

# Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje

**Laima Liukinevičienė**

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos profesorė  
Professor of Vilnius University Šiauliai Academy  
El. p.: [laima.liukineviciene@sa.vu.lt](mailto:laima.liukineviciene@sa.vu.lt)

**Kamilė Kuodytė**

Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos magistrė  
Master's degree from Vilnius University Šiauliai Academy  
El. p.: [kamile.kuodyte@gmail.com](mailto:kamile.kuodyte@gmail.com)

**Santrauka.** Išsikėlus teorines prielaidas, kad strateginiais pokyčiais siekiama tobulinti organizacijos veiklą įgyvendinant nacionalinę, vietos kultūros politiką atliepiančius strateginius tikslus, kurių išsikėlime dalyvauja organizacijos bendruomenė, kad pokyčių valdyme svarbi vadovų lyderystė, jų kompetencija valdyti pokyčius, empiriniu tyrimu siekiama iširti Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo situaciją, išvelgti tobulintinus aspektus. Bibliotekų vidinių dokumentų analizė bei darbuotojų apklausa parodė, kad bibliotekos geba įgyvendinti kitų inicijuotus pokyčius. Iš organizacijos vidaus pareinančioms iniciatyvoms valdyti, panaudoti turimą pozityvų nusiteikimą dalyvauti pokyčiuose trūksta strateginio valdymo, pokyčių, bendruomenės įtraukimo į pokyčių valdymą kompetencijų, motyvacijos.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginiai pokyčiai, strateginių pokyčių valdymas, savivaldybės viešoji biblioteka.

## The Management of Strategic Change in the Municipal Public Library

**Summary.** Public libraries, which are undergoing technological and socio-cultural changes, today become centres of socialization of communities, creating social and cultural well-being, therefore, their effective management becomes the object of research. This is also relevant in the implementation of public policy: strategic documents (“Europe 2030”, “Lithuania 2030”), which guide public sector bodies to achieve a sustainable economy, also actualize the ability to anticipate the necessary changes in the organization.

In addition to the usual long-term strategic goals (providing high-quality various services, programs, resources to people of all ages; developing existing collections; creating an environment that responds to community needs and promotes creativity), municipal libraries aim to strengthen the institution's management and develop local communities. Due to COVID-19, the revised strategic plans of public libraries of the Republic of Lithuania have made the accessibility aspect of services even more relevant. Long-term goals testify to the need for strategic change, at the same time raise the problematic questions: what are the essential aspects of science in the management of strategic change in the municipal public library? What is the situation of strategic change management in Lithuanian municipal public libraries? The research aims to practically investigate the situation of strategic change management in Lithuanian municipal public libraries and to discern the aspects to be improved.

**Received:** 10/09/2021. **Accepted:** 20/10/2021

Copyright © Laima Liukinevičienė, Kamilė Kuodytė, 2021. Published by Vilnius University Press.

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Based on the scientific literature, we define strategic change as significant fundamental changes in the organization aimed at positive change: to eliminate shortcomings, negative consequences and take on new challenges inherent in the organization's strategy. They are always linked to the strategic goals of the organization, are changing or touching the entire organization, requiring strategic and change management competencies.

The strategic changes implemented in the libraries of the Republic of Lithuania in this decade are more attributable to adaptation or evolution, as there are changes in sustainable growth. According to the hierarchical structural model, strategic administrative (changes in management structures, processes) or strategic functional changes (e.g. changes in personnel, financial management strategy, etc.) are usually initiated in the municipal public libraries themselves. Strategic political and strategic changes in work are mainly driven by politicians. Strategic change requires leadership at all levels of an organization's governance and is generally seen as a significant factor in increasing employees' commitment to change.

The management of strategic change in libraries as a process has much in common with the management of strategic change in other public sector institutions. Their management in libraries is influenced by external and internal factors, in particular public policy. Among the internal factors for municipal public libraries, the process of managing changes, in general, is important, as it was common practice in Lithuanian municipalities to work in accordance with the municipal cultural policy strategy without developing a separate strategy for the development of their own, separate institution. In the current context of increasing decentralization of governance, it is increasingly the responsibility of libraries to take the initiative and take care of the long-term goals of the organization.

The public libraries of two neighbouring municipalities (Akmenė district and Mažeikiai district) were selected for the research, a strategy of mixed methods was applied, combining qualitative research methods (content analysis of documents) and quantitative research methods (total questionnaire survey of both library employees except director and deputy director using *apklausa.lt*, after receiving participants' consent via e-mails).

Having analysed the strategic plans and activity reports of the years 2011–2021 of public libraries in municipalities of Akmenė district and Mažeikiai district, it was revealed that the most important strategic changes in the recent period correspond to the guidelines of Lithuanian cultural policy (2010) and were mostly technological changes or technological-organizational: related to building reconstructions, renovations; with the digitization of administrative management and services; with the socialization of socially excluded groups, with the increase of digital literacy of communities through education, etc. The documents testify that the public library in Mažeikiai district, during the research, already had its own strategic plan, while the public library in Akmenė district, was developing its first strategy. Different experiences of strategic management have also led to partly different expressions of strategic change management in libraries. The library in Mažeikiai district constantly performs the analysis of external factors, while the library in Akmenė district yet only intends to do so. Among the external factors, the project activities carried out by Martynas Mažvydas National Library of Lithuania, including public libraries, are important in both cases. By strategizing activities, both libraries conduct the performance analysis using SWOT, highlighting similar weaknesses (limited funding for modernization), strengths (systematically training staff, modernized public library infrastructure, strong collaborative relationships with other public and county libraries). Wider cooperation with business is not yet visible. The library in Akmenė district sees the consideration of the needs of stakeholders and the use of social partners' resources as an opportunity, whereas the library in Mažeikiai district is already planning more active partnership relations, also with Lithuanian and foreign libraries.

After conducting the opinion research of the employees of public libraries in Akmenė district and Mažeikiai district, the following most important aspects of the management of strategic changes in the studied municipal public libraries have been revealed:

*Situation* – libraries undergo strategic changes initiated by external institutions through programs and projects; they have experience in implementing strategic change, communicating the results of change; there is no resistance to innovations in libraries; employees begin to be involved in strategic change management through separate sub-processes, while for the time being, managers take the lead in strategic change management; organizations lack a deeper understanding of strategic change, the competencies to initiate them involving the entire library community. *Potential* – employees would like to be more involved in the management of strategic change: 1) relatively good internal communication about already implemented (mostly project-based) strategic changes is revealed; 2) over 10 percent of employees are already involved in managing strategic change; 3) half of the surveyed employees feel able to offer ideas for innovations and strategic changes, the other 50 percent of employees feel “not invited” to do so; 4) Most staff feel ready to take on good practice from other (including foreign) institutions.

This research has confirmed the insights of scholars and cultural strategists that public libraries today are

undergoing tremendous change, making long-term perspective knowledge and strategic planning a necessity in every organization. With the growth of decentralization of management as well as the uncertainty due to global changes, in the public sector this is achieved through greater involvement of the community in governance and inter-institutional cooperation. Leadership alone is not enough.

This research shows that municipal public libraries have the potential to initiate and manage strategic change themselves, as they have been involved in the implementation of changes initiated by external institutions for 10 years, there is no anti-change attitude in organizations. On the other hand, there is a lack of experience and competencies to anticipate change, initiate change, motivate employees to get involved themselves. This research also raises the debate questions that require broader research:

1. Knowing that municipal public libraries are accustomed to working according to the programs, projects and plans coming from above, the question arises whether the current 2016-2017 legislation on improving library management approved by the Minister of Culture of the Republic of Lithuania is effective and meets today's challenges; why there is no methodological assistance to public libraries on how to improve their management.
2. What governance structure of municipal public libraries would be conducive to increasing staff involvement in strategic change management? What managerial innovations would increase employee motivation to initiate change?

**Keywords:** strategic change, strategic change management, municipal public library.

---

## Įvadas

Išoriniai (globalizacija, gyventojų skaičiaus svyravimai regionuose, valdymo decentralizavimo ir centralizavimo derinimas, valstybės institucijų politinių sprendimų ilgalaikio užtikrinimo problemos ir kt.) ir vidiniai (skaitmeninių technologijų intensyvus diegimas arba atnaujinimas, išteklių stoka ir kt.) viešojo sektoriaus organizacijų neapibrėžtumą didinantys veiksniai aktualizuoja poreikį organizacijoms pačioms turėti ilgalaikes strategijas, mokytis valdyti pokyčius, siekiant tenkinti augančius gyventojų poreikius. Minėti socialiniai, technologiniai, politiniai veiksniai reikalauja kompleksinių, su nacionaline ir vietos valdžia suderintų pokyčių organizacijose. Strateginių pokyčių valdymas apima valdymo veiksmus, iniciatyvas, pokyčių priežiūrą ir tolimesnį pokyčių vystymąsi.

Taikant strateginį valdymą organizacijose, išryškėja atskiros srities organizacijų ypatumai, todėl mokslininkai vis dažniau analizuoja praktikoje stebimus, neretai nuo veiklos srities, tiriamos organizacijos specifikos pareinančius ir teorines koncepcijas papildančius strateginių pokyčių valdymo atvejus. Viešosios bibliotekos, išgyvenančios didelius technologinius, sociokultūrinius pokyčius, šiandien tampa bendruomenių socializacijos centrais, kuriančiais socialinę ir kultūrinę gerovę (Koizumi, 2014; Lison, Reip, 2016, Parker ir kt., 2017, Widdersheim ir kt., 2019, Kulikauskienė, 2019, Kulikauskienė, Liukinevičienė, 2020), todėl jų efektyvus valdymas tampa mokslininkų tyrimų objektu. Tai aktualu ir įgyvendinant viešąją politiką: strateginiai dokumentai („Europa 2020“, „Lietuva 2030“), nukreipiantys viešojo sektoriaus įstaigas siekti tvarios ekonomikos per lėšų taupymą, inovacijų diegimą, visuomenės ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, kartu aktualizuoja ir gebėjimą iš anksto numatyti reikalingus pokyčius organizacijoje.

Mokslininkai ir viešosios politikos analitikai pastebi, kad šiuo metu bibliotekos, kaip ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, dėl augančių visuomenės reikalavimų turi planuoti, nuolat vertinti savo žingsnius, pasirinkti pokyčius, kurie visapusiškai atlieptų

kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius. Neišvengiamai turi skirti dėmesio pokyčių vadybai, todėl visa, kas būdinga apskritai viešojo sektoriaus organizacijų strateginiam valdymui, būdinga šiuo metu ir viešosioms bibliotekoms. Lietuvos atveju, savivaldybių viešosios bibliotekos, ilgą laiką teikę siūlymus savivaldybės kultūros komitetui ir veikę pagal savivaldybės taryboje patvirtintas kultūros strategijas bei strateginius savivaldybės planus, šiandien susiduria su veikimu neapibrėžtumo sąlygomis, kada, anot Jucevičiaus ir kt. (2017), nėra vieno akivaizdžiai teisingo atsakymo ar geriausio strateginio pasirinkimo. Nuo pačios organizacijos iniciatyvų, įžvalgų priklauso jos ateitis. Todėl nekelia nuostabos, kad Lietuvos savivaldybių viešosios bibliotekos jau pačios rengia savo ilgalaikės plėtros strategijas, inicijuoja strateginius pokyčius, telkia išorinius (fondai, ES, Kultūros ir kitų ministerijų remiami projektai, mokslininkai, savanoriai, vietos verslas, socialiniai partneriai ir kt.) ir vidinius išteklius (sukurta infrastruktūra, savivaldybės skiriami finansai, darbuotojų kompetencija ir kt.) jų įgyvendinimui. Bendradarbiaujančių valstybės ir tarptautinių lygiu viešųjų bibliotekų penkerių metų strateginiuose planuose greta įprastų ilgalaikių strateginių tikslų (aukštos kokybės įvairių paslaugų, programų, šaltinių pateikimas įvairaus amžiaus bendruomenės žmonėms; turimų kolekcijų išlaikymas ir vystymas; patrauklios, bendruomenės poreikius atliepiančios, kūrybingumą skatinančios aplinkos kūrimas) siekiama vietos bendruomenės ūgties (skatinti pažangių technologijų naudojimą bendruomenės narių gyvenime; puoselėti nuolatinio tobulėjimo, mokymosi visą gyvenimą kultūrą), matoma vadybinių strategijų nauda (bendradarbiavimo vietos, regiono, valstybės, tarptautiniu lygiu santykių kūrimas; bibliotekos misiją palaikančių NVO ir viešųjų įstaigų palaikymas; rinkodaros pasitelkimas informavimui apie bibliotekos išteklius, programas, teikiamas paslaugas ir kt.). Dėl COVID-19 peržiūrėtuose LR viešųjų bibliotekų strateginiuose planuose dar stipriau aktualizuotas paslaugų prieinamumo aspektas. Visi šie ilgalaikiai tikslai liudija strateginių pokyčių poreikį, gebėjimą juos valdyti. Lietuvoje savivaldybių viešosios bibliotekos dar tik mokosi valdyti pokyčius, todėl straipsnyje pristatomo tyrimo problematiką atspindi šie išsikelti probleminiai klausimai: kokius esminius aspektus aktualizuoja mokslas savivaldybės viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdyme? Kokia yra strateginių pokyčių valdymo situacija Lietuvos savivaldybių viešosiose bibliotekose?

*Tyrimo objektas* – savivaldybės viešosios bibliotekos strateginių pokyčių valdymas.

*Tyrimo tikslas* – praktiškai ištirti Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo situaciją ir išvelgti tobulintinus aspektus šandienos mokslo apie bibliotekų pokyčius kontekste. Išskeltam tikslui įgyvendinti keliami šie tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius strateginių pokyčių valdymo ypatumus savivaldybių viešosiose bibliotekose.
2. Atlikti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo situacijos tyrimą ir nustatyti tobulintinus aspektus mokslo bei kultūros politikos apie bibliotekų pokyčius perspektyvoje.

Atliktame tyrime naudota mišri tyrimų strategija, naudoti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Medžiagos rinkimui pasitelkta: kritinė mokslinės literatūros ir dokumentų atranka, apklausa raštu (uždarų-atvirų klausimų anketa) naudojant standartizuotą klausimą

myną. Surinktos medžiagos analizėje taikyti: 1) *mokslinės literatūros turinio analizė*, kuri suteikia galimybę atskleisti strateginių pokyčių valdymo pagrindines sąvokas ir bruožus viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo kontekste; *sisteminimas* ir *apibendrinimas*; 2) *dokumentų turinio analizė*, siekiant išvelgti savivaldybių viešųjų bibliotekų įsitraukimą į strateginių pokyčių valdymą; 3) anoniminės *apklausos duomenų kiekybinė analizė* atlikta sisteminant duomenis, pavaizduojant juos grafiškai bei tikrinant koreliacijas. Kiekybiniu tyrimu tikrintos išsikeltos 4 hipotezės.

## **Strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešosiose bibliotekose teoriniai aspektai**

Remiantis moksline literatūra (Hofer and Schendel (1978), cituojantys Naghibi, Baban, 2011; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006; Arimavičiūtė, 2009; Išoraitė, 2012; Nkosi, 2015), mes *strateginius pokyčius* apibrėžiame kaip reikšmingus esminius pokyčius organizacijoje, kuriais siekiama teigiamų pokyčių: pašalinti trūkumus, neigiamas pasekmes bei imamasi naujų iššūkių, neatsiejamų nuo organizacijos strategijos. Jie visada siejami su strateginiais organizacijos tikslais, yra keičiantys arba paliečiantys visą organizaciją, reikalaujantys strateginio ir pokyčių valdymo kompetencijų. Pasak Miknevičiūtės ir Valackienės (2017), *strateginiai pokyčiai* skatina ieškoti naujų organizacijos veiklos krypčių (struktūrinių, procedūrinių ar kt.), ne tik jau vykdomų procedūrų pertvarkymo. Šiandien mokslininkai mato dvejopą, su organizacijos strategija susijusių *strateginių pokyčių eigą*: jie pasirenkami siekiant įgyvendinti naują strategiją arba juos įgyvendinant išvelgiamos naujos strategijos galimybės. Nkosi (2015) išvalgos patvirtina pirmąją nuomonę (įgyvendinant naujai sukurtą strategiją, atsiranda naujos rutinos ir strategijos, skatinančios pokyčius organizacijoje), Korbi (2015) tyrimai – antrąją, kad organizaciniai pokyčiai neretai prasideda nuo strateginių pokyčių, kurie gali lemti kitus pakeitimus, susijusius su technologija, struktūra ir organizacijos kultūra, kurie reikalaus strategijos keitimo.

Lyginant *strateginius pokyčius* su *organizaciniais pokyčiais*, akivaizdu, kad *strateginiai pokyčiai* sietini ne tik su pagrindiniais organizacijos ilgalaikiais tikslais, matomi arba išvelgiami strateginiuose organizacijos dokumentuose, bet yra esminiai, keičiantys nusistovėjusias tvarkas, įtraukiantys arba paliečiantys visos organizacijos darbuotojus, o tai reiškia, susiję su didesniu pasipriešinimu, taip pat ir rizika dėl rezultatų.

Pagal prigimtį ir mąstą priimtina strateginius pokyčius skirstyti į adaptaciją, pertvarkymą, evoliuciją, revoliuciją (keičia organizacijos paradigmą ir strategiją iš esmės) (Johnson, Sholes ir Whittington, 2008). LR bibliotekose šiame dešimtmetyje įgyvendinami strateginiai pokyčiai daugiau priskirtini prie *adaptacijos* arba *evoliucijos*, nes yra *tolygaus augimo* (Korsakienė, Grybaitė, 2012) pokyčiai, ne „didžiojo sprogo“. Pagal hierarchinį struktūrinį modelį, anot Arimavičiūtės, Raišienės (2015), išskyrus *strateginius politinius, strateginius darbo pokyčius, strateginius administracinius ir strateginius funkcinis pokyčius*, pačiose savivaldybių viešosiose bibliotekose, jų viduje priėmus sprendimus inicijuojami dažniausiai *strateginiai administraciniai* (keičiamos valdymo

struktūros, valdymo procesai) arba *strateginiai funkciniai* (pvz., keičiama personalo valdymo strategija, finansų strategija ir kt.) pokyčiai. *Strateginiai politiniai* ir *strateginiai darbo pokyčiai* dažniausiai inicijuojami politikų. *Strateginiai pokyčiai* reikalauja lyderystės visais organizacijos valdymo lygmenimis (Korbi, 2015; Ajmal ir kt., 2015; Hao, Yazdanifard, 2015; Kitsios, Kamariotou, 2017), ji paprastai laikoma reikšmingu veiksmu siekiant padidinti darbuotojų įsipareigojimą pokyčiams.

Sąvoką *strategija* apibrėžus kaip konkretų požiūrį į viešųjų organizacijų ar kitų subjektų siekių ir galimybių suderinimą siekiant numatytų tikslų ir sukuriant visuomeninę vertę, *strateginį valdymą* apibūdiname kaip strateginį požiūrį, kurį vykdo viešosios organizacijos ar kiti subjektai, kuris integruoja strategijos formulavimą ir įgyvendinimą, paprastai apima ir strateginį planavimą strategijoms formuoti, strategijų įgyvendinimo būdams ieškoti ir nuolatiniam tobulėjimui bei mokymuisi valdyti strategijas (Bryson, George, 2020). Moksle *strateginis valdymas* neretai prilyginamas *strateginiam planavimui*. Pasak Joyce (2015), *strateginio valdymo* sąvokos poreikis atsirado, kai pradėjo aiškėti, kad *strateginis planavimas* tapo suprantamas tik kaip analitiniai ir loginiai veiksmai, o tokie veiksmai kaip kūrybiškas problemų sprendimas, mokymasis, lankstumas, derybos ir konfliktų valdymas, vadovų ir darbuotojų motyvavimas ir pan. buvo užmiršti. Pagal Joyce (2015), *strateginio valdymo procesas* turi savo eigą ir kartu nuolatinį tarpinių rezultatų, situacijos stebėjimą, vertinimą.

Iš anksto numatę situacijos analizę, strategijos formavimą/jos peržiūrėjimą, strategijos įgyvendinimui reikalingus išteklius, sistemas, kontrolės ir vertinimo mechanizmus, metodus, organizacijos yra pasirengę strategijas peržiūrėti, papildyti, strateginius planus koreguoti. Tai viešojo sektoriaus kasdienybė. Tiek iš anksto ilgalaikėse strategijose numatyti strateginiai pokyčiai, tiek strateginių planų įgyvendinime inicijuojami nauji, su strategijų įgyvendinimu susiję pokyčiai, reikalauja valdymo. Jeigu *strateginis valdymas* yra esminė priemonė organizacijos veiklos lygiui pakelti, nes strategija siekiama suderinti organizacijų vidinius pajėgumus su išorine aplinka (Boyne, Walker, 2010), tai *strateginis pokyčių valdymas* yra neatsiejama šio proceso dalis, o esminiai pokyčiai, kurie reikalingi strategijoms įgyvendinti, kuriais siekiama suderinti organizacijos išorinius ir vidinius veiksmus, yra *strateginiai pokyčiai*. Jeigu *strategiją* traktuojame, kaip pagrindinį sprendimų priėmimo įrankį viešojo sektoriaus organizacijose (Joyce, 2015), tai *strateginių pokyčių valdymas* reikalauja itin aktyvaus visos organizacijos įsitraukimo į sprendimų priėmimą.

Strateginių pokyčių kaip ir kitų tipų pokyčių valdyme reikalingas atitinkamas nuoseklumas, etapiškumas. Pagal Hayes (2014) tai būtų: pokyčio poreikio pripažinimas (išorinės ir vidinės aplinkų periodiška analizė), norimos keisti srities diagnozavimas ir vizijos formulavimas, išsamus pokyčio planavimas (numatant reikalingus išteklius, terminus, tarpinius rezultatus, intervencijas) ir įgyvendinimas visiems įsitraukiant į mokymąsi ir sukuriant paramos žmonėms bei komunikavimo sistemas, pokyčio progreso stebėjimas bei pažangos vertinimas, pokyčio įtvirtinimas. Nors atskiri procesai (aplinkų ir rezultatų analizė, tarpinis rezultatų vertinimas, vadovavimas darbuotojams ir jų problemų sprendimas) yra pastovūs visame pokyčių įgyvendinimo procese arba papildomai įtraukiami prireikus (planų koregavimas, mokymasis, intervencijos ir kt.), atitinkamas nuoseklumas išlieka ir strateginiai pokyčiai planuojami, nes jiems reikalingi biudžetiniai ištekliai.

Savivaldybės turi patirčių strateginiame planavime, todėl ir joms pavaldžių įstaigų vadovai jau planuojant organizacijos veiklą ir formuluojant strateginius tikslus, turi pasirinkti tam tikrus pokyčių įgyvendinimo modelius, finansavimą (savo ištekliais, jungtinis finansavimas, per projektus bendradarbiaujant ar kt.), tai reiškia, kad jau žengiant šį žingsnį turi būti numatytas ne vien tikslas ir būsimas rezultatas, bet ir ištekliai, pokyčio veiksmingumas. Todėl tokiose organizacijose, kaip savivaldybės viešoji biblioteka, strateginiame planavime itin svarbi *vadovų vadybinė kompetencija*.

Nesigilinant nuodugniau į strateginių pokyčių programos kūrimą, manome, kad viešosios bibliotekos, kaip ir kitos viešojo sektoriaus įstaigos, planuodamos strateginius pokyčius daro šiuos išvardintus žingsnius:

- numato strateginių pokyčių kryptis (ką keičiame, tobuliname: valdymą, organizacijos kultūrą, technologijas, finansavimo šaltinius ir kt.) ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje atliepiant ilgalaikę veiklos strategiją;
- kuria alternatyvius scenarijus kompleksiskai atsižvelgdamos į išorinius (Raipa, 2009; Išoraitė, 2012; Jucevičius ir kt., 2017) ir vidinius veiksnius (Korsakienė, Grybaitė, 2012; Yaqun ir kt., 2016);
- numato paramą darbuotojams, pasipriešinimo valdymo strategiją (Robbins, 2007; Riwo-Abudho ir kt., 2012).

Ir savivaldybių bibliotekos šiame tautų judėjimo, visuomenės amžiaus ilgėjimo, skaitmeninių technologijų kaitos, visuomenės reikalavimų viešosioms paslaugoms augimo laike dirba nuolatiniuose pokyčiuose, kuriuos dažniausiai inicijuoja ES ir LR politikai arba greičiau į globalizacijos atnešamus iššūkius reaguojančios nacionalinės, akademinės bibliotekos (Mokslinė šimtmečio konferencija, 2019). Nors jau Arimavičiūtė (2007) minėjo, kad viešųjų institucijų strateginiai pokyčiai dažnai orientuoti į inovacijas, savivaldybių viešosios bibliotekos pačios rečiau inicijuoja ilgalaikius pokyčius. Jos sėkmingai būna įtrauktos arba įsitraukia į inovacijų diegimą per kitų institucijų ir įstaigų (LR Kultūros ministerijos, Nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos, apskričių viešosios bibliotekos, savivaldybių administracijos, vietos bendruomenės, bendrojo ugdymo mokyklos ir kt.) inicijuotas programas, projektus, taip išnaudodamos galimybę atliepti laiko iššūkius.

Sen (2014) atliktu tyrimu nustatė sudėtingą bibliotekų situaciją strateginiame valdyme, nes dėl aplinkų, kontekstų dinamikos, joms teikiant paslaugas tenka atliepti: nacionalinę ir savivaldybės kultūros politiką, rinkos politiką, inovacijų srautus ir dinamiką, vietos bendruomenės, socialinių partnerių lūkesčius ir situaciją. Greta visada bibliotekoms aktualūs nuolatinio mokymosi, išorinės ir vidinės komunikacijos, paslaugų prieinamumo klientams didinimo klausimai. Autorė teigia, kad viešąsias bibliotekas galima kvalifikuoti kaip organizacijas, kurioms tenka atliepti didžiausios įvairovės suinteresuotų grupių lūkesčius. Todėl strateginių pokyčių valdyme auga *hyderystės* poreikis, nes tenka ieškoti ne vien iš aukščiau nuleidžiamų sprendimų. Pasak Koizumi (2014), viešosioms bibliotekoms tenka orientuotis į efektyvesnį jau turimų išteklių (aplinkų, žmonių, iniciatyvų), tarpinstitucinio bendradarbiavimo panaudojimą didinant veiklos efektyvumą, dalinantis ištekliais, juos pritraukiant. Remiantis pastarojo dešimtmečio moksline literatūra, ES ir LR strateginiais dokumentais kultūros srityje, atnaujintais LR viešųjų bibliotekų strateginiais planais

2021–2025 m., matyti (žr. 1 lentelė), kad bibliotekos tampa bendruomenių socializacijos, sumanios visuomenės ugdymo centrais, bibliotekų darbuotojų kompetencija ir organizacijų vadyba patiria iššūkių, kuriuos tenka spręsti patiems. Tai reiškia, kad šiandien viešųjų bibliotekų strateginiame valdyme išskiriamos sritys, iš kurių kiekviena yra svarbi bibliotekų veiklos planavimui: ne tik paslaugos ir erdvės, personalas, bet ir organizacijos valdymas (The public library: new challenges and strategies in the information society, 2003). Anot Duren (2010), valstybė, pilietinė visuomenė ir rinka yra trys jėgos, įtakančios bibliotekų veiklą ir rezultatus iš išorės. Bibliotekos viduje svarbiomis tampa vadovų ir darbuotojų kompetencija, valdymo modeliai (žr. 1 lentelė), nes viešosioms bibliotekoms ir ateityje teks daugiau dėmesio greta informacinės funkcijos skirti socialinės sanglaudos, mokymosi visą gyvenimą funkcijoms, kurių augimas stebimas 2014–2020 m Lietuvos viešosiose bibliotekose. ir prognozuojamas ateityje (Biveinis, 2020, p. 211-247).

### 1 lentelė. Naujos viešųjų bibliotekų strateginės plėtros kryptys ir uždaviniai

Biblioteka kaip bendruomenės kultūros, socializacijos centras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidaus ir išorės erdvių, atliepiančių kintančius bendruomenės poreikius, optimizavimas ir naujų kūrimas, paslaugų prieinamumo didinimas</li> <li>• Bibliotekos fondų kiekio, įvairovės didinimas, kokybės gerinimas, prieigos prie jų įvairiomis formomis didinimas</li> <li>• Vaikų, paauglių, jaunimo, šeimų skatinimas naudotis viešosios bibliotekos paslaugomis, išplečiant fizinius bibliotekos pajėgumus</li> <li>• Įvairių socialinių grupių, negalę turinčių asmenų įtraukimas, socializacija</li> </ul>
Biblioteka kaip sumanios visuomenės ugdytoja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtualių paslaugų plėtra ir pagalba naudojantis internetine prieiga, kitomis skaitmeninėmis technologijomis informacijai valdyti</li> <li>• Bibliotekos paslaugų kaip visą gyvenimą trunkančio mokymosi ir paramos švietimo procesui vystymas</li> <li>• Biblioteka kaip įsitraukimo į žinių, informacijos tinklus, asmeninio ir profesinio tobulėjimo vieta</li> </ul>
Bibliotekos darbuotojai kaip varomoji jėga pokyčiams bibliotekoje inicijuoti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontalų valdymą plėtojančių struktūrų kūrimas</li> <li>• Lyderystės vystymas, įsitraukimo į organizacijos valdymą motyvavimas</li> <li>• Aukštos profesinės ir vadybinės kompetencijos darbuotojų, gebančių atliepti klientų poreikius, išsaugojimas ir pritraukimas</li> <li>• Nuolatinis darbuotojų strateginio valdymo, IKT kompetencijų plėtojimas</li> <li>• Kūrybingų, bibliotekos palaikančių savanorių iš bendruomenės pasitelkimas</li> </ul>
Naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginio planavimo stiprinimas, ilgalaikių strateginių pokyčių numatymas ir informavimas apie juos siekiant didesnio bibliotekos vertės visuomenėje suvokimo</li> <li>• Veiklos efektyvumą didinančio bibliotekos valdymo modelio paieška, diegimas</li> <li>• Tvirtų bendradarbiavimo santykių vietos, nacionaliniu, regiono lygiais skatinimas, bibliotekos draugų organizacijų kūrimas, palaikymas</li> <li>• Naujų papildomų finansavimo šaltinių paieška pačių inicijuojamiems pokyčiams.</li> </ul>

*Šaltinis:* sudaryta darbo autorių, remiantis „The public library: new challenges and strategies in the information society“ (2003), Kulikauskienė (2019), Strategija „Lietuva 2030“, LR viešųjų bibliotekų atnaujintomis 2020-2025 metų strategijomis



Bibliotekų kintančius vaidmenis visuomenėje tiriantys analitikai Lietuvoje dar mažai analizuoja bibliotekų valdymą, nors keičiantis funkcijoms neišvengiamai pokyčių sulauks ir organizacijų valdymo struktūros, pokyčių valdymas. Tai, tikėtina, reikalauja ilgesnio laiko, bus įgyvendinama per strateginius pokyčius. Pritardami didesnes patirtis bibliotekų pokyčių valdymo empiriniuose tyrimuose turintiems mokslininkams (Widdersheim, Lund, Kemboi, 2019), manome, kad čia gali būti taikomi ir versle pasiteisinę modeliai, pvz. Hirshon (1999) sukurtas *aštuonių žingsnių modelis* (situacijos analizė išvelgiant veiklos tobulinimo perspektyvas, pokyčio planavimas koreguojant arba papildant strateginius planus, vidinė ir išorinė komunikacija apie pokyčius, struktūros keitimas ar koregavimas, procesų ir viešosios politikos nuodugni analizė siekiant išvelgti pokyčiui įtakos turėsiančius veiksnus, mokymai, stebėseną ir vertinimas, organizacijos kultūros pokyčių valdymas). Šį modelį palaikančių mokslininkų nuomone, viešosioms bibliotekoms svarbu atsižvelgti į platesnį politinį kontekstą. Wandt (2019) rekomenduoja 7 žingsnius viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdyme: bibliotekos atliekamos vertės didinimo per pokyčius gilesnis suvokimas organizacijoje (ką daryti ir ko nedaryti); pokyčio lygio nustatymas, pasirenkant tinkamą pokyčio valdymą (transformacija ar švietimo, delegavimo, dalyvavimo derinys); pasirengimas pokyčiui (darbuotojų įtraukimas priimanant sprendimus, pokyčio aiškumas, bendro vaizdo matymas ir kt.); atėičiai reikalingų kompetencijų ugdymas ir profesionalumo išsaugojimas; pokyčio palaikymo metodų pasirinkimas; pasipriešinimo pokyčiui valdymo numatymas; mokymasis per išorinį bendradarbiavimą. Abu rekomenduojami modeliai liudija vadovavimo ir bendruomenės įtraukimo svarbą. Henricks, Henricks-Lepp (2014) teigia, kad tinkamas vadovavimas ir lyderystė itin svarbūs ne vien nustatant bibliotekos ateities viziją, bet ir prisimant naujus iššūkius, Van der Voet ir kt. (2016) pabrėžia, kad vadovo vaidmuo viešosiose organizacijose yra pagrindinis veiksnys įgyvendinant pokyčius, o Parker ir kt. (2017) pritardami lemiamam vadovų vaidmeniui mato, kad pagrindinis bibliotekos vadovo sėkmės raktas pokyčių valdyme yra komunikacija, vidinė ir išorinė.

Apibendrinus mokslininkų teorines išvagas viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo klausimais, akivaizdu, kad strateginių pokyčių valdymas bibliotekose kaip procesas turi daug bendro su kitų viešojo sektoriaus institucijų strateginių pokyčių valdymu. Strateginių pokyčių valdymui bibliotekose įtakos turi išoriniai ir vidiniai veiksniai, pirmiausia viešoji politika. Tarp vidinių veiksnių savivaldybių viešosioms bibliotekoms, tikėtina, svarbus apskritai pats pokyčių valdymo procesas, nes Lietuvos savivaldybėse įprasta buvo dirbti pagal savivaldybės kultūros politikos strategiją, nekuriant atskirai savos, atskiros įstaigos plėtros strategijos. Dabartinėmis sąlygomis, kai auga valdymo decentralizacija, vis dažniau tenka bibliotekoms pačioms imtis iniciatyvos ir rūpintis ilgalaikiais organizacijos tikslais. Šias iš mokslinės literatūros ateinančias išvagas yra svarbu patikrinti analizuojant atskirų bibliotekų atvejus šiandieninėje situacijoje.

## **Strateginių pokyčių valdymo savivaldybės viešojoje bibliotekoje tyrimo metodika**

Tyrimui pasirinktos dviejų savivaldybių (Akmenės r. ir Mažeikių r.) viešosios bibliotekos, siekiant atliepti tyrimo kartotinumą principą apibendrinimus darant ne iš vienos bibliotekos atvejo. Atsirenkant bibliotekas taikyti šie kriterijai viešajai bibliotekai: 1) ji yra savivaldybės viešoji biblioteka; 2) ji turi tas pačias galimybes įsitraukti į regione, šalyje bibliotekų pažangą skatinančias inovacijas; 3) jos vadovas turi ne mažesnės kaip 10 metų vadovavimo bibliotekai patirties. Strateginių pokyčių valdymo tyrime buvo taikyta mišrių metodų strategija, sujungianti kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodus. Taikant apklausą raštu (anketavimą) siekta išsiaiškinti Akmenės r. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų darbuotojų požiūrį į strateginių pokyčių valdymą šiose įstaigose bei numatyti tobulintinas strateginių pokyčių valdymo sritis. Darbuotojų apklausai pasirinkta uždarų-atvirų klausimų anketa, kuri parengta remiantis teorinėje dalyje plėtotais teoriniais konceptais ir atlikta savivaldybių bei viešųjų bibliotekų vidinių dokumentų analize. Bibliotekų darbuotojų (svarbus jų įsitraukimas į strateginių pokyčių valdymą) nuomonių tyrimui pasirinktas *apklausos* (uždarų-atvirų klausimų anketa) metodas, naudojant *apklausa.lt*. Siekiant gauti objektyvius atsakymus, anketa pildyta anonimiškai, visus dviejų bibliotekų darbuotojus (išskyrus direktorius bei jų pavaduotojus) pakviečiant el. laišku dalyvauti apklausoje. Remiantis oficialioje Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos interneto svetainėje (*abiblioteka.lt*) 2020 m. pabaigoje pateikta informacija, šioje bibliotekoje dirbo 37 darbuotojai, Mažeikių rajono savivaldybės viešojoje bibliotekoje (*mrvb.lt*) 47 darbuotojai. Iš viso anketos nuoroda buvo išsiųsta 79 darbuotojams (nesiųsta vadovams ir pavaduotojams bei bibliotekoje dirbančiais tyrėjais), ją užpildė 75 darbuotojai. Gauti respondentų sutikimai dalyvauti tyrime, laikytasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose etinių principų: konfidencialumo, geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo. Užpildytų anketų grįžtamumas 95 proc., todėl galima teigti, kad tyrimu užtikrinamas tikslumas ir patikimumo lygiai. Anoniminės apklausos duomenų analizė atlikta naudojant aprašomąją statistiką (duomenų sisteminimas ir grafinis vaizdavimas), koreliacinę analizę. Apklausos duomenų apdorojimui pasitelkta Microsoft Office Excel programa ir SPSS duomenų apdorojimo programa.

## **Strateginių pokyčių valdymo savivaldybių viešosiose bibliotekose situacija remiantis atlikta strateginių dokumentų analize**

Akmenės r. sav. ir Mažeikių r. sav. viešųjų bibliotekų 2011–2021 metų strateginių planų ir veiklos ataskaitų analizė (Kuodytė, 2021) parodė, kad svarbiausi strateginiai pokyčiai per pastarąjį laikotarpį atliepia Lietuvos kultūros politikos gaires (2010) ir dažniausiai buvo *technologiniai pokyčiai* arba *technologiniai-organizaciniai*: susiję su pastatų rekonstrukcijomis, renovacijomis; su administravimo valdymo ir paslaugų skaitmenizacija (informacinių technologijų sistemos LIBIS įdiegimas, elektroninės paslaugos, IT panaudojimas paslaugų viešinimui, informavimui apie paslaugas, grįžtamajam ryšiui gauti ir kt.);

su socialinės atskirties grupių socializacija, su bendruomenių skaitmeninio raštingumo didinimu per edukacijas ir kt. Pokyčiams įgyvendinti buvo pasitelktos ES, LR valstybės ir savivaldybių lėšos. Strateginiai pokyčiai viešosiose bibliotekose buvo *inicijuoti iš viršaus*, dauguma iš aukščiausios valdžios: LRS ir LRV, LR KM per strategines programas, panaudojant ES paramą ir LR valstybės lėšas. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka taip pat suprantama kaip LR kultūros ministerijos ilgalaikių strategijų įgyvendinime pagrindinė viešoji biblioteka. Vienas pokytis per analizuotą laikotarpį – Mažeikių r. savivaldybės bibliotekos modernizavimas – inicijuotas savivaldybės.

Dokumentų, kurie būtų liudiję pokyčių valdymo procesą sukūriant savivaldybės administracijoje arba bibliotekose darbo grupes, periodišką bendruomenės informavimą apie pokyčius viduje, nepavyko aptikti, todėl pati strateginių pokyčių valdymo „virtuvės“ raiška tirta pagal viešai prieinamą medžiagą: 1) Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos 2018–2020 m. veiklos planus, Akmenės r. sav. viešosios bibliotekos 2019 m. veiklos ataskaitą, Akmenės r. sav. 2016–2021 m. strateginį plėtros planą, Akmenės r. sav. 2020–2022 m. strateginį veiklos planą; 2) Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos strateginį planą 2019–2021 m., Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos planą, Mažeikių r. sav. viešosios bibliotekos 2019 m. veiklos plano vykdymo ataskaitą, Mažeikių r. sav. 2020–2022 m. strateginį veiklos planą. Šie dokumentai liudija, kad Mažeikių r. viešoji biblioteka tyrimo metu jau turėjo savo strateginį planą, gi Akmenės r. biblioteka kūrė pirmą savo strategiją. Skirtingos strateginio valdymo patirtys lėmė ir iš dalies skirtingą strateginių pokyčių valdymo raišką bibliotekose:

- Mažeikių r. biblioteka nuolat atlieka išorinių veiksnių analizę, Akmenės r. dar tik numato tai daryti. Tarp išorinių veiksnių svarbi nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos vykdoma projektinė veikla, įtraukiant viešąsias bibliotekas.
- Strateguodamos veikas abi bibliotekos atlieka veiklos analizę taikydamos SSGG. Jos išskiria tokius vidinius veiklą įtakojančius veiksnius: (silpnybės) ribotas finansavimas, lėšų trūkumas miestelių ir kaimų filialams modernizuoti, (stiprybės) sistemingai kvalifikaciją keliantys darbuotojai, modernizuota viešosios bibliotekos infrastruktūra, stiprūs bendradarbiavimo ryšiai su kitomis viešosiomis ir apskričių bibliotekomis. Platesnis bendradarbiavimas su verslu dar nematomas. Akmenės r. biblioteka atsižvelgimą į suinteresuotų šalių poreikius ir socialinių partnerių išteklių pasitelkimą mato kaip galimybę, gi Mažeikių r. biblioteka jau planuoja aktyvesnius partnerystės ryšius, taip pat ir su Lietuvos bei užsienio bibliotekomis.
- Abi bibliotekos numato nuolat rinkti informaciją apie suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, Mažeikių r. biblioteka jau vykdo tokius tyrimus ir jų rezultatus pristato viešai. Bibliotekos darbuotojai, socialiniai partneriai bei sprendimus priimančios vietos politikai dar nesuvokiami kaip suinteresuotos bibliotekų veikla šalys, jų apklausos nenumatytos, o tai neišnaudotos strateginių pokyčių valdymo galimybės.
- Strateginius dokumentus rengia (Mažeikių r. atveju), ištraukia į jų svarstymą savivaldybėje (abi bibliotekos) bibliotekų direktoriai. Nėra duomenų apie strategijų planų aptarimą su piliečiais, bibliotekų lankytojais, darbuotojais. Analizuotuose dokumentuose neatsispauda, ar su bibliotekų bendruomene (darbuotojais, partneriais,

lankytojais) tariamasi dėl ilgalaikių strateginių tikslų, jų koregavimo. Seminarai, visuotiniai darbuotojų susirinkimai yra informuojamojo pobūdžio.

- Abi bibliotekos naudoja ir plėtoja strategijos bei užsibrėžtų tikslų pasiekimo matavimo metodus, veiklos kontrolė ir auditas atliekamas teisės aktų nustatyta tvarka. Akmenės r. bibliotekoje veiklos ataskaitose rodikliai paprastai lyginami su anksčiau metų rodikliais, paprastai statistiniais. Mažeikių r. biblioteka kiekvienam strateginiam tikslui įgyvendinti numačiusi kriterijus ir rodiklius. Veiklos efekto, veiksmingumo rodikliai dar nenumatomi, o apsiribojimas rezultatų rodikliais užkerta kelią objektyviam ir visuminiam pokyčių įgyvendinimo vertinimui.
- Analizuoti dokumentai rodo labai ryškų funkcijų pasidalinimą tarp bibliotekų darbuotojų: vadovai planuoja, informuoja, atsiskaito darbuotojams už organizacijos veiklą, darbuotojai teikia paslaugas klientams, mokosi naujų dalykų, dalyvauja susirinkimuose, kiekvienų metų pabaigoje dalyvauja vertinimo pokalbyje. Grįžtamojo ryšio dėl strateginių tikslų įgyvendinimo stebėjimo, monitoringo iš darbuotojų pusės dokumentuose nesimato. Informacijos apie darbo grupes, kurios teiktų siūlymus strategijų įgyvendinimo procese, siekiant spręsti problemas (pvz., lėšų trūkumas, neįdiegtos sistemos), neaptikta.
- Abi viešosios bibliotekos įsitraukusios į projektines veiklas partnerių teisėmis, siekiant modernizuoti bibliotekų aplinkas, infrastruktūrą, paslaugų prieinamumą ir įvairovę. Matomi projektai, inicijuoti nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos, partnerystė su P. Višinskio viešąja biblioteka Šiauliuose. Akivaizdu, kad inovacinės kultūros plėtojimą analizuojamos bibliotekos sieja su projektais, taip pat ir per bendradarbiavimą su kitų šalių bibliotekomis, tik neaišku kodėl pačios nesiima projektų kontraktorius vaidmens, kai galimybių esama: abi tiriamos bibliotekos yra prie sienos su Latvijos Respublika (Interreg programų galimybės), Lietuvoje esama gerųjų patirčių perimti kitų šalių bibliotekų patirtį per Erasmus+ mobilumo programas.
- Veiklos ataskaitose pagrindine infrastruktūros (ypač kaimo filialų) modernizavimo, inovacijų ar naujovių diegimo kliūtimi įvardijamas finansinių išteklių trūkumas. Kaip patiems generuoti ir pritraukti lėšų strateginių pokyčių įgyvendinimui – šis klausimas nekeliamas bibliotekų vadovų ataskaitose.

### **Mažeikių r. ir Akmenės r. savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos apie strateginių pokyčių valdymą rezultatai**

Bibliotekose 2020 m. pabaigoje atlikta apklausa buvo visuminė, dalyvavo per 95 procentai visų dirbančių tiriamose bibliotekose. Šios *apklausos tikslas* – išsiaiškinti strateginio pokyčių valdymo bibliotekose situaciją „iš apačios“, t. y. darbuotojų, kurie pagal savo pareigybės aprašus neprivalo dalyvauti inicijuojant, rengiant strateginius planus, nuomonę. Tyrime dalyvavusių respondentų struktūra: daugumai (58,1 proc.) asmenų per 50 metų;

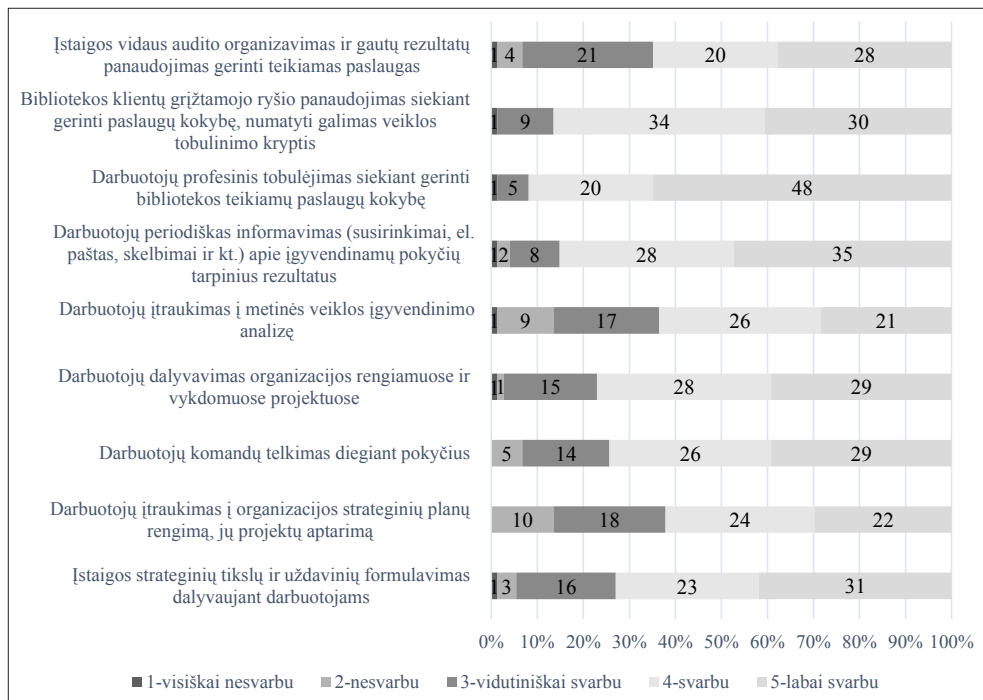
neturintys pavaldžių darbuotojų sudarė 86,5 proc. Šiame tyrime nedalyvavo bibliotekų direktoriai ir jų pavaduotojai, bet tarp apklaustųjų buvo 10 asmenų, pagal pareigas turinčių pavaldžių darbuotojų. 44,6 proc. apklaustųjų dirba bibliotekoje daugiau nei 10 metų, 40,5 proc. nuo 2 iki 10 metų.

Atliekant tyrimą **buvo išsikeltos hipotezės:**

- **H1:** Strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje valdo bibliotekos vadovai.
- **H2:** Savivaldybių viešosios bibliotekos įgyvendina išorės institucijų inicijuotus strateginius pokyčius, nes nacionaliniai teisės aktai neįgalioja pačioms turėti plėtos strategijas.
- **H3:** Savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai palankiai priima diegiamas naujoves, norėtų būti aktyviau įtraukti į pokyčius.
- **H4:** Savivaldybių viešųjų bibliotekų darbuotojai nepakankamai įtraukiami į strateginių pokyčių inicijavimą, įgyvendinimą, nes organizacijose trūksta pokyčių valdymo, bendruomenės įtraukimo į pokyčių valdymą kompetencijų.

Apklausoje respondentų buvo prašyta įvertinti *darbuotojų dalyvavimo svarbą įstaigos valdyme* apskritai (1 – visai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Gautų duomenų raiška ir nuomonių pasiskirstymas pateikti 1-ame paveiksle. Darbuotojų nuomone (vertinant *svarbu/ labai svarbu* atsakymus), dalyvauti įstaigos valdyme jie gali per darbuotojų profesinį tobulėjimą siekiant gerinti bibliotekos teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų periodišką informavimą apie įgyvendinamų pokyčių tarpinius rezultatus bei bibliotekos klientų grįžtamojo ryšio aptarimus. Svarbus aspektas įstaigos valdyme, pasak darbuotojų, yra ir darbuotojų dalyvavimas organizacijos rengiamuose ir vykdomuose projektuose. Apskritai, pagal respondentų atsakymus, vidinė bibliotekų situacija valdyti strateginius pokyčius yra gera, nes darbuotojai palankiai vertina organizacijose vykdomą veiklą strateginiams tikslams pasiekti, daugiau negu pusė pritaria visiems anketoje pateiktiems rodikliams, kaip svarbiems arba labai svarbiems. Vos vienas kitas respondentas mano, kad darbuotojų įtraukimas į organizacijos strateginių planų rengimą, jų projektų aptarimą, į metinės veiklos įgyvendinimo analizę yra nesvarbu. Tikrinant, ar atsakymai koreliuoja (pagal Pirsono koreliacijos koeficientą) su darbuotojų amžiumi ir darbo stažu, nustatyta, kad tarp kintamųjų statistiškai reikšmingo tiesinio ryšio nėra, arba jis labai silpnas.

Į klausimą, *ar darbuotojai dalyvauja tiriamų bibliotekų vizijos kūrime*, atsakymai pasiskirstė taip: 35,1 proc. pažymėjo, kad nedalyvauja bibliotekų vizijos kūrime, o 54,1 proc. kad dalyvauja kuriant/formuojant viešosios bibliotekos viziją. 10,8 proc. nežino ar dalyvauja. Patikrinus šio klausimo atsakymų sąsajas su užimamų pareigų (turi pavaldžių darbuotojų/ neturi) informacija, matyti, kad iš 10-ies, vadovaujančių kitiems specialistams respondentų, 4 atsakė, kad nedalyvauja tiriamų bibliotekų vizijos kūrime. Šie rezultatai patvirtino pirmines išvalgas analizuojant bibliotekų strateginius dokumentus, kad darbuotojai *nepakankami įtraukiami į strateginių pokyčių valdymą*.

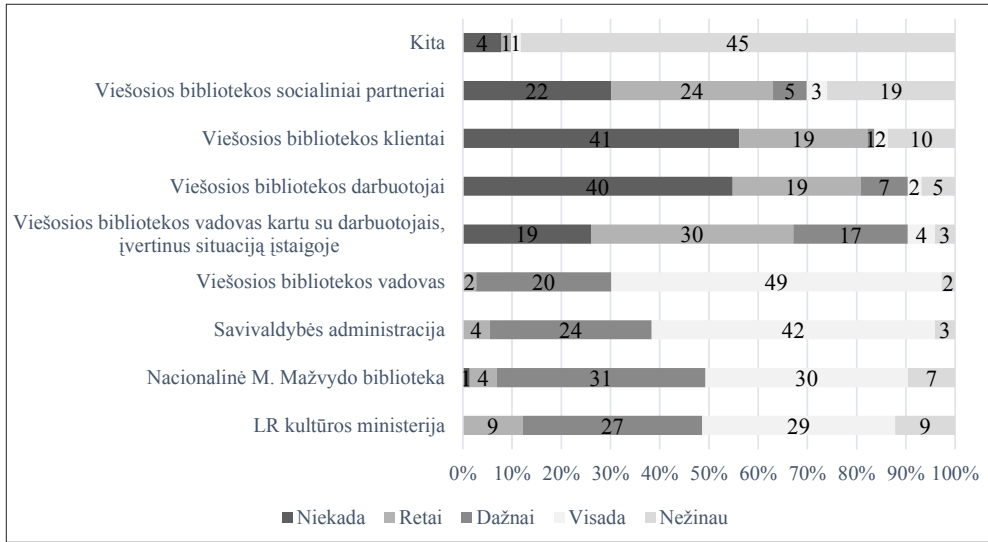


1 pav. Darbuotojų dalyvavimo svarba įstaigos valdyme (N=75)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Anketoje buvo pateikti klausimai, parodantys, kokia strateginių pokyčių valdymo kaip proceso situacija tiriamose bibliotekose. Atsakymų į klausimą *kas, Jūsų manymu, inicijuoja strateginius pokyčius savivaldybės viešojoje bibliotekoje?* raiška pateikta 2-ame paveiksle. Pagrindinis strateginių pokyčių iniciatorius, daugumos nuomone, yra viešosios bibliotekos vadovas (67,1 proc. pažymėjo „visada“, 27,4 proc. dažnai ir 2,7 proc. „retai“). Tai išsakė 97,2 proc. apklaustųjų. Darbuotojų nuomone, taip pat iniciatyvos dažnai/visada imasi ir savivaldybės administracija (90,4 proc. manančių), Nacionalinė M. Mažvydo biblioteka (83,9 proc. mano) bei Kultūros ministerija (69,4 proc. mano). Socialiniai partneriai, klientai pokyčių inicijavimo etape matomi mažai. Dokumentų analizė parodė, kad strateginius pokyčius inicijuoja išorės institucijos.

Įrodymas, kad darbuotojai įtraukiami į strateginių pokyčių inicijavimą, stebimas pažymint rodiklį – *Viešosios bibliotekos vadovas kartu su darbuotojais, įvertinus situaciją įstaigoje* – „visada“, „dažnai“, „retai“ pasirinko didelis procentas darbuotojų (69,9 proc.). Gana dažna nuomonė, kad bibliotekos darbuotojai neinicijuoja strateginių pokyčių (54,8 proc.) arba nežinančių tokių atvejų, liudija arba vidinės komunikacijos apie pokyčių iniciatyvas nepakankamumą, arba vyraujančią stereotipinę nuostatą, kad pokyčius inicijuoja vadovai.



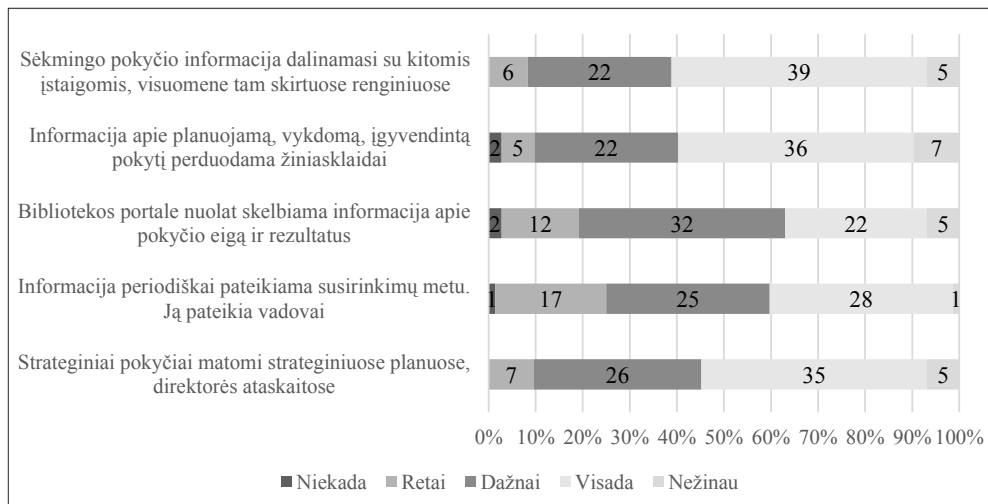
2 pav. Strateginių pokyčių inicijavimas viešojoje bibliotekoje (N=75)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Kitas strateginių pokyčių valdymo aspektas – pokyčio įgyvendinimo komunikavimas. Atsakymų į klausimą *kaip komunikuojama informacija apie strateginio pokyčio įgyvendinimą Jūsų darbovietėje?* raiška (žr. 3 pav.) liudija gana gerą viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių vykdymo eigos komunikavimą. Dažną ir visada matomą išorinę komunikaciją (1–3 rodikliai) pažymėjo per 70 proc. respondentų, vidinę komunikaciją (4–5 rodikliai) – per 60 proc. respondentų. Vykdoma išorinė ir vidinė komunikacija apie įgyvendinamus pokyčius yra susijusi su įprasta projektų praktika – rezultatai turi būti viešinami. Pastebėta, kad tarp respondentų, pažymėjusių „niekada“ arba „nežinau“, nebuvo pavaldinių turinčių darbuotojų.

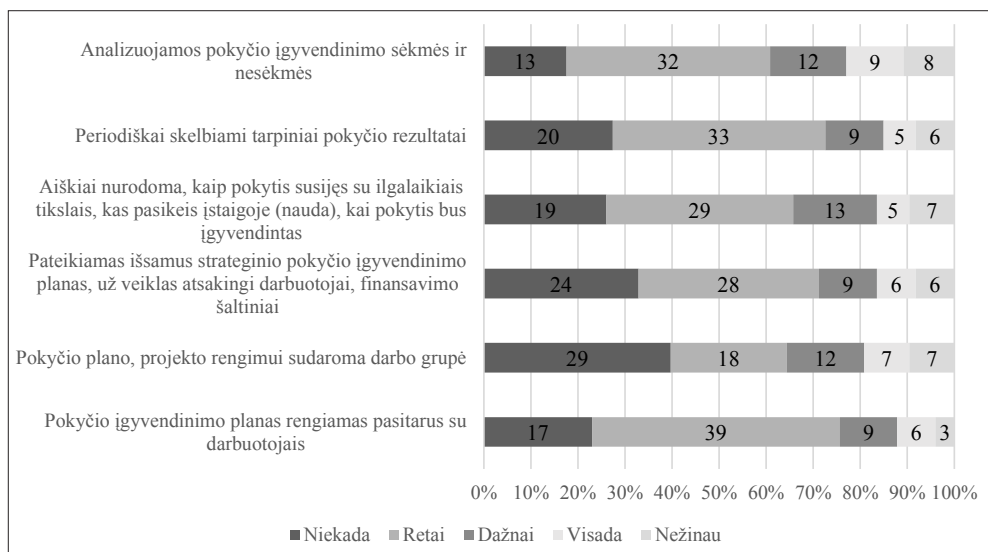
Klausimas *kaip įgyvendinami strateginiai pokyčiai savivaldybės viešojoje bibliotekoje?* turėjo parodyti patį strateginių pokyčių įgyvendinimo procesą. Šiuo atveju (žr. 4 pav.) nuomonės „niekada“, „retai“, „nežinau“ liudija, kad šios organizacijos nepakankamai įtraukia darbuotojus į visą strateginių pokyčių valdymo procesą: 1) tik 28,4 proc. jaučiasi įtraukiami (dažnai, visada) į pokyčio sėkmių ir nesėkmių analizę; 2) tik 19,1 proc. mano, kad tarpiniai pokyčio rezultatai periodiškai skelbiami (dažnai, visada); 3) dauguma rodiklių sulaukė vertinimo „niekada“, „retai“, „niekada“.

Tirtose bibliotekose strateginio pokyčio įgyvendinimo planas retai rengiamas pasitarus su darbuotojais (pažymėjo 75,7 proc.), retai pateikiamas išsamus planas apie atsakomybes ir darbų paskirstymą (mano 71,3 proc.). Didžioji dauguma atsakiusiųjų mano, kad įgyvendinto pokyčio sėkmės ir nesėkmės nėra analizuojamos (60,8 proc.), tarpiniai pokyčio rezultatai nėra skelbiami (72,6 proc.).



**3 pav.** Informacijos apie strateginio pokyčio įgyvendinimą komunikacija organizacijos viduje (N=75)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais



**4 pav.** Strateginių pokyčių įgyvendinimas savivaldybės viešojoje bibliotekoje (N=75)

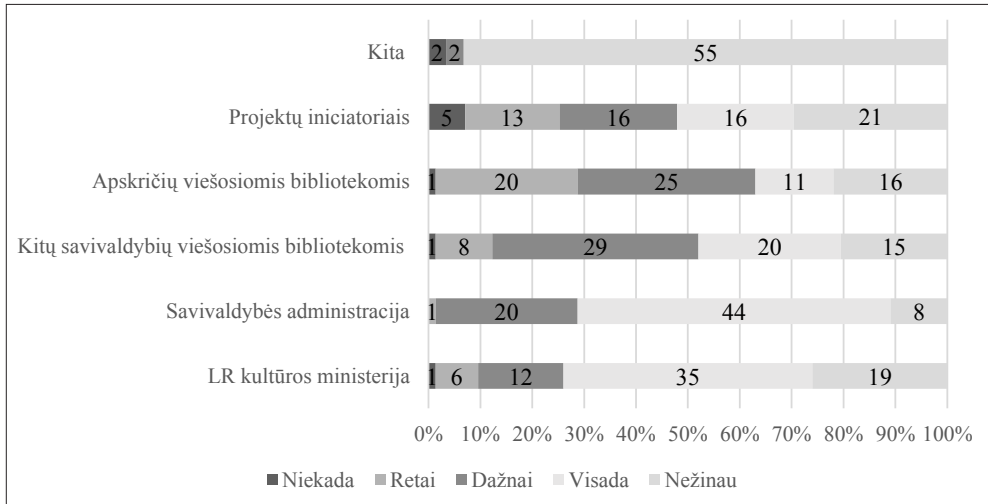
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Anketoje buvo pateikti klausimai, kurie turėjo parodyti, kaip valdomos kylančios problemos įgyvendinant strateginius pokyčius bibliotekoje. Atsakymų į klausimą *ar išskylančias problemas strateginio pokyčio įgyvendinimo metu vadovai aptaria su darbuotojais?* raiška liudija gana menką darbuotojų įtraukimą į išskylančių problemų aptari-



mą – „niekada“ arba „retai“ pažymėjo dauguma respondentų (64,8 proc.). Asmenys, prieš teiginio pažymėję „dažnai“ ir „visada“, yra vadovaujantys kitiems darbuotojai (8 iš 10). Tai rodo, kad dažniausiai iškylančios problemos įgyvendinant pokyčius aptariamoms su skyrių vadovais, veiklos koordinatoriumis.

Atsakymų į klausimą *su kokiomis įstaigomis konsultuojamasi siekiant išspręsti problemas, kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius?* raiška pateikta 5 pav.



**5 pav.** Konsultavimasis su kitomis įstaigomis dėl įgyvendinamų strateginių pokyčių (N=75)

*Šaltinis:* sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

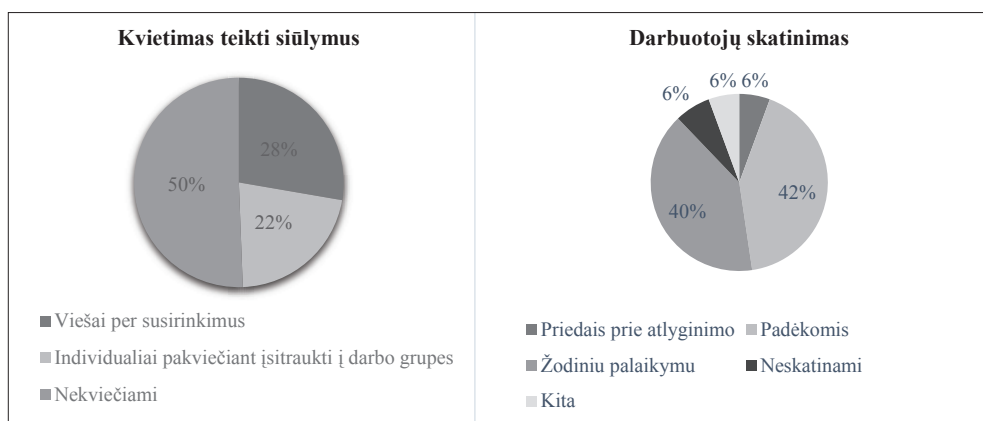
Dauguma respondentų mano, kad siekdamas išspręsti kylančias problemas viešosios bibliotekos „dažnai“ arba „visada“ konsultuojasi su savivaldybės administracija (mano 87,7 proc.) bei LR Kultūros Ministerija (mano 64,3 proc.). Šią nuomonę patvirtina ir dokumentų analizė, nes beveik visi pokyčiai inicijuoti ne pačių bibliotekų, todėl dėl problemų ir konsultuojamasi su iniciatoriais. Atsakymų pasiskirstymas gana palankus (arti 80 proc.) matant apskrities viešosios bibliotekos kompetenciją konsultuoti, šiuo atveju Šiaulių apskrities P. Višinskio viešąją biblioteką.

Atsakymų į klausimą *kas sprendžia problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginį pokytį viešojoje bibliotekoje?* analizė rodo, kad viešųjų bibliotekų problemas (išskyrus žmonių problemas), kylančias įgyvendinant strateginius pokyčius, dažniausiai sprendžia bibliotekos vadovas (mano 55,7 proc.), savivaldybės švietimo ar kito skyriaus, kurio pavaldume yra viešoji biblioteka, specialistai (38,3 proc.). Tik 2,6 proc. respondentų mano, kad darbuotojai dalyvauja problemų, iškylančių įgyvendinant strateginius pokyčius, sprendime.

Respondentams buvo pateikti 2 klausimai, kurie turėjo parodyti, kaip darbuotojai motyvuojami, skatinami įsitraukti į strateginių pokyčių valdymą bibliotekose. Atsakymų raiška pateikta 6 pav.: pusė darbuotojų jaučiasi nekviečiami teikti siūlymus. Visi 10 dar-

buotojų, užimantys vadovujančias pareigas, buvo tarp tų, kurie kviečiami teikti siūlymus: per susirinkimus arba individualiai pakviečiami įsitraukti į darbo grupes. Atsakymai, kaip skatinami aktyviai įsitraukiantys į strateginių pokyčių analizę, projektų rengimą ir jų įgyvendinimą, liudija, kad dažniausiai skatinimas nematerialus: padėkos (mano 42 proc.), žodinis palaikymas (40 proc.). Vos vienas kitas žino, kad būna priedas prie atlyginimo.

Atsakymų į klausimą *kaip jie (darbuotojai) vertintų savo pasirengimą ir motyvaciją dalyvauti strateginiuose pokyčiuose?* analizė parodė (žr. 7 pav.), kad šių įstaigų darbuotojai nepakankamai pasirengę dalyvauti strateginiuose pokyčiuose: 1) vos 19 proc. sutiktų dalyvauti rengiant, aptariant ilgalaikes strategijas, bibliotekos strateginį planą; 2) tik 19,5 proc. mano, kad galėtų dirbti darbo grupėse, analizuojančiose bibliotekos veiklos SSGG, išorinius veiksmus; 3) vos 13,9 proc. sutiktų įsitraukti į bibliotekų modernizavimo projektus. Gi atsakymai į teiginį „dalyvaučiau gerosios patirties perėmimo iš kitų bibliotekų (ir užsienio) stažuotėse“ parodė gana stiprų darbuotojų norą dalyvauti strateginiuose pokyčiuose mokantis, perimant patirtis (63,9 proc. mano, kad yra pasirengę arba visiškai tam pasirengę). Ši nuomonių raiška liudija, kad darbuotojams trūksta kompetencijų dalyvauti strateginių pokyčių valdyme, trūksta ir suvokimo, kas tai yra, bet jie norėtų didesnio įtraukimo.



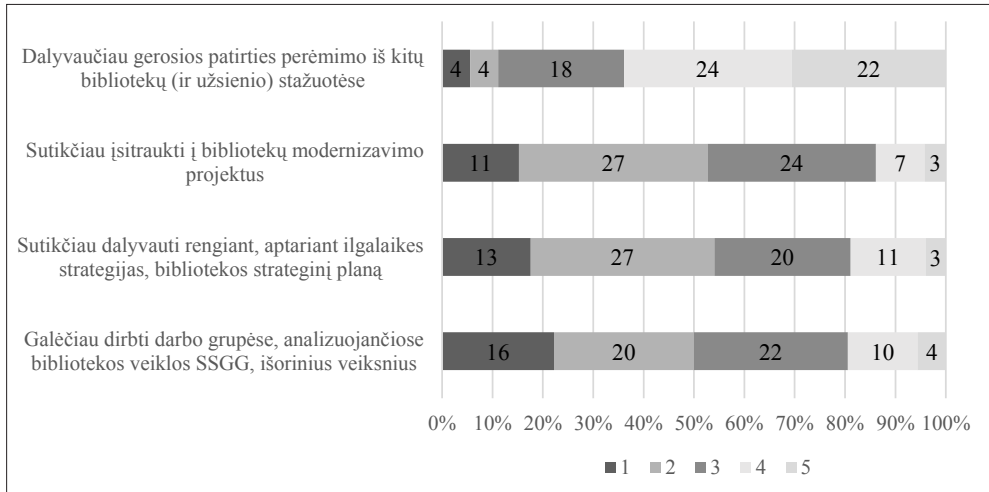
**6 pav.** Darbuotojų kvietimas teikti siūlymus inovacijoms, strateginiams pokyčiams ir darbuotojų, įsitraukusių į strateginio pokyčio įgyvendinimą, skatinimas (N=75)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Paskutinio (atviro) anketos klausimo – *kaip, jų nuomone, būtų galima tobulinti ir gerinti viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymą?* – atsakymų analizė liudija, kad:

- 1) organizacijose trūksta pokyčių valdymo kompetencijų, net suvokimo apie dalyvavimą juose: nuomonę išreiškė tik 10 darbuotojų iš 75; 5 iš jų yra vadovų pozicijoje;
- 2) visi išsakyti pasiūlymai siejami su vadovavimo pokyčiams procesu, su iš organizacijos vadovų pareinančiais veiksmais: „būtina įtraukti visą kolektyvą“; „labiau įtraukiant darbuotojus“; „daugiau viešumo, komunikavimo su darbuotojais“;

„reikalingi susirinkimai, kurių metu būtų galimas visų šalių diskusijos“; „daugiau teikti informacijos darbuotojams“; „organizuojant darbo grupes, skatinant komandinį darbą“; „siūlyčiau labiau aptarti strateginius pokyčius susirinkimų metu, stengtis labiau informuoti darbuotojus, įtraukti juos į diskusijas kai priimami sprendimai“; „pokyčio įgyvendinimo plano parengiamas turėtų būti rengiamas kartu su viešosios bibliotekos ir jos filialų darbuotojais“; „aktyvesniu skatinimu ir iniciatyvų palaikymu“; „daugiau pasitikėjimo įstaigos darbuotojais strateginių pokyčių kūrime“.



**7 pav.** Darbuotojų pasirengimas dalyvauti strateginiuose pokyčiuose (1–nepakankamas pasirengimas, 5 – visiškas pasirengimas) (N=75)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

## Išvados ir diskusija

Tyrimas patvirtino mokslininkų ir kultūros strategų išvalgas, kad viešosios bibliotekos šiandien išgyvena didžiulius pokyčius, kad ilgalaikės perspektyvos žinojimas ir strateginis planavimas kiekvienoje organizacijoje tampa būtinybe. Augant valdymo decentralizacijai, neapibrėžtumui dėl globalių pokyčių, viešajame sektoriuje tai pasiekama per didesnę bendruomenės įtraukimą į valdymą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vien vadovų lyderystės tam nepakanka.

Atlikus Akmenės r. ir Mažeikių r. savivaldybių viešųjų bibliotekų dokumentų ir darbuotojų nuomonės tyrimą, paaiškėjo tokie svarbiausi tirtų savivaldybių viešųjų bibliotekų strateginių pokyčių valdymo aspektai:

**Situacija** – bibliotekos vykdo strateginius pokyčius, inicijuotus išorės institucijų per programas ir projektus; jos turi patirties strateginių pokyčių įgyvendinime, komunikuojant pokyčių rezultatus; bibliotekose nėra pasipriešinimo diegiamoms naujovėms; darbuotojai pradedami įtraukti į strateginį pokyčių valdymą per atskirus dalinius procesus, kol kas už

strateginių pokyčių valdymą lyderystę prisiima vadovai; organizacijose trūksta gilesnio strateginių pokyčių suvokimo, kompetencijų juos inicijuoti įtraukiant visą bibliotekos bendruomenę. Kiekybinis tyrimas patvirtino H1, H2, H4 hipotezes.

**Potencialas** – *darbuotojai norėtų būti daugiau įtraukti į strateginių pokyčių valdymą:*

1) atskleista gana gera vidinė komunikacija apie jau įgyvendinamus (dažniausiai projektų pagrindu) strateginius pokyčius; 2) per 10 proc. (7 asmenys) darbuotojų jau dabar yra įsitraukę į strateginių pokyčių valdymą; 3) siūlyti idėjas inovacijoms, strateginiams pokyčiams jaučiasi galintys pusė apklaustų darbuotojų, kiti 50 proc. darbuotojų jaučiasi „nekviečiami“ to daryti; 4) dauguma darbuotojų jaučiasi esą pasirengę perimti gerą patirtį iš kitų (ir užsienio) institucijų. Patvirtinta ir H3 hipotezė.

Šis tyrimas rodo, kad savivaldybių viešosios bibliotekos turi perspektyvą pačios inicijuoti ir valdyti strateginius pokyčius, nes jau per 10 metų yra įtrauktos į išorės institucijų inicijuotų pokyčių įgyvendinimą, nėra organizacijose nusistatymo prieš pokyčius. Kita vertus, trūksta patirties ir kompetencijų patiems numatyti, inicijuoti pokyčius, motyvuoti darbuotojus įsitraukti.

Šis tyrimas taip pat kelia diskusinių klausimų, kurie gali tapti būsimų gilesnių tyrimų kryptimis:

1. Žinant, kad viešosios bibliotekos yra įpratę dirbti pagal iš viršaus ateinančias programas, projektus, planus, kyla klausimas, ar veiksmingas, ar šiandienos iššūkius atitinka galiojantis 2016 m. LR Kultūros ministro patvirtintas įsakymas „Bibliotekos valdymo tobulinimo rekomendacijos“ (įsakymo pakeitimas 2017-05-30, Nr. ĮV-700), kuriame nepakankamai aktualizuojama viešųjų bibliotekų vadyba, įstaigų pokyčių valdyme reikalingos kompetencijos.
2. 2015 metais buvo paskelbta metodinė medžiaga „Mokomės iš patirties. Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų sėkmės pavyzdžiai“, kuri buvo svarbi bibliotekoms plėtojant veiklos turinį. Šiandien bibliotekoms reikalingi metodiniai instrumentai, kaip keisti ne vien paslaugų turinį, pvz., tampant MIC (*Multiculturism, Social Innovation, Creativity*, Bibliotekos modelis), lietuviškai KIC arba dalyvaujamąją biblioteką (Juchnevič, 2016), bet ir tokius iššūkius prisiimančių organizacijų valdymo modelius. Kas turėtų / galėtų inicijuoti šiuos strateginius pokyčius savivaldybių viešosiose bibliotekose: savivaldybių tarybos, bibliotekos, bendruomenės? Kokie modeliai aktyvintų bibliotekų savarankiškumą, ypač pritraukiant finansinius išteklius, kokių šalių patirtis praverstų?
3. Kokia įstaigos valdymo struktūra palanki didinant darbuotojų įtraukimą į strateginių pokyčių valdymą? Kokios vadybinės inovacijos padidintų darbuotojų motyvaciją inicijuoti pokyčius? Dauguma šiandienos mokslininkų siūlo suburti bibliotekos bendruomenę keičiantis žiniomis, kompetencijomis, aktyviau bendradarbiauti su politikais, kitomis suinteresuotomis šalimis dėl didesnių dotacijų kultūrai (B.C's Strategic Plan for Public Library Service, 2020), analizuoti kitų šalių patirtis pasirenkant ilgalaikes perspektyvas, tinkamus valdymo modelius (Lison, Reip, 2016).

## Literatūra

1. Ajmal, S., Farooq, M. Z., Sajid, N., Awan, S. (2012). Role of Leadership in Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5 (2), 111-124.
2. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos planai 2018-2020 metams. <http://www.abiblioteka.lt/lt/veikla/veiklos-sritys>
3. Akmenės rajono savivaldybės viešosios bibliotekos veiklos ataskaita už 2019 m. <http://www.abiblioteka.lt/lt/veikla/veiklos-sritys>
4. Arimavičiūtė, M. (2007). Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 81-89.
5. Arimavičiūtė, M. (2009). Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, 14 (1), 5-12.
6. Arimavičiūtė, M., Raišienė, A. G. (2015). Model for management of strategic changes and its application in municipalities of Lithuania. *Journal of international studies*, 7 (3), 78-89.
7. B.C.'s Strategic Plan for Public Library Service (2020). <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/education/administration/community-partnerships/libraries/libraries-strategic-plan.pdf>
8. Bibliotekos modelis (2018). <https://micbibliotekalib.blogspot.com/p/blog-page.html>
9. Bibliotekos valdymo tobulinimo rekomendacijos (2016). Patvirtinta LR kultūros ministro 2016 m. birželio 22 d. įsakymu Nr. ĮV-536 „Dėl bibliotekos valdymo tobulinimo rekomendacijų patvirtinimo“. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cc97d4b038b411e6a222b0cd86c2adfc?jfwid=-4j5lbcwuu>
10. Biveinis, P. (2020). Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų funkcijų transformacija. Šiandien aktualu: straipsnių rinkinys bibliotekininkams. 2020 m. II pusmetis, 2 (63), 211-247.
11. Boyne, G. A., Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70, 185-192.
12. Bryson, J., George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. [https://www.researchgate.net/publication/337472823\\_Strategic\\_Management\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration)
13. Dėl Lietuvos kultūros politikos kaitos gairių patvirtinimo (2010). Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas, 2010 m. birželio 30 d. Nr. XI-977. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9BE55C402B71>
14. Duren, P. (2010). Public management means strategic management How can libraries fulfil the requirements of the new public management? *Library Management*, 31 (3), 162-168.
15. Hao, M. J., Yazdanifard, R. (2015). How effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15 (9). <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737/1639>
16. Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
17. Henricks, S. A., Henricks-Lepp, G. M. (2014). Desired Characteristics of Management and Leadership for Public Library Directors as Expressed in Job Advertisements. *Journal of Library Administration*, 54 (4), 277-290.
18. Hirshon, A. (1999). Libraries, consortia, and change management. *The Journal of Academic Librarianship*, 25 (2), 124-126.
19. Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West.
20. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *Business Systems and Economics*, 2 (2), 130-145.
21. Yaqun, Y., Yuan, L., Hitt, M. A., Liu, Y., Wei, Z. (2016). The Influence of Resource Bundling on the Speed of Strategic Change: Moderating Effects of Relational Capital. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 435-467. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-016-9458-z>
22. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th Edition. <https://silo.pub/exploring-corporate-strategy-8th-edition.html>

23. Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*: London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group. <https://docshare04.docshare.tips/files/26701/267011310.pdf>
24. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, J., Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
25. Juchnevič, L. (2016). *Bibliotekų vaidmenų kaita tinklaveikos visuomenėje: Lietuvos atvejis*: daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
26. Kitsios, F., Kamariotou, M. (2017). Strategic Change Management in Public Sector Transformation: The Case of Middle Manager Leadership in Greece. *Proceedings of British Academy of Management (BAM) Conference 2017*, Coventry, UK, 1-24.
27. Koizumi, M. (2014). Transitions in Public Library Management: From the International Perspective of Strategy, Organizational Structure, and Operations. *Journal of Library Administration*, 54 (8), 659-690.
28. Korbi, K. (2015). Leadership and Strategic Change. *The Journal of Organizational Management Studies*. Article ID 638847, 32 pages.
29. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
30. Kulikauskienė, K. (2019). Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 42 (1), 67–78.
31. Kulikauskienė, K., Liukinevičienė, L. (2020). Socialiai neįgaliuosius įtraukiančių bibliotekų teisinė ir administracinė aplinka Lietuvoje. *Informacijos mokslai*, 88, 120-141. <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/16667/17381>
32. Kulikauskienė, K., Liukinevičienė, L. (2020). The Theoretical Model of an Inclusive Library for People with Disabilities and its Practical Implementation. *Challenges of the Future*, 5 (2), 79-101.
33. Kuodytė, K. (2021). *Strateginių pokyčių valdymas savivaldybės viešojoje bibliotekoje*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija.
34. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje*. [https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/laumenskaite\\_5.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/laumenskaite_5.pdf)
35. Lison, B., Reip, N. (2016). *The New Role of Public Libraries in Local Communities*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL\\_STU\(2016\)585882\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/585882/IPOL_STU(2016)585882_EN.pdf)
36. Miknevičiūtė, D., Valackienė, A. (2017). *Strateginių pokyčių krypties identifikavimo organizacijose koncepto pristatymas*. Kauno technologijos universitetas. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1669/pdf>
37. Mokomės iš patirties. Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų sėkmės pavyzdžiai (2015). [http://3erdve.lt/media/public/Asociacija/leidinys\\_perz.pdf](http://3erdve.lt/media/public/Asociacija/leidinys_perz.pdf)
38. Mokslinė šimtmečio konferencija „XXI a. bibliotekos: tradicijos ir inovacijos“ (2019). <https://www.lnb.lt/naujienos/4845-moksline-simtmečio-konferencija-xxi-a-bibliotekos-tradicijos-ir-inovacijos-2>
39. Naghibi, M. A., Baban, H. (2011). Strategic change management: The challenges faced by organizations. *International Conference on Economics and Finance Research IPEDR*, 4. <http://ipedr.com/vol4/108-F00035.pdf>
40. Nkosi, S. V. (2015). Strategic Change in the Public Service: Differential Roles of Human Resource and Line Managers. [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/63645/Nkosi\\_Strategic\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/63645/Nkosi_Strategic_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
41. Parker, J. B., Bossaller, J., Adkins, D., Brendler, B. (2017). Learning to Lead: Challenges and Resources for The New Public Library Director. *Journal of Library Administration*, 57 (4), 444-460.
42. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.
43. Riwo-Abudho, M., Njanja, L., Ochieng, I. (2012). The Role of Strategic Leadership during Change. *KCA Journal of Business Management*, 4 (1). <https://www.ajol.info/index.php/kjbm/article/view/89159>

44. Robbins, S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
45. Sen, B. (2014). Multiple Strategic Orientations: The Public Library as a Societal Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 147, 111-119. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814040373>
46. Strategija „Europa 2020“ (2010). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0028>
47. Strategija „Lietuva 2030“ (2012). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
48. The public library: new challenges and strategies in the information society (2003). *Report February*. [https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/informebibpub\\_eng.pdf/](https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/informebibpub_eng.pdf/)
49. Van der Voet, J., Kuipers, B. S., Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18 (6), 842–865.
50. Wandt, Ch. (2019). Change Management in Public Libraries: Seven Recommendations from Copenhagen Libraries. *Journal of Library Administration*, 59, 915–926.
51. Widdersheim, M. M., Lund, B. D., Kemboi, B. J. (2019). Change Management in Public Libraries: Research Based Political Strategies. *Journal of Library Administration*, 59, 693–742.