnaudojami kaip galimybė konkurencingumui didinti.

Taigi, permainų laikotarpiu itin reikšmingos tampa bibliotekų darbuotojų žinios ir kūrybinis potencialas, kuriam išnaudoti būtina sudaryti tinkamas sąlygas. Toliau pateikiami universalūs etapai, kurie galėtų padėti bibliotekoms formuojant naują, žinių valdymą remiančią organizacinę elgseną (žr. 2 pav.).

Organizacinės elgsenos keitimas prasideda nuo esamos bibliotekos organizacinės elgsenos įvertinimo. Rekomenduojama, kad analizę atliktų profesionalūs tyrėjai, kurie garantuotų ir tinkamo instrumento taikymą, ir rezultatų vertinimo objektyvumą. Gavus rezultatus, ir jei jie nepalankūs, būtina formuoti naujos elgsenos viziją bei kurti strategiją, turinčią aiškiai apibrėžtą tikslą, uždavinius ir priemones. Siūloma, kad strategiją formuotų ne tik vadovybė, bet ir išorės ekspertai, kurie turėtų tokio projekto kūrimo patirties. Be abejonės, būtų naudinga, jei kuriant strategiją dalyvautų darbuotojų deleguoti atstovai, taip pabrėžiant darbuotojų dalyvavimą valdant organizaciją. Trečiasis etapas – vienas iš sudėtingiausių. Jo metu vadovai turi įtikinti darbuotojus, kad būtina kurti naują elgseną, išaiškinti, kokio tikslo tikimasi, kaip



2 pav. Bibliotekos organizacinės elgsenos keitimo schema

jis bus įgyvendinamas. Vadovai turi atvirai pranešti net ir apie galimas neigiamas pasekmes (struktūrinių padalinių naikinimą, atlyginimų, etatų mažinimą ir pan.), tačiau atkreipti dėmesį į teigiamas, pabrėžiant, jog didinti organizacijos efektyvumą, konkurencingumą – naudinga ir organizacijai, ir kiekvienam darbuotojui. Taip pat būtina pabrėžti, kad darbuotojai turi teisę nepriartinti, diskutuoti. Tolesnio etapo esmė ir yra įtraukti kiekvieną darbuotoją į naujos elgsenos kūrimą, leisti jiems išsakyti savo nuomonę, lūkesčius, neignoruoti pastabų ir pasiūlymų, pripažinti klaidas, galbūt koreguoti strategijos įgyvendinimo priemones. Penktasis etapas – grįžtamoju bibliotekos vadovybės ir darbuotojų ryšiu pagrįstas organizacinės elgsenos keitimas žinioms valdyti palankia kryptimi. Šiame etape labai svarbu koordinuoti strateginiame plane numatytus veiksmus, būtina kontrolė. Tai ilgiausias užtruksiantis etapas, pareikalausiantis daugiausiai užsispyrimo, ryžto, kantrybės. Visų pasekmių numatyti neįmanoma, todėl šiame etape itin svarbus šalių bendradarbiavimas, supratimas ir pasitikėjimo atmosferos palaikymas. Vis dėlto bene lemiamą vaidmenį keičiant organizacijos elgseną vaidina vadovas. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovai retai atleidžiami, bet jų pakeitimas – viena iš galimybių sprendžiant organizacijos nelankstumo, neefektyvumo problemas. Organizacinės elgsenos formavimas – nesibaigiantis procesas, todėl, įgyvendinus nors keletą užsibrėžtų uždavinių, rekomenduojama atlikti pakartotinę organizacinės elgsenos (nebūtinai visos, pakaktų keleto elementų) analizę ir, atsižvelgus į gautus rezultatus, – koreguoti strategiją. Be to, kiekvienam procesui būdingas augimo ir smukimo laikotarpis, todėl būtina atidžiai

stebėti, kada naujoji strategija nebeveikia, ir ieškoti naujų palankios žinioms valdyti aplinkos bibliotekose kūrimo priemonių.

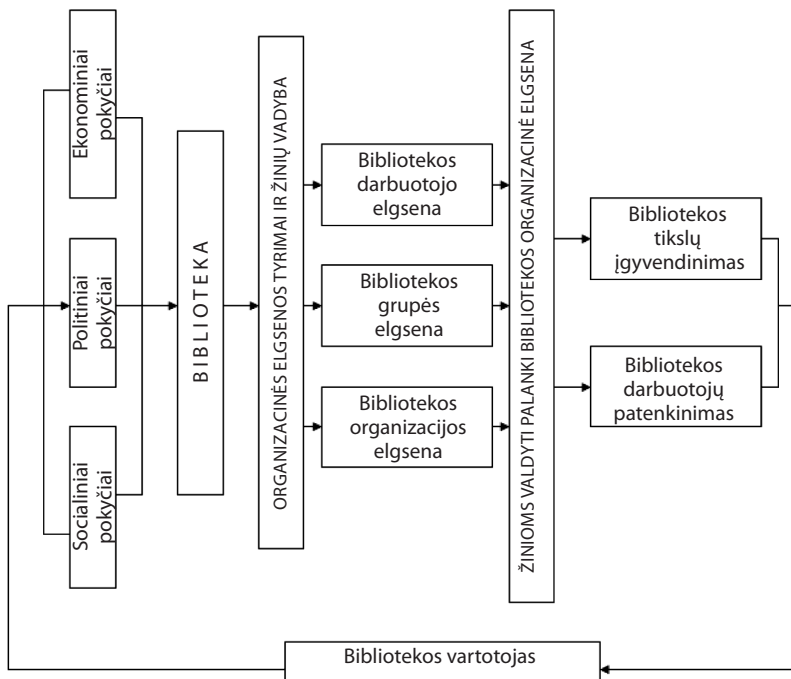
Žinoma, dėl įvardytų finansinių problemų ir specifinių bibliotekos kaip organizacijos požymių būtų sudėtinga pokyčius įgyvendinti vienu metu. Vis dėlto yra keletas organizacijos elementų, kuriems didelių investicijų nereikia. Tai vadovavimas, komandinis darbas ir organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra – esminis elementas, darantis lemiamą įtaką žinių valdymo procesų sėkmei. Ši įtaka teigiama, jei kultūra grįstą pasitikėjimu, kuris sudaro sąlygas kūrybiškumui. Tarpusavio pasitikėjimas užtikrina dalijimąsi žiniomis, o kūrybiškumas – naujų kūrimą. Taigi, elgsenos pokyčius būtų galima pradėti nuo bibliotekos organizacijos kultūros keitimo. Yra įvairių organizacijos kultūros kūrimo ir keitimo pageidaujama linkme modelių bei metodų. Dauguma jų remiasi kultūros vertybėmis arba vertybėmis, kurių pagrindu galima suvienyti organizacijos narių pastangas įgyvendinti strategijas ir užtikrinti pačios organizacijos išlikimą konkurencinėje aplinkoje (Šimanskienė, 2002). Kurį modelį pasirinkti, kiekvienam vadovui reikia spręsti individualiai.

Dar vienas atskaitos taškas, kuriant biblioteką kaip žinių organizaciją, galėtų būti žinių vadybininko etato sukūrimas arba bent jau atsakingo asmens, kuris kuruotų šią sritį, paskyrimas. Kol kas tokių etatų, struktūrų, padalinių, kurie rūpintųsi žinių valdymo rėmimu, labai mažai, tačiau praktinis pavyzdys, t. y. bibliotekos vadovo įtraukimas į universiteto tarybos, kuri rūpinasi žinių valdymu ir informacinėmis technologijomis, sudėtį rodo tokių vietų poreikį ir bibliotekos vaidmenį juos kuriant. Ateityje taip pat galėtų būti ku-

riami integruoti bibliotekų, informacinių technologijų ir leidybos centrai, kuriuose bibliotekininkai ir žinių vadybinkai galėtų dirbti išvien (Townley, 2001). Kiti bibliotekininkystės teoretikai pažymi, kad galėtų būti steigiami žinių valdymo centrai, kurie sujungtų ekonomikos, personalo vadybos, informacinių technologijų ir bibliotekininkystės bei informacijos specialistus (Sarrafzadeh, 2006). Tokia specialistų įvairovė ir integracijos būtinybė yra nulemta žinių vadybos tarpdiscipliniškumo. Minėtos struktūros ar centrai būtų skirti kurti naujas paslaugas vartotojams. Šiuos užmojus biblioteka įgyvendintų daug efektyviau, jei prieš tai sukurtų žinių valdymą remiančią bibliotekos organizacinę elgseną ir atskleistų darbuotojų žinias bei sudarytų galimybes kurti ir dalytis naujomis. Žinioms valdyti palanki bibliotekos organizacinė

elgsena – tai galimybė įgyti konkurencinį pranašumą prieš kitas bibliotekas: priimti efektyvesnius sprendimus, lengviau kurti strateginius planus ir juos įgyvendinti. Kai kurie teoretikai netgi teigia, kad žinių valdymas gali ne tik pagerinti bibliotekos teikiamas paslaugas, bet yra įrankis, kuris gali ją išgelbėti (Townley, 2001; Wen, 2008). Žinioms valdyti palankios bibliotekos organizacinės elgsenos įtaka bibliotekos veiklai atskleista 3 paveiksle.

Ekonominiai, politiniai, socialiniai pokyčiai kelia naujus iššūkius, kuriais pasinaudoti biblioteka gali pasitelkdama darbuotojų žinias ir patirtį, t. y. organizacijos intelektinį kapitalą. Viena iš galimybių jį atskleisti ir padidinti – sukurti žinių valdymą remiančią organizacinę elgseną bibliotekos darbuotojo, grupės ir organizacijos lygmeniu. Visos bibliotekos organizacinės



3 pav. Žinioms valdyti palankios bibliotekos organizacinės elgsenos įtaka bibliotekos veiklai

elgsenos keitimas žinioms valdyti palankia kryptimi – dar nepakankamai iširtas, sudėtingas daugiapakopis ir nesibaigiantis procesas. Tačiau tik tokie pokyčiai leistų bibliotekai įveikti žinių visuomenės ir ekonomikos keliamus reikalavimus, konkurencingai ir efektyviai atlikti savo funkcijas, įgyvendinti tikslus, nepamirštant ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Bibliotekos vadovybė, rodydama rūpestį didžiausiu žinių ir patirties ištekliumi – žmonėmis, ne tik didina galimybes sukurti naujus, inovatyvius, patrauklius, konkurencingus produktus ir paslaugas, bet ir demonstruoja orientaciją į bibliotekos vartotojus plačiuoju požiūriu, tampa patrauklesnė investuotojams ir partneriams. Žinioms valdyti palanki bibliotekos organizacinė elgsena – tai galimybė bibliotekai pereiti nuo informacijos prie žinių valdymo, tapti žinių verslo dalyvėmis (Atkočiūnienė, 2008; Townley, 2001). Be to, šiandienio vartotojo poreikiai ir lūkesčiai kinta, plečiasi, sudėtingėja, todėl tik sukurti žinių valdymą remiančią bibliotekos organizacinę elgseną nepakanka. Norint, kad biblioteka būtų lanksti, laiku reaguotų ir pasinaudotų teikiamomis galimybėmis, o jos darbuotojai būtų visada pasirengę priimti naujus pokyčius ir iššūkius, naująją organizacinę elgseną reikės nuolatos pervertinti, keisti, remti, skatinti ir palaikyti.

## **Išvados**

Globalizacija, žinių visuomenės ir ekonomikos augimas, didėjanti žinių vertė, konkurencija, inovacijų poreikis, orientacija į vartotoją ir kiti ekonominiai, politiniai, socialiniai, edukaciniai pokyčiai skatina ieškoti priemonių, kurios padėtų aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekoms didinti veiklos efektyvumą, konkurencin-

gumą, gerinti paslaugų kokybę ir pelnyti didesnę palankumą visuomenėje ir akademinėje bendruomenėje. Žinioms valdyti palankios šio tipo bibliotekų organizacinės elgsenos kūrimas, kuri leistų išnaudoti esančias žinias bei paskatintų kurti ir dalytis naujomis – vienas iš galimų sprendimų.

Išsami aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinės elgsenos elementų analizė leidžia apibrėžti pagrindinius žinioms valdyti palankios bibliotekos organizacinės elgsenos požymius. Šių požymių išskyrimas – tai pagrindas tolesniems aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinės elgsenos tyrimams. Ateityje, išanalizavus esamą šių bibliotekų organizacinės elgsenos situaciją ir palyginus ją su žinioms valdyti tinkamais požymiais, būtų galima rengti pagrįstas praktines rekomendacijas. Pamatiniais žinioms valdyti palankios organizacinės elgsenos požymiais galima įvardyti pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą, kuri sudaro sąlygas kūrybiškumui.

Remiantis sisteminiu požiūriu galima teigti, kad palankią žinioms valdyti aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų organizacinę elgseną galima suformuoti tada, kai šia kryptimi keičiama visa bibliotekos – darbuotojo, grupės, organizacijos – elgsena. Taigi, aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų laukiantys iššūkiai, kuriant žinių valdymą remiančią organizacinę elgseną, susiję su visos bibliotekos pokyčiais. Bibliotekų vadovybei, siekiančiai efektyvių rezultatų, teks tirti ir pažinti bibliotekos darbuotojų asmenybę, motyvaciją, skatinti žinių komandų darbą, adaptuoti žinioms valdyti palankų vadovavimo stilių, užtikrinti abipusę komunikaciją, peržiūrėti personalo politiką, performuoti struktūrą ir kurti vertybes bei nuostatas, remiančias

žinių valdymą bibliotekoje. Tai vienas iš didžiausių aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų laukiančių išbandymų, nes pokyčiai turėtų apimti visą organizaciją ir paliesti visus jos lygmenis.

Deja, situaciją apsunkina tai, kad nėra sukurta instrumentų, kurie galėtų įvertinti bibliotekų organizacinės elgsenos palankumą žinioms valdyti, nėra aiškių bendrų rekomendacijų, kaip įgyvendinti šiuos pokyčius. Šių priemonių kūrimas – tolesnių tyrimų laukas teoretikams ir praktikams. Dar daugiau kliūčių sėkmingiems organizacinės elgsenos pokyčiams sukuria aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekų kaip organizacijų specifika, bendra nestabili šalies ekonominė padėtis, lemianti mažėjantį bibliotekų finansavimą, todėl siūloma pradėti

organizacinės elgsenos keitimą nuo mažiau lėšų reikalaujančio, tačiau įtakingiausio elemento – organizacijos kultūros – permainų.

Žinių valdymą remianti organizacinė elgsena yra beveik vienintelė galimybė aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekoms savo darbuotojų žinių pagrindu efektyviai įgyvendinti savo ir darbuotojų tikslus bei pasiūlyti naujas konkurencingas paslaugas vartotojams, kurios patenkintų jų poreikius ir lūkesčius. Aukštųjų universitetinių mokyklų bibliotekos, atskleisdamos ir panaudodamos organizacijos intelektualinį kapitalą, gali tapti lanksčiomis, inovatyviomis, versliomis ir besimokančiomis organizacijomis, mokymosi ir žinių centrais savo darbuotojams, vartotojams ir užimti lyderio pozicijas žinių visuomenėje.

## LITERATŪRA

ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. (2008). Žinių valdymas verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai*, Nr. 44, p. 9–20.

ATKOČIŪNIENĖ, Z. O.; DE VOS, M.; WIEBINGA, P. (2006). Knowledge management practices from a cross-cultural perspective. *Informacijos mokslai*, Nr. 39, p. 53–63.

BASU, B.; SENGUPTA, K. Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 9 d.]. Prieiga per internetą: <[www.ejkm.com/volume-5/v5-i3/Basu\\_and\\_Sengupta.pdf](http://www.ejkm.com/volume-5/v5-i3/Basu_and_Sengupta.pdf)>.

BIBLIOTEKA: TEORIJOS IR PRAKTIKOS PRADMENYS (2005). Šašiuvinis 3: Vadybos pradmenys. Mokslo tiriamoji ir metodinė veikla. Vilnius: Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, p. 9–128.

CHONG S. C.; CHOI Y. S. (2005). Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. June [žiūrėta 2009 m. kovo 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/artic190.htm>>.

COX- RYDBERG, J. A. ir kt. (2008). Knowledge Management in the Perseus Digital Library [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ariadne.ac.uk/issue25/rydberg-cox/intro.html>>.

COLE, G. A. (1995). *Organizational Behaviour*. London: DP Publ, 383 p.

DĖL LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS 2008 M. BALANDŽIO 17 D. NUTARIMO NR. 401 „DĖL KULTŪROS IR MENO DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO DIDINIMO 2009–2011 METŲ PROGRAMOS PATVIRTINIMO“ PAKAITIMO [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=351831](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=351831)>.

FARR, K. Organizational learning and knowledge managers [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. gegužės 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0790490103.html>>.

FEDOROVSKYTĖ, E.; BUDŽIŪTĖ, J. (2004). Ar reikia atestacijos Lietuvos bibliotekų darbuotojams? *Tarp knygų*, Nr. 7/8, liepa – lapkritis, p. 9.

- GLOSIENĖ, A. (1998). Viešoji biblioteka informacinėje visuomenėje. Iš *Viešoji biblioteka: tradicija ir modernumas*. Vilnius: Žara, p. 106–125.
- GLOSIENĖ, A. (2007). Kūrybingumas žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, Nr. 41, p. 9–24.
- GLOSIENĖ, A. (1999). *Ryšių su visuomene ABC bibliotekininkams*. Vilnius: Lietuvos nacionalinė M. Mažvydo biblioteka, 52 p.
- GREENBERG, J. (2005). *Managing behavior in organizations, Upper Saddle River* [N.J.]: Pearson Prentice Hall Pearson Education, 510 p.
- GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. (2005a). Creative Leadership in Knowledge-based Organizations. *Informacijos mokslai*, Nr. 33, p. 18–23.
- GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. (2005b). Integrated Knowledge management and the Role of Human Resources: Building a Workforce for the Knowledge Economy. *Informacijos mokslai*, Nr. 32, p. 9–14.
- GUMUS, M. (2007). The Effect of Communication on Knowledge Sharing in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. June, Vol. 8, No. 2 [žiūrėta 2009 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl133.htm>>.
- HARIHARAN, A. (2002). Knowledge Management: A Strategic tool. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. December [žiūrėta 2009 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl46.htm>>.
- HASANALI, Farida. Critical Success Factors of Knowledge Management [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. vasario 21 d.]. Prieiga per internetą: <[www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf)>.
- HOOFF, B., de Ridder A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* [interaktyvus]. Vol. 8, No. 6, p. 117–130 [žiūrėta 2009 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2300080609.html>>.
- JACIKEVIČIUS, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas, 104 p.
- JANAVIČIENĖ, D. (2009). Bibliotekos įvaizdis specialisto ir pašaliečio žvilgsniu. *Tarp knygų*, Nr. 12, p. 2–5.
- JENNEX, M. E.; ZAKHAROVA, I. Knowledge Management Critical Success Factors [interaktyvus]. [žiūrėta 2009m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.management.com.ua/strategy/str110.html>>.
- JOHANNSEN, C. G.; PORS, N. O. (2004). *Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 204 p.
- JUCEVIČIENĖ, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 284 p.
- KALVAITIENĖ, D. (2004). Komandinės veiklos idėja bibliotekoje. *Tarp knygų*, Nr. 10, spalio, p. 14–15.
- KASINSKAITĖ, I. (2002). Managing knowledge assets: between the global and the local [interaktyvus]. *Informacijos mokslai*, Nr. 21 [žiūrėta 2009 m. birželio 3 d.]. Prieiga per internetą: <[www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/21/tomas21.html](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/21/tomas21.html)>.
- KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, 328 p.
- KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A PUBLIC ORGANIZATION: A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL ELEMENTS AND THE PERFORMANCE OF KNOWLEDGE TRANSFER (2004). *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 2, p. 95–111.
- KULTŪROS IR MENO DARBUOTOJŲ DARBO UŽMOKESČIO DIDINIMO 2009–2011 METŲ PROGRAMA [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.lrvk.lt/bylos/Teises\\_aktai/2008/04/10553.doc](http://www.lrvk.lt/bylos/Teises_aktai/2008/04/10553.doc)>.
- LANE, E. J. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai, 461 p.
- LADD A.; WARD A. M. (2002). An Investigation of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management Practice* [interaktyvus]. August [žiūrėta 2009 m. gegužės 3 d.], p. 12–2. Prieiga per internetą: <<http://www.tlinc.com/articl38.htm>>.
- MARTINS, E. C., TERBLANCHE F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. Iš *European Journal of Innovation Management* [interaktyvus]. Vol.6, No. 1, p. 64–74 [žiūrėta 2009 m. gegužės 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2200060105.html>>.
- MAČIUITIS, J.; MIKALAUŠKIENĖ A. O.; ZALIECKAITĖ, L. (2008). Organizacijų žinių va-

dybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, Nr. 44, p. 22–43.

McMANUS D., LOUGHRIDGE B. Corporate information, insitutional culture and knowledge management: a UK university library perspective [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0150240807.html>>.

MYERS, D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 816 p.

MORRIS, B. (1996). *First step in management*. London: Library Association, 102 p.

MULLINS, J. L. (2006). *Management and organizational behaviour*. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 1096 p.

MULLINS J., LINEHAN M. (2006). Are public libraries led or managed? *Iš Library Review* [interaktyvus]. Vol. 55, No. 4, p. 237–248 [žiūrėta 2009 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <[www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm](http://www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm)>.

NONAKA, I. (2002). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Iš *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Offord: Oxford Univ. Press, p. 437–462.

PETUCHOVAITĖ, R. (2009). Kitokių bibliotekų politika. *Tarp knygų*, Nr. 5, p. 4–5.

POVILAITIS, M.; ČIBURIENĖ, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49, p. 85–95.

PUPELIENĖ, J. (2007). *Akademiųjų bibliotekų vystymosi strateginės kryptys žinių visuomenėje: daktaro disertacija (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S))*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 201 p.

RIMŠA, V. (2008). Bibliotekinių ir politikų forumas. *Tarp knygų*, Nr. 10, p. 5–7.

ROBBINS, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 374 p.

ROLLINSON, D.; BROADFIELD, A.; EDWARDS, D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*, Harlow: Addison-Wesley, 798 p.

ROWLEY, J. (2003). Knowledge management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Library Management* [interaktyvus]. Vol. 24, Issue 8/9, p. 433–440 [žiūrėta

2008 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0150240807.html>>.

SAKALAS, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 296 p.

SARRAFZADEH M., MARTIN B., HAZERI A. (2006). LIS professionals and knowledge management: some recent perspectives. Iš *Library Management* [interaktyvus]. Vol. 27, Number 9, p. 621–635 [žiūrėta 2009 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0150270904.html>>.

SCAMMELL, A. (1997). *Handbook of special librarianship and information work*. London: Aslib, 478 p.

SHANHONG, T. (2000). Knowledge Management in Libraries in the 21st Century [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. vasario 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>.

SPIES, B. P. Libraries, leadership and the future. Iš *Library management* [interaktyvus]. Vol. 21, No. 3, p. 123–127 [žiūrėta 2009 m. birželio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emerald-library.com>>.

STANKEVIČIŪTĖ, J.; JUCEVIČIUS, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, Nr. 5 (31), p. 42.

SUBRAMANIAN, N. (2008). Knowledge and Information Management in Libraries: A new challenge for the library and information professionals in the digital environment [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 19 d.]. Prieiga per internetą: <[http://library.igcar.gov.in/readit2007/conpro/s1/S1\\_5.pdf](http://library.igcar.gov.in/readit2007/conpro/s1/S1_5.pdf)>.

ŠIMANSKIENĖ, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 206 p.

TOWNLEY, Ch. T. Knowledge Management and Academic Libraries [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/publications/crljournal/2001/january01/townley.pdf>>.

WALCZAK, S. (2006). Organizational knowledge management structure [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1190120402.html>>.



WEN, S. (2008). Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.whiteclouds.com/iclc/cliej/cl19wen.htm>>.

WONG, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Iš *Industrial Management*

& *Data Systems* [interaktyvus]. Vol. 105, Issue 3, p. 261–279 [žiūrėta 2009 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1463424>>.

WOODWARD, J. (2009). *Creating the customer-driven academic library*. Chicago: American Library Association, 194 p.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT-FRIENDLY ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF ACADEMIC LIBRARIES

**Kristina Lymantaitė**

### S u m m a r y

The low public sector efficiency, poor quality of public services shape the negative attitude toward public sector organizations. Therefore, the search of tools that would help libraries increase their efficiency, competitiveness, service quality and gain greater acceptance in society is nowadays particularly relevant. One of the possible solutions is to make library organizational behaviour, knowledge management-friendly and thus to allow the usage of the existing and encourage the creation and sharing of the new knowledge.

A comprehensive analysis of library organizational behaviour elements allows to define the key features of knowledge management-friendly organizational behaviour. The definition of these features is a basis for the further research on library organizational behaviour. An analysis of the current situation of libraries organizational behavior and a comparison with the appropriate knowledge management features would allow organizing practical recommendations. The feature of knowledge management-friendly library organizational behavior that may be considered fundamental is organizational culture which is based on trust, and which fosters creativity.

However, the knowledge management-friendly library organizational behaviour can only be formed

at all behaviour levels (the employee, group, organization). Unfortunately, the current situation is aggravated by the fact that there is no instrument to assess the library's organizational behaviour (in the knowledge management perspective), and there is no uniform explicit guidance to implement these changes. The creation of these tools may be considered as an area for the further research and follow-up studies.

The specificity of a library as an organization, the context of changes, and the overall economic situation of the country's instability (leading to the declining library funding) creates even more barriers for a successful organizational behaviour. Therefore, we can start with changing library's organizational culture, because it is the most influential element, and does not require a lot of investment.

Creation of knowledge management-friendly library organizational behaviour offers a possibility to implement the goals of a library and its workers and offer new competitive services for customers in order to meet their needs and expectations. A library, by disclosing the intellectual capital, becomes a flexible, innovative, entrepreneurial and learning organization and the center of learning and knowledge for both its employees and customers, and gains a leading position in the knowledge-based society.