



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

**NERINGA ALEKSANDRAVIČIŪTĖ
VIRGINIJA MIEŽINIENĖ**

Magistro darbas

**VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMAS EKSTREMALIŲJŲ
SITUACIJŲ KONTEKSTE**

Darbo vadovė: prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Neringa Aleksandravičiūtė, Virginija Miežinienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste <i>Management of public library services in the context of emergencies</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Neringa Aleksandravičiūtė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Neringa Aleksandravičiūtė, by submitting this paper confirm (check)



Aš, Virginija Miežinienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

I, Virginija Miežinienė, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- ☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- ☒ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste. Šiandien viešosios bibliotekos veikia patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų, didesnės, nei šalis kada nors buvo susidūrusi imigracijos bei karo grėsmės akivaizdoje. Viešosios bibliotekos yra nuolatinės kaitos būsenoje jau keli dešimtmečiai, nes keičiantis aplinkai, kinta poreikiai, tai sudaro bibliotekos pasikeitimų pagrindą. Bibliotekos yra viešosios organizacijos ir iš jų yra reikalaujama ne tik patenkinti visuomenės poreikius, bet ir prisiimti atsakomybę už kokybiškų ir prieinamų paslaugų visuomenei teikimą bei visuomenės gerovės kūrimą.

Mokslinės literatūros bei teisės aktų analizė parodė, kad ekstremaliosios situacijos išryškino bibliotekų paslaugų valdymo tokiose situacijose ribotumus. Nors bibliotekos pasižymi dideliu atsparumu ekstremalioms situacijoms, autoriai pažymi, kad esminiais bibliotekų veiklos sėkmės veiksniais išlieka bendradarbiavimas su valstybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, verslu, aktyvi veikla socialiniuose tinkluose, informacijos prieinamumo ir kokybės užtikrinimas ir sklaida. Minėtų veiksnių įgyvendinimas neatsiejamas nuo veiksmingo bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliose situacijose. Lietuvoje apie viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste dar labai mažai diskutuojama, stokojama modelio, kuris apibrėžtų viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu.

Magistro darbas skirtas ištirti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste ir tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti hipotetinį viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų atveju modelį. Siekiant ištirti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, iškilusius iššūkius, naujus paslaugų teikimo būdus buvo atliekamas kiekybinis viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės tyrimas. Viešųjų bibliotekų vadovų ir kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų apklausomis buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Atsakymai buvo grindžiami respondentų asmenine patirtimi ir žinojimu.

Tyrimo rezultatai parodė, kad viešosios bibliotekos šiaudien išgyvena didžiulius pokyčius. Atlikus Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų, vadovų ir ekspertų nuomonės tyrimą, paaiškėjo, kad paskelbta ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį: pandemija ir jos valdymas paveikė veiklos rodiklius, pasikeitė bibliotekos suteikiamų paslaugų pobūdis, atsirado naujų paslaugų, išaugo naujų kompetencijų poreikis, išryškėjo bibliotekų svarba ir reikalingumas, padidėjo bibliotekų bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis. Magistro darbe identifikuotos viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo dimensijos, ribojantys ir skatinantys veiksniai, išskirti viešųjų bibliotekų atsparumo ekstremalioms situacijoms veiksniai, numatytos viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvinės veiklos kryptys ir plėtros galimybės.

Tyrimo rezultatai reikšmingi siekiant atkreipti visuomenės, valdžios, atsakingų institucijų dėmesį į viešųjų bibliotekų, kaip viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų, kurios dėl augančių visuomenės reikalavimų turi planuoti, nuolat vertinti savo žingsnius, pasirinkti pokyčius, kurie visapusiškai atlieptų kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius ekstremaliųjų situacijų metu.

Raktiniai žodžiai: viešoji biblioteka, viešosios paslaugos, paslaugų valdymas, ekstremalioji situacija, atsparumas.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the management of Public library services in the context of emergencies. Nowadays public libraries work in the face of crises and emergencies: pandemics, societal unrest, greater than the country has ever faced in the face of immigration and the threat of war. The Public libraries have been in a state of constant change for several decades, as the changing environment is changing the needs of the library. Libraries are public organizations and are required not only to satisfy the needs of society, but also to take responsibility for providing quality and accessible services to the public and for creating society welfare.

The analysis of the scientific literature and legislation has shown that emergencies have highlighted the limitations of managing library services in such situations. Although the libraries are highly resilient to emergencies, the authors note that cooperation with governmental and non-governmental organizations, business, social networking, ensuring the availability and quality of information and dissemination remain key factors in the success of libraries. The implementation of the above factors is inseparable from the effective management of library services in emergency situations. In Lithuania, there is still very little discussion about the management of Public library services in the context of emergencies, there is a lack of a model that would define the management of public library services during emergencies.

The master's thesis is to research the management of Public library services in the context of emergencies and to form a hypothetical model of public library services management in emergencies based on the research results. The research was carried out using quantitative survey and qualitative interview methods. In order to study the management of public library services in the context of emergencies, challenges, new ways of providing services, the quantitative survey of the public library staff was carried out. The surveys of public library managers and cultural emergency experts were useful to assess respondents' views on the management of Public library services during emergencies. The answers were based on the respondents' personal experience and knowledge.

According to the results of the research, Public libraries today are in a way of big changes. After carrying out the survey of the Public library employees, managers and experts in Kaunas and Šiauliai districts, it became clear that the declared emergency situation changed the format of the work in Public libraries: the pandemic and its management affected the indicators of work, the format of the services provided by the library changed, the new services emerged, the demand of new competencies increased, the importance and necessity of libraries distinguished, the cooperation of libraries with other institutions increased. The master's thesis identifies the dimensions of public library services management, limited and encouraging factors, the factors of public libraries' resilience to extreme situations are distinguished, the perspective directions of activities and development opportunities in the management of public library services during emergencies are provided.

The results of the research are significant in order to draw the attention of the society, government and responsible institutions to the Public libraries, as public service institutions that have to plan, constantly to evaluate their steps, to choose the changes that fully could respond the expectations of the widest possible part of society during emergencies.

Keywords: public library, public services, service management, emergency situation, resilience.

PADĖKA

Nuoširdžiai dėkojame:

- Darbo vadovei prof. dr. Dianai Šaparnienei, už profesionalų vadovavimą, atsakingumą, diskusijas ir konsultacijas, grįstas aukštais standartais, už šiltą bendravimą, nuolatinę paskatą ir motyvavimą rengiant mokslinį darbą.
- Magistro darbo recenzentei prof. dr. Laimai Liukinevičienei, už vertingus pastebėjimus, įžvalgas bei konstruktyvią kritiką, kuri leido geriau suprasti savo rengiamą darbą ir jį tobulinti.
- Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos dėstytojams: prof. dr. Teodorui Tamošiūnui, doc. dr. Vitai Juknevičienei, lekt. Sigitui Balčiūnui ir kitiems už įgytas žinias, pasidalinimą patirtimi, vertingas įžvalgas ir konsultacijas, kurios bus itin vertingos profesiniame kelyje ir ne tik.
- Tyrime dalyvavusiems bibliotekų darbuotojams, vadovams, ekspertams, už geranoriškumą, skirtą laiką, pateiktas įžvalgas, išsakytą nuomonę.
- Už kantrybę, emocinę paramą, įkvėpimą, palaikymą, tikėjimą ir paskatinimą dėkojame šeimos nariams, artimiesiems, draugams, bendradarbiams. Ačiū, kad leidote mums siekti mokslinių tikslų ir padėjote šiam darbui tapti realiu magistrantūros studijų rezultatu.
- Pačioms sau – už ryžtą, tikėjimą savo jėgomis ir pastangas siekiant užsibrėžtų tikslų.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
TERMINŲ ŽODYMAS.....	10
IVADAS	11
1. VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TEORINIS PAGRINDIMAS	16
1.1. Viešųjų paslaugų valdymas: apibrėžtis ir pagrindinės teorijos.....	16
1.1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir jų formavimąsi įtakojoantys veiksniai.....	16
1.1.2. Viešųjų paslaugų valdymo teorijos	19
1.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas	22
1.2.1. Viešųjų bibliotekų paskirtis ir funkcijos viešųjų paslaugų kontekste	22
1.2.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo samprata ir situacija	24
1.2.3. Socialinė ir ekonominė plėtra viešųjų bibliotekų valdyme.....	30
1.2.4. Viešųjų bibliotekų kuriama socialinė vertė.....	34
1.3. Ekstremaliųjų situacijų valdymo samprata	36
1.3.1. Ekstremaliųjų situacijų samprata ir reglamentavimas	36
1.3.2. Ekstremaliųjų situacijų valdymas ir organizavimas	39
1.3.3. Ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijos.....	42
1.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste.....	44
1.4.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste teorinės ir praktinės prielaidos akistatoje su Covid-19 pandemija.....	44
1.4.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo plėtos ir kaitos tendencijos ekstremaliųjų situacijų metu.....	50
1.4.3. Socialinės ir ekonominės politikos prioritetų nustatymas ir įgyvendinimas viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų kontekste	52
1.4.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo bendradarbiavimo ir atsparumo veiksniai ekstremaliųjų situacijų metu	54
1.5. Teorinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste modelis	59
2. VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA	61
2.1. Teorinis - filosofinis tyrimo pagrindimas	61
2.2. Empirinio tyrimo organizavimas ir etapai	65
2.3. Tyrimo strategija ir metodų pasirinkimas	67
2.4. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	72
2.5. Tyrimo etika.....	80
2.6. Tyrimo validumo pagrindimas.....	81
3. VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI	83
3.1. Kauno ir Šiaulių apskričių viešosios bibliotekos kaip tyrimo atvejai.....	83
3.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste teisinė ir administracinė aplinka	84
3.2.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ES ir LR dokumentuose, analizės rezultatai	84

3.2.2. Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vidinių dokumentų, susijusių su paslaugų valdymu ekstremaliųjų situacijų metu, analizės rezultatai.....	89
3.3. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu kaitos ypatumai: viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės raiška	92
3.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste perspektyvinės veiklos kryptys: viešųjų bibliotekų vadovų ir ekspertų nuomonės raiška	107
3.5. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų atveju hipotetinis modelis ...	116
3.6. Mokslinė diskusija	119
IŠVADOS	123
REKOMENDACIJOS	126
LITERATŪRA	128
PRIEDAI	139
1 priedas. Viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos anketa.....	139
2 priedas. Dalyvio sutikimas.....	144
3 priedas. Interviu klausimynas bibliotekų vadovams	145
4 priedas. Interviu klausimynas kultūros srities ir ekstremaliųjų situacijų ekspertams.....	147
5 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas	148

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešųjų paslaugų sampratos analizė.....	17
2 lentelė. Naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo pagrindiniai elementai.....	21
3 lentelė. Dažniausiai literatūroje sutinkamų ekstremaliųjų situacijų definicijos.....	36
4 lentelė. Ekstremaliųjų situacijų priežasčių rūšys.....	38
5 lentelė. Ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijos.....	43
6 lentelė. Viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos tyrimo klausimai.....	73
7 lentelė. Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida.....	74
8 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos.....	75
9 lentelė. Interviu tyrimo klausimai viešųjų bibliotekų vadovams.....	76
10 lentelė. Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vadovų charakteristikos.....	77
11 lentelė. Interviu tyrimo klausimai ekspertams.....	78
12 lentelė Kultūros srities ir ekstremaliųjų situacijų ekspertų charakteristikos.....	79
13 lentelė. Pagrindiniai dokumentai reglamentuojantys viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą.....	88
14 lentelė. Didžiausi iššūkiai ir problemos, su kuriomis susidūrė viešosios bibliotekos ekstremaliųjų situacijų metu: koreliacinė analizė (N=244).....	96
15 lentelė. Iššūkiai ir problemos su kuriomis susiduria viešosios bibliotekos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu vertinimas: faktorinės analizės rezultatai (N=244).....	98
16 lentelė. Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu būdu)“ ir „Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių“ (N=244).....	99
17 lentelė. Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams“ (N=244).....	101
18 lentelė. Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Informacijos trūkumas“ (N=244).....	102
19 lentelė. Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksniai ekstremaliųjų situacijų metu: koreliacinė analizė (N=244).....	104
20 lentelė. Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksnių ekstremaliųjų situacijų metu svarbos vertinimas: faktorinės analizės rezultatai (N=244).....	105
21 lentelė. Viešųjų bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimas ir tobulinimo būdai, orientuojantis į galimas ekstremaliasias situacijas.....	106

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo teorijų raida.....	20
2 pav. Lietuvos Respublikos statymai reglamentuojantys paslaugų teikimo valdymą viešosiose bibliotekose.....	29
3 pav. Viešosios bibliotekos vertės koncepcija.....	31
4 pav. Viešosios bibliotekos paslaugų vertinimo modelis.....	32
5 pav. Ekstremaliųjų situacijų valdymo planas.....	46
6 pav. Konceptualus viešųjų bibliotekų COVID-19 pandemijos metu atliekamų funkcijų ir su jomis siejamų veiklų modelis.....	48
7 pav. Viešosios bibliotekos bendradarbiavimo schema.....	55
8 pav. Organizacijų atsparumo įtakos veiksmų modelis.....	57
9 pav. Teorinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste modelis.....	60
10 pav. Teorijų analizės koncepcijų žemėlapis.....	63
11 pav. Tyrimo schema.....	66
12 pav. Metodikos pasirinkimas.....	67
13 pav. Lygiagretus mišrių metodų dizaino modelis.....	68
14 pav. Apklaustos tyrimo procesas ir jį sudarantys elementai.....	71
15 pav. Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų pagrindiniai 2021 m. rodikliai.....	84
16 pav. Lietuvoje paskelbtos ekstremaliosios situacijos 2017 - 2021 m.....	89
17 pav. Ekstremalioji situacija pakeitė viešosios bibliotekos darbo pobūdį.....	93
18 pav. Respondentų nuomonės raiška, apie darbo pobūdžio pasikeitimą, pagal darbo stažą.....	93
19 pav. Svarbiausi viešųjų bibliotekų darbo pobūdžio pasikeitimai įvykę ekstremaliosios situacijos metu.....	94
20 pav. Darbuotojams pasitaikę iššūkiai ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu.....	95
21 pav. Darbuotojams pasitaikiusios problemos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu.....	96
22 pav. Išryškėjusios bibliotekų savybės ir tendencijos ekstremaliosios situacijos metu.....	99
23 pav. Vadovo veiklos organizavimas ekstremaliosios situacijos metu.....	100
24 pav. Viešųjų bibliotekų atsparumo stiprinimo veiksniai, ekstremaliųjų situacijų metu.....	103
25 pav. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste hipotetinis modelis.....	118

TERMINŲ ŽODYMAS

Atsparumas (*angl.* resilience) – individo, grupės ar sistemos gebėjimas prisitaikyti prie iššūkio, užtikrinant savo funkcijų tęstinumą ar atsinaujinimą (Bahadur, 2013).

Biblioteka (*angl.* library) – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas juridinis asmuo, veikiantis informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse ir vykdamas bibliotekų veiklą, arba juridinio asmens, turinčio teisę vykdyti bibliotekų veiklą, struktūrinis padalinys (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995).

Bibliotekos paslauga (*angl.* library service) – bet kuri bibliotekos veikla, organizuojama ir vykdoma tenkinant vartotojų informacinius, mokslinius, kultūrinius, edukacinius, profesinius, laisvalaikio poreikius ir naudojant visus prieinamus informacijos išteklius, bibliotekos įrangą, patalpas bei specialistų kompetenciją (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995).

Bibliotekų veikla (*angl.* library activities) – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas, saugojimas, skaitmeninimas, panauda ir viešinimas, bibliografavimas, kultūrinių ir edukacinių programų organizavimas ir kultūros plėtra, galimybės naudotis viešaisiais informacijos šaltiniais, nepaisant informacijos pateikimo būdo, formos ir laikmenos, neatsižvelgiant į autorių ar užfiksuotų žinių politinę ar ideologinę orientaciją, užtikrinimas; fizinių ir juridinių asmenų lygių teisių naudotis teisės aktų nustatyta tvarka teikiamomis nemokamomis visuomenės švietimui, sociokultūrinei edukacijai, moksliniams tyrimams bei asmenybės ugdymui reikalingomis paslaugomis ir informacija užtikrinimas (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995).

Ekstremalusis įvykis (*angl.* an extreme event) – tai nustatytus kriterijus atitinkantis, pasiekęs ar viršijęs gamtinis, techninis, ekologinis ar socialinis įvykis, kuris kelia pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, jų socialinėms sąlygoms, turtui ir (ar) aplinkai (Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas, 1998).

Ekstremalioji situacija (*angl.* emergency situation) – dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą ar padaryti kitą žalą (Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas, 1998).

Paslaugų valdymas (*angl.* service management) - paslaugų valdymas apima paslaugų planavimą, organizavimą, kompetencijos pasiskirstymą ir paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą bei kontrolę valstybės ir vietos savivaldos lygmenimis (Išoraitė, 2007).

Planavimas (*angl.* Planning) - veiklos projektavimas visais sistemos modeliavimo etapais: tikslų, programų, uždavinių, kriterijų, išteklių, normatyvų, rezultatų nustatymas, vertinimas, atranka (Makštutis, 2010).

Viešojo biblioteka (*angl.* public library) – visiems vartotojams prieinama biblioteka, kaupianti ir sauganti universalų teritorijos (apskrities, savivaldybės), kurioje ji yra, bendruomenės poreikius tenkinantį dokumentų fondą, teikianti gyventojams informacijos ir viešosios interneto prieigos paslaugas, vykdanči kraštotyros, sociokultūrinės edukacijos, skaitymo skatinimo, informacinio raštingumo ir kitas su bibliotekų veikla susijusias neformaliojo švietimo programas ir projektus (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995).

Viešojo paslauga (*angl.* public service) – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriamą valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999, nauja redakcija nuo 2020-11-01, Nr. XIII-2987, 2020-05-28, paskelbta TAR 2020-06-11, i. k. 2020-12819).

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieniniame pasaulyje organizacijos susiduria su nuolatiniais ir įvairiais pokyčiais, tokiais kaip naujos technologijos, naujos rinkos, besikeičianti teisinė bazė, vidiniai organizacijų aplinkos pokyčiai bei vartotojų poreikių kaita (Butt, Nawab, Zahid, 2018). Būdamos viešojo sektoriaus organizacijos, viešosios bibliotekos taip pat susiduria su pokyčiais ir būtinybe keistis, todėl bibliotekos yra nuolatinės kaitos būsenoje jau keli dešimtmečiai. Biblioteka, kaip žinių, kultūros, bendruomenės susibūrimo vieta, o vis labiau – ir modernių technologijų centras, vaidina labai svarbų vaidmenį visuomenėje. Knygų išdavimas lieka svarbi bibliotekos funkcija, tačiau bibliotekos misija yra platesnė – lavinti, informuoti visuomenę ir suteikti visiems prieinamas prasmingo laisvalaikio galimybes. Bibliotekos turi keistis kartu su bendruomenėmis, reaguoti į demografinius socialinius ir ekonominius pokyčius (Strateginės gairės, 2019). 2019 m. JAV ir Europos tyrėjų grupė analizavo viešųjų bibliotekų, kaip viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų, vietą kitų viešąsias paslaugas teikiančių institucijų kontekste. Mokslininkai išskyrė pagrindines paslaugų kryptis, į kurias iš esmės nukreipta bibliotekų veikla ir tai jas daro išskirtinėmis visų kitų viešųjų paslaugų kontekste – bendruomenės žinių kultūros formavimas, naudojamos inovatyvios priemonės bei paslaugos. Pasak Janavičienės (2011), keičiantis aplinkai, kinta poreikiai, tai sudaro bibliotekos pasikeitimų pagrindą.

Aplinkoje vyksta įvairūs pokyčiai, jie veikia visas organizacijas, įskaitant ir bibliotekas: ekonomikos globalizacija, migracijos procesai pasaulyje, ekologinės grėsmės, sukeltos žmogaus poveikio gamtai, prieigos prie nacionalinių kultūros išteklių tarptautinių mastu plėtra ir pan. Permainos paveikė tradicines bibliotekos paslaugas. Germano (2011) pastebi, kad bibliotekų pasikeitimo tempai sparčiai keičiasi siekiant patenkinti bibliotekų vartotojų poreikius, bibliotekos turi iš naujo save išrasti. Svarbu paminėti, kad bibliotekos yra viešosios organizacijos ir iš jų yra reikalaujama ne tik patenkinti visuomenės poreikius, bet ir prisiimti atsakomybę už kokybiškų ir prieinamų paslaugų visuomenei teikimą bei visuomenės gerovės kūrimą (Racelis, 2018). Šiame kontekste išryškėja organizacijų socialinės atsakomybės ir įtraukties svarba bei indėlis į visuomenės gerovę.

Bibliotekos apima ne tik knygų išdavimą, tačiau ir skatina socialinį bendravimą, užsiima visuomenės švietimu, tampa modernių technologijų centru, prasmingo laisvalaikio praleidimo vieta. Pečeliūnaitė (2018) teigia, kad viešojo sektoriaus organizacijai tenka labai sudėtingas vaidmuo – įgyvendinti politinius sprendimus ir atstovauti visuomenės interesams. Todėl šiam sektoriui būtina išlaikyti aukštą kompetencijos lygį ir būti pažangiai ir šiuolaikiškai, greitai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Šiuo metu kintanti aplinka mus supa nuolat. Survila (2015) teigia, kad nepaprastoji situacija ir yra „nepaprasta“, jai pasireiškus nelieka laiko nei pasiruošti, nei įgyti naujų žinių, naujos įrangos, nei parengti žmones. Young (2018) teigia, kad ekstremaliose situacijose bibliotekoms tenka labai svarbus vaidmuo. Autorius nagrinėja rugsėjo 11-osios įvykius ir teigia, kad bibliotekai teko svarbus vaidmuo ir jos svarba išaugo, nes tai buvo vienintelė galimybė susisiekti su išoriniu pasauliu, žmonėms, kurie liko be jiems įprastų komunikavimo priemonių. Stricker (2019) teigia, kad į biblioteką turi būti žiūrima kaip į vieną iš bendruomenės ekstremalių situacijų pagalbos centrų. Autorius mano, kad nors šios įstaigos ir nebūna visiškai pasirengusios ir nėra priskirtos tokiems centrums, tačiau joms tenka tapti bendruomenės „ramsčiais“. Autorius mini tokias situacijas kaip uraganai, potvyniai ir kitos stichinės nelaimės, kurių metu bibliotekos tapo bendruomenės atramos taškais. Ne išimtis ir epidemijos. Tačiau autoriui kyla klausimas, ar bibliotekos ir jų darbuotojai yra pasirengę tokioms situacijoms, kaip jų veikimas yra reglamentuojamas susiduriant su tokia situacija.

Stricker (2019) teigimu, šie klausimai daugelyje šalių nėra iki galo išaiškinti ir išspręsti. Wertman ir kt. (2018) teigia, kad biblioteka ekstremaliosios situacijos akivaizdoje tampa ta vieta, kur žmonės renkasi tam, kad sugrįžtų į sau įprastą dienos ritmą, todėl bibliotekas būtina pritaikyti ir paruošti taip, kad jos atitiktų pagalbos ieškančiųjų poreikius. Tačiau neparengtas teisinis reglamentas neleidžia bibliotekoms efektyviai reaguoti į ekstremalias situacijas.

Temos ištirtumas moksle. Bibliotekų svarbą savo tyrimuose pabrėžė Pereyaslavskaja ir Abba (2015), Manzoora ir Vimarlund (2017), McCrary (2017), Racelis (2018). Varheim, Skare, Lenstra (2019) analizavo viešųjų bibliotekų, kaip viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų, vietą kitų viešąsias paslaugas teikiančių institucijų kontekste. Mokslininkai išskyrė pagrindines paslaugų kryptis, į kurias iš esmės nukreipta bibliotekų veikla ir tai jas daro išskirtinėmis visų kitų viešųjų paslaugų kontekste – bendruomenės žinių kultūros formavimas, naudojamos inovatyvios priemonės bei paslaugos.

Viešųjų bibliotekų vaidmenų pokyčius savo darbuose identifikavo Kulikauskienė (2019), Juchnevič (2016), Pečeliūnaitė (2017), Biveinis (2018), Strover (2019), Carrillo ir Gregory (2019) ir kt. Viešąsias bibliotekas tyrinėjančius mokslininkus domina ir tai, kaip bibliotekos savo kasdieninėje veikloje taiko nacionalinius bei tarptautinius standartus, su kokiais iššūkiais susiduria bei kurių dar veiklų standartizavimas padėtų sklandžiau funkcionuoti tenkinant bendruomenių poreikius (Krasteva, 2019). Bibliotekos svarbą visuomenėje mokslinėje literatūroje aktualizavo Janavičienė (2011), Chaputula, Mapulanga (2017), Lloyd (2019), Düren ir kt. (2019) ir kt. Šie autoriai pabrėžė bibliotekos svarbą bendruomenei bei visuomenei plačiąja prasme. Visuomenės pasitenkinimą bibliotekų teikiamomis paslaugomis ir prieinamumą nagrinėjo VanScoy, Thomson, Hartel, (2020), Shamim, Mehtab (2020). Bibliotekos paslaugų prieinamumas skirtingoms grupėms tyrinėjo Zakrajšek, Vobed, (2020). Bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu nagrinėjo Yang ir Ju (2021), Han (2019), Standal (2018), Tu-Keefner (2019), Yelvington (2020).

COVID-19 pandemijos akivaizdoje Lietuvos mokslininkų bendruomenė atliktų tyrimų pagrindu pateikė solidžius situacijos ir įgytų patirčių vertinimus (Bortkevičiūtė, Kalkytė, Kuokštis, Nakrošis, Vilpišauskas, 2020; Telešienė, Balžekienė, Budžytė, Zolubienė, 2021). Analizuotas pandemijos poveikis įvairioms visuomenės veiklos sritims, susiliečiančioms ir su bibliotekų veikla. Siekdami gauti grįžtamąjį ryšį apie nuotoliniu būdu teiktas paslaugas, tyrimus atlieka ir bibliotekų specialistai (Lukoševičienė, 2021).

Tyrimo problema. Viešosios bibliotekos 2020–2022 m. veikia kelių šalies patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų, didesnės, nei Lietuvos Respublika kada nors buvo susidūrusi, imigracijos bei karo grėsmės akivaizdoje.

Užklupus COVID-19 pandemijai, 2020 m. daugumos pasaulio šalių bibliotekos, kaip ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, fiziniams lankytojams buvo uždarytos. Neturint veiklos pandemijos sąlygomis patirties, Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija, Amerikos bibliotekų asociacija, Europos bibliotekų, informacijos ir dokumentacijos asociacijų biuras, kitos tarptautinės ir nacionalinės bibliotekų asociacijos, nacionalinės ir didžiosios šalių bibliotekos ėmėsi iniciatyvos operatyviai rinkti, kaupti ir skleisti informaciją apie priimtus įvairiose šalyse sprendimus dėl bibliotekų veiklos, siekdamas užtikrinti maksimalią vartotojų, darbuotojų, informacijos išteklių apsaugą ir galimybes teikti ir gauti bibliotekų ir informacijos paslaugas, esant ekstremaliajai situacijai. Lietuvos viešosios bibliotekos pastaraisiais dešimtmečiais kaupė patirtį daugiakultūrės bibliotekos prielaidoms sukurti (Dikavičienė ir kt., 2018), tačiau situacija, su kuria susidūrė Lietuvos

Respublika 2021 m. vasarą, yra visiškai nauja; dėl jos paskelbta valstybės lygio ekstremalioji padėtis (Pilkūnė, 2021).

Naujausi užsienio autorių darbai (Stricker, 2019; Wertman ir kt., 2018; Young, 2018) rodo problemos mastą, nors bibliotekos ir tampa prieglobsčiu ekstremalioje situacijoje, tačiau jų darbas tokiaime režime nėra reglamentuotas, o tai apsunkina bibliotekų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Yang ir Ju (2021) dar kartą kelia bibliotekų paslaugų valdymo prieinamumo ir užtikrinimo klausimą ekstremaliųjų situacijų metu, nes 2011 metais Federalinė ekstremaliųjų situacijų valdymo agentūra pripažino bibliotekas pagrindinėmis bendruomenės organizacijomis ir leido joms veikti vadovaujantis viešosios pagalbos programa. Pasak Manžuch ir kt. (2014), organizuodami paslaugų teikimą, visų bibliotekų vadovai turėtų atkreipti dėmesį į būtinybę reguliariai tirti vartotojų poreikius ir vadovautis tokių tyrimų rezultatais kuriant naujas ir tobulinant esamas paslaugas. Tuo pačiu metu kinta visuomenės lūkesčiai dėl bibliotekų – jos tampa bendruomenės susirinkimo vietomis, kuria ir dalijasi žiniomis bei tuo pačiu metu vykdo tradicines knygų saugojimo ir išdavimo veiklas (Irwin, Silk, 2019). Bibliotekos praplėtė galimybes tiems bendruomenių nariams, kurie neregėtu ir neapibrėžtu laikotarpiu susidūrė su darbo praradimu, sveikatos priežiūros krize, nuotoliniu darbu ir mokymusi. Bibliotekos atliko svarbų vaidmenį naikinant skaitmeninę atskirtį, kuri tapo dar akivaizdesnė pandemijos metu.

Yang ir Ju (2021) teigia, kad pandemija COVID-19 išryškino bibliotekų paslaugų valdymo tokiose situacijose trūkumus. Autorė pažymi, kad bibliotekoms labai svarbu bendradarbiavimas su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, aktyvi veikla socialiniuose tinkluose, būtinas informacijos tikrumo užtikrinimas ir sklaida, tai pagrindiniai trūkumai, kuriuos galima pašalinti užtikrinant tinkamą bibliotekos paslaugų valdymą ekstremaliosios situacijos metu. Panašias problemas nagrinėja ir Han (2019), jis taip pat apeliuoja į bibliotekų nepasiruošimą teikti tinkamą ir reikiamą informaciją ekstremaliosios situacijos metu per socialinius tinklus. Standal (2018) teigia, kad bibliotekų valdymas ekstremaliosios situacijos metu yra reglamentuotas, tačiau realiai neveikiantis, nes, autorės teigimu, tik 22 proc. bibliotekų turi realius planus, kaip veikti ekstremaliosios situacijos atveju, kaip užtikrinti paslaugų teikimą ir kaip jis turėtų būti valdomas. Tu-Keefner (2020) atkreipia dėmesį į tai, kad ekstremaliosios situacijos atveju biblioteka, turėdama realų planą, vis tiek nesugeba jo įgyvendinti dėl personalo nepasiruošimo ir nemokėjimo reaguoti susidūrus su ekstremaliąja situacija. Todėl, autorės teigimu, bibliotekų valdymas turi apimti ne tik planų ir teisinių reglamentų kūrimą, bet ir pačios bibliotekos bei jos personalo pasiruošimą veikti tokioje situacijoje. Yelvington (2020) kaip pagrindinį trūkumą, valdant biblioteką ekstremaliosios situacijos atveju, nurodo valdymo planų nelankstumą. Jeigu bibliotekos pasirengusios tinkamai reaguoti stichinės nelaimės atveju, tai pandemijos, tokios kaip COVID-19, atveju jos nesugebėjo užtikrinti tinkamų paslaugų teikimo. Ir nors buvo sureaguota, tačiau visos bendruomenės interesų patenkinti joms nepavyko.

Šiandien, visam pasauliu kovojant su vienu bendru priešu – koronavirusu, arba COVID-19, dėl visuomenėje kylančių neramumų, imigracijos ir karo grėsmės, bibliotekos, kaip visos kitos verslo ir valstybinės organizacijos, susiduria su nemažais iššūkiais. Kaip bibliotekos gali užtikrinti prieigą prie esamos tikslios ir nemokamos informacijos padidėjusio netikrumo, panikos, ksenofobijos ir dezinformacijos laikais? Kaip galima aptarnauti vartotojus teikiant tik nuotolines paslaugas, organizuojant virtualius renginius, taip palengvinant jų gyvenimą karantino sąlygomis? Ką galima padaryti siekiant apsaugoti darbuotojų sveikatą užtikrinant lanksčią darbo politiką, higieną bei sanitariją bibliotekos erdvėse? Šie ir begalė kitų klausimų šiandien yra bibliotekų kasdienybė.

Tyrimo objektas: Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu.

Tyrimo tikslas: Ištirti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste ir tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti hipotetinį viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų atveju modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ir ekstremaliųjų situacijų valdymo sampratas bei jų sąsajų teorines prielaidas.
2. Atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu reglamentavimo ir situacijos kaitos ypatumus.
3. Išanalizuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu praktines prielaidas, tyrimo kryptimi pasirenkant Covid-19 pandemijos suponuotus paslaugų valdymo kaitos ypatumus bei veiklą skatinančius ir ribojančius veiksnius.
4. Identifikuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvines veiklos kryptis.
5. Tyrimo rezultatų pagrindu sudaryti hipotetinį viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų atveju modelį.

Atliekant tyrimą buvo išsikeltos hipotezės:

H1 – Ekstremalioji situacija keičia viešųjų bibliotekų suteikiamų paslaugų pobūdį, atsiranda naujų paslaugų.

H2 – Ekstremaliosios situacijos metu viešųjų bibliotekų operatyvus reagavimas į aplinkos pokyčius ir sklandus veiklų perorientavimas, kad jos būtų prieinamos lankytojams priklauso nuo vadovo suformuotų aiškių taisyklių, kuriomis darbuotojai turėjo vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos metu.

H3 – Viešosios komunikacijos, informacijos, darbuotojų žinių ribotumo ir įgūdžių trūkumas, neleidžia užtikrinti veiksmingo viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu.

H4 – Viešųjų bibliotekų atsparumo įtakos veiksniai padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.

Tyrimo metodai.

Siekiant ištirti analizuojamą temą kuo išsamiau, tyrimui buvo pasitelkta mišrių tyrimo metodų strategija. Šiame moksliniame darbe yra derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai, kadangi jie leido išgryninti tiriamą problemą, bei vienu metodu gautus duomenis, patvirtinti kitu tyrimo metodu, gautais rezultatais. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys rinkti ir analizuoti taikant skirtingus metodus: kokybinio tyrimo duomenys rinkti taikant du pusiau struktūruotus interviu ir atliekant dokumentų turinio analizę, kiekybinio tyrimo duomenys rinkti taikant anketavimą. Atlikti kiekybiniai viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės ir kokybiniai bibliotekų vadovų bei kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų nuomonės tyrimai.

Tyrimo naujumas ir reikšmingumas. Sistemingų kompleksinių tyrimų analizuojama tema Lietuvoje nėra. Esama darbų, apimančių tik vieną ar kitą šio tyrimo aspektą, todėl galima teigti, kad Lietuvoje ši tema nebuvo nagrinėta, nors „Lietuvos pažangos strategijoje 2030“ biblioteką galima įvardinti kaip pagrindinę dedamąją numatytoms prioritetinėms kryptims įgyvendinti. Todėl ši tema yra ne tik nauja, tačiau ir aktuali, nes Lietuvos kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“ akcentuojama, kad gyventojų atsparumo grėsmėms, pilietiniam aktyvumui ir žinioms stiprinti gali

reikšmingai pasitarnauti sukurtas ir išvystytas bibliotekų tinklas. Ypač svarbu pritaikyti bibliotekų turimus išteklius stiprinant gyventojų medijų ir informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, atsparumo informacinėms grėsmėms kompetencijas. Strategija yra reikšminga ne tik siekiant įgyvendinti „Lietuvos pažangos strategijoje 2030“ numatytus tikslus, tačiau ir siekiant užtikrinti bibliotekų paslaugų poreikio tenkinimą ekstremaliųjų situacijų metu. Tyrimo rezultatai atskleidė pagrindines bibliotekų stiprybes ir probleminius aspektus valdant viešųjų bibliotekų paslaugas ekstremaliųjų situacijų metu ir padėjo numatyti bibliotekų paslaugų valdymo tobulinimo ir plėtros galimybes.

Gauti tyrimo rezultatai svarbūs bibliotekų vadovams tobulinant bibliotekų veiklą ekstremaliųjų situacijų metu, nes tokie tyrimai Lietuvoje nebuvo atlikti. Taip pat tyrimo rezultatai reikšmingi siekiant atkreipti visuomenės, valdžios, atsakingų institucijų dėmesį į viešąsias bibliotekas, kaip viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas, kurios dėl augančių visuomenės reikalavimų turi planuoti, nuolat vertinti savo žingsnius, pasirinkti pokyčius, kurie visapusiškai atlieptų kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius ekstremaliųjų situacijų metu.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai (teorinės tyrimo prielaidos, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė), išvados, rekomendacijos, priedai.

Darbą rengė dvi studentės. Rengiant šį mokslinį darbą buvo bendrai tariamasi ir diskutuojama dėl darbo struktūros, kartu renkama medžiaga, bendromis jėgomis rengiamas įvadas, formuojami teorinis ir hipotetinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste modeliai, rengiamos išvados, rekomendacijos ir diskusijų dalis. Didesnis darbo pasidalijimas vyko ties teorine dalimi. Studentė Virginija Miežinienė plačiau nagrinėjo ir gilinosi į viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo teorijas ir jų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, o studentė Neringa Aleksandravičiūtė į ekstremaliųjų situacijų sampratą, jų valdymą ir reglamentavimą.

Dviejų autorių magistro darbui rengti pasirinkimas. Magistro darbas rengiamas dviejų magistrantūros studijų Viešojo valdymo programos studentėjų, dirbančių viešojoje bibliotekoje. Pasirinkimą rengti vieną magistro darbą poroje lėmė keletas veiksnių. Pirma, pasirinkta magistro darbo tema yra plati, reikalaujanti keleto mažai nagrinėtų tyrimo konceptų bei jų sąsajų teorinės analizės ir praktinės raiškos atskleidimo. Antra, abi magistro darbo autorės dirba viešojoje bibliotekoje, kuri pastarojo laikotarpio ekstremaliųjų situacijų kontekste įgijo naują misiją teikiant naujo pobūdžio paslaugas visuomenei. Ši situacija lemia poreikį giluminės analizės, įvairesnio tyrimo metodų panaudojimo, pasirinkimo didesnės tyrimo imties, kuri leistų generalizuoti tyrimo rezultatus Lietuvos mastu. Tyrimo rezultatai naudingi ne tik ištirtų viešųjų bibliotekų paslaugų valdymui tobulinti, bet ir visam Lietuvos viešųjų bibliotekų segmentui numatant jų strategines veiklos kryptis ir ateities perspektyvas. Magistro darbo autorių manymu, toks dviejų autorių rengiamas darbas pasižymi konceptualesniu tyrimo rezultatu, gali reikšmingai prisidėti prie viešojo valdymo teorijos ir praktikos.

1. VIEŠŪJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Viešųjų paslaugų valdymas: apibrėžtis ir pagrindinės teorijos

Šių laikų modernėjančiame pasaulyje vienas iš svarbiausių pažangios valstybės prioritetų – patenkinti visuomenės poreikius, o ji kelia vis didesnius reikalavimus viešajam sektoriui, atsakingam už viešųjų paslaugų teikimą ir socialinę gerovę. Todėl norėdamas tinkamai patenkinti vartotojų poreikius viešasis sektorius privalo efektyviai ir kokybiškai teikti jų lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas. Tačiau ne visuomet tai pavyksta padaryti kokybiškai, kadangi siekiant suteikti vartotojams jų poreikius atitinkančias viešąsias paslaugas dažnai susiduriama su sunkumais, kurie kyla dėl viešųjų paslaugų specifiškumo, kalbant ne tik apie jų teikimą, bet ir apie sąvokos aiškinimą. Viešosios paslaugos sąvoka plačiai vartojama daugelyje viešojo sektoriaus sričių, dėl to nėra vieno jos apibrėžimo. Kiekvienoje valstybėje viešųjų paslaugų apibrėžimas taip pat skiriasi priklausomai nuo šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio išsivystymo lygio, valstybės dalyvavimo teikiant paslaugas. Todėl kituose poskyriuose pristatoma viešųjų paslaugų sampratos įvairovė, pateikiama skirtingų mokslo autorių, aktualizuojamos pagrindinės viešųjų paslaugų valdymo teorijos.

1.1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir jų formavimąsi įtakojančios veiksniai

Vienas iš viešojo sektoriaus postūmių veikti efektyviai veiksnių yra viešųjų paslaugų teikimas. Viešosios paslaugos yra viešos dėl bendro jausmo, kad be jų negalime gyventi asmeninio gyvenimo, jei norime iki galo išnaudoti savo materialiąją civilizaciją. Tačiau, kad viešojoji paslauga užtikrintų visuomenės ekonomines ir socialines teises, ji turi pasižymėti kolektyvinėmis, bendradarbiavimo ir demokratinėmis vertybėmis, kurias turi puoselėti valdžios institucijos. Todėl iš viešosios paslaugos sampratos turi išryškėti tokie aspektai, kaip vientisumas, orientacija į piliečius, reagavimas į jų poreikius, ypač pažeidžiamiausių asmenų (Burkšienė ir kt., 2017).

Jau 2011 metais Europos Komisija patvirtintoje visuotinių paslaugų pertvarkoje teigia, kad viešosios paslaugos yra viena iš neabejotinai svarbių paslaugų rūšių ir ji teikia naudą visuomenei. Dokumente teigiama, kad viešosios paslaugos – tai gyvybiškai svarbi bendrųjų Sąjungos vertybių dalis, kuriomis siekiama socialinės ir teritorinės sanglaudos. Viešosios paslaugos ir jų kokybė didina ES gyventojų gerovę (Europos Komisija, 2011). Todėl viešųjų paslaugų poreikiu ir kokybiškumu nėra ko abejoti. Dokumente taip pat teigiama, kad viešosiomis paslaugomis gali būti laikomos ir didelės, ir mažos apimties paslaugos, jas reglamentuoja valstybės teisės aktai.

Syvertsen (2012) teigia, kad nėra standartinio viešųjų paslaugų apibrėžimo. Anot autoriaus, galima aptikti ne tik skirtingus apibrėžimus, tačiau daugeliu atveju skiriasi ir kriterijai, kurie nusako apibrėžimo esmę. Jie gali būti panašūs, tačiau galima rasti ir visiškai skirtingų, viskas priklauso nuo laikmečio ir šalies. Todėl analizuojant viešųjų paslaugų sampratą būtina įvertinti šalies ypatumus viešajame sektoriuje ir laikmetį, kurį analizuojame. Atlikta sampratos analizė (1 lentelė) leidžia atrasti tiek sampratos panašumus, tiek ir skirtumus.

Dar 1997 metais Martin (1997) viešąsias paslaugas įvardija kaip labai svarbią ekonomikos infrastruktūros dalį. Autoriaus teigimu, viešosios paslaugos labai svarbus socialinės sanglaudos ir visuomenės gerovės užtikrinimo veiksnys, todėl būtinas kiekvienoje valstybėje. Tai padeda kelti

šalies gyventojų gyvenimo kokybę, garantuoja pagrindinių laisvių ir teisių įgyvendinimą bei apsaugą. Badulescu ir Catalin-Adrian (2012) teigia, kad ne visos paslaugos atitinka viešųjų paslaugų kriterijus, todėl jas išskirti nuo privataus sektoriaus būtina. Autoriai pateikia specifinius viešųjų paslaugų požymius, tai:

- Socialinių poreikių tenkinimas.
- Žmonių grupės ar visuomenės interesų tenkinimas.
- Nuolatinis įstatymais ir sutartimis patvirtintas santykis su viešuoju sektoriumi (paslaugos užsakovu ir formuotoju).
- Paslaugų teikimas, pradžia ir pabaiga reglamentuota administracinių sprendimų.
- Paslaugų teikimas visiškai ar iš dalies finansuojamas iš mokesčių mokėtojų pinigų (Badulescu, Catalin-Adrian, 2012).

1 lentelė

Viešųjų paslaugų sampratos analizė

Autorius	Samprata
Pathirane ir Blades, (1982)	Tai paslaugos, kurias teikia valdžios, valstybinės nefinansinės įmonės ir viešosios finansinės institucijos.
Humphreys, (1998)	Tai tokios paslaugos, kurios visiškai ar dalinai finansuojamos iš mokesčių.
Lietuvos viešojo administravimo įstatymas, (1999)	Tai paslauga – valstybės ar savivaldybės kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas.
Gu, Anca Jarmala, (2012)	Tai paslaugos, kurias teikia vyriausybės ar valstybės kontroliuojamos ar finansuojamos agentūros, įmonės ir kiti subjektai, vykdančys viešąsias programas.
Lopes ir Soares, (2016)	Tai verslo paslaugos, kurios yra tiekiamos bendruomenės nariams. kažkas, kas yra daroma žmonėms nesiekiant pelno – vyriausybės dalis: visuomenės atliekamas darbas.
Maluwa, (2016)	Tai subjektai, kurie tarnauja žmonėms ir žmonės, kurie pasitelkiami viešoms paslaugoms užtikrinti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis pateiktų autorių sampratomis.

Pirmąkart Lietuvoje Viešojo administravimo įstatymas buvo priimtas 1999 m. Iki tol tokio teisės akto Lietuvos teisės sistemoje nebuvo. 1999 m. birželio 27 d. priimtas Viešojo administravimo įstatymas buvo ne kartą keistas, tikslintos viešojo administravimo sritys, viešojo administravimo subjektų sistema, viešojo administravimo, administracinio sprendimo sampratos ir t. t. Praėjus dvidešimčiai metų buvo apsispręsta priimti naują Viešojo administravimo įstatymo redakciją. Tokį apsisprendimą nulėmė praktikoje kylantys nesusipratimai, vertinant atliekamų valstybės ir savivaldybių institucijų, įmonių, viešųjų įstaigų funkcijų pobūdį, noras išgryninti viešojo administravimo turinį, viešojo administravimo, administracinio reglamentavimo, viešųjų paslaugų bei kitas sąvokas, taip pat siekis atsakyti perteklinio teisinio reglamentavimo (Deviatnikovaitė, 2020). Taigi, 2020 m. lapkričio 1 d. įsigaliojo nauja Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo redakcija, kurioje pateikta tokia viešųjų paslaugų apibrėžtis: „Viešojoji paslauga – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriamas valstybės

ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda.“ (Viešojo administravimo įstatymas, 1999, nauja redakcija nuo 2020-11-01).

Galima būtų pateikti ir daugiau viešųjų paslaugų sąvokų, tačiau visose jose išskiriama viena pagrindinė mintis – finansuojama iš mokesčių mokėtojų, arba sąsajas su institucijomis, kurios atlieka tokias paslaugas. Lopes ir Soares (2016) teigia, kad viešojo paslauga ir reiškia, kad ji iš dalies ar visiškai apmokėta iš mokesčių. Taip pat autoriai teigia, kad negalime pamiršti ir piliečių, kurie taip pat teikia paslaugas vyriausybei ir sau mokėdami mokesčius, tai tarsi viešojo paslauga valstybei ir patiems sau. Jei esame sąžiningi atlikdami savo viešąsias paslaugas, tai tikėtina, kad šios paslaugos ir valstybės lygmeniu bus teikiamos sąžiningai. Maluwa (2016) daugiau dėmesio skiria šių paslaugų valdymo pobūdžiui. Autoriaus teigimu, daugeliu atveju net apibrėžimuose atsiranda sritys, kurias apima viešosios paslaugos. Jis išskiria tokias pagrindines sritis:

- Centrinės ir vietos valdžios.
- Sveikatos, švietimo, gynybos, teismų sistemos, vidaus reikalų.
- Nekomercinės pusiau valstybinės organizacijos.

Lietuvos Respublikos administravimo įstatyme (1999) taip pat pateiktos sritys, kurios sudaro dalį viešojo administravimo paslaugų, tai socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitos. Tačiau Maluwa (2016) teigia, kad galimas paslaugos apibūdinimas ne vien remiantis paslaugų išvardijimu, o apibrėžiant įstaigas, kurios teikia šias paslaugas, tai vyriausybė, valstybės ar vyriausybės kontroliuojamos ir finansuojamos institucijos, kurios vykdo funkcijas arba teikia paslaugas, susijusias su viešuoju interesu. Gu Anca Jarmila (2012) teigia, kad remiantis institucijomis viešąsias paslaugas tampa vis sunkiau apibrėžti, nes viešojo sektoriaus sąvoka plečiasi ir išeina už šių institucijų ribų. Šiuo metu prie tokių įstaigų reikėtų priskirti ir ne pelno siekiančias organizacijas ar privatų sektorių, tai nėra viešojo sektoriaus dalis – nėra kontroliuojamos vyriausybės ar valstybės, tačiau gal būti kaip rangovai ar paslaugų teikėjai, kuriuos samdo viešasis sektorius.

Bovaird ir kt. (2015) taip pat pažymi, kad šiuo metu valstybinės įstaigos turi platesnį ratą paslaugų teikėjų ar vartotojų, todėl tokias paslaugas sudėtinga apibrėžti per paslaugos teikėją ir geriausiai tam tinka pačių paslaugų vardijimas, nors toks apibrėžimas gali būti labai platus ir neinformatyvus. Siekiant tai įgyvendinti analizuojant viešųjų paslaugų sąvoką, turėtų būti nustatyti bendri kriterijai, padedantys apibrėžti teikiamas paslaugas Gu Anca Jarmila (2012). Stumbraitė-Vilkišienė (2013) teigia, kad viešąją paslaugą galima traktuoti ir kaip viešojo administravimo tipą ar modelį. Tokie modeliai apima mokamas, iš dalies mokamas ar nemokamas paslaugas, kurias teikia viešųjų paslaugų teikėjai. Nebūtinai tos paslaugos teikiamos tų įmonių, jos gali sudaryti bendradarbiavimo sutartis. Todėl, autorių nuomone, viešųjų paslaugų spektras labai išsiplečia, o jų teikimas tampa nebe valstybės ar savivaldybės įstaigų, o struktūros, apimančios visus sektorius. Todėl apibrėžti viešąsias paslaugas tampa dar sunkiau.

Bovaird ir kt. (2015) teigia, kad nors įstaigų ratas ir platesnis, tačiau paslaugas įsipareigojusi teikti valstybė, tai kaip ir valstybės paslaugos, kurias teikia ne tik valstybės institucijos, tačiau ir jų samdomos įmonės ar nevyriausybinių organizacijos (NVO). Pati valstybė, autorių teigimu, užsiima paslaugos organizavimu, kai tos paslaugos negali organizuoti pati, tada ji perka šią paslaugą arba paprašo pagalbos paslaugos teikimui užtikrinti. Taip išsiplečia įstaigų paslaugos teikimo ratas, nors pagrindine iniciatore vis dėlto lieka valstybės institucija. Šiuos teiginius patvirtina ir Lietuvos vietos savivaldos įstatymas (1994). Jo aštuntasis straipsnis teigia, kad savivaldybė atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams. Šias paslaugas savivaldybių iniciatyva teikia biudžetinės, viešosios įstaigos, privatus sektorius ir kt. Tai parodo, kad pati valstybė ar savivaldybė nėra paslaugos teikėja,

ji yra tik prižiūrėtoja ir paslaugos užsakovė. Todėl apibrėžiant viešąją paslaugą reikėtų minėti ne įmones, kurios atlieka paslaugas, tačiau tuos, kas priima sprendimą ir kuruoja tokių paslaugų atlikimą.

Bene tiksliausią apibrėžimą atsižvelgiant į sampratos formavimąsi lemiančius veiksnius, kurie apima įstaigas, paslaugas ir jų struktūrą, finansavimą ir pan., pateikia Vileikienė (2020). Jos teigimu, viešoji paslauga – tai tokia paslauga, kuri finansuojama valstybės piliečių lėšomis (surinkti mokesčiai), skirta viešajam interesui užtikrinti. Kitaip tariant, valstybė finansuoja mokesčių mokėtojų tam tikras paslaugas ir prižiūri jų užtikrinimą, tam kad būtų kuriamos valstybės gyventojams prieinamos viešosios gėrybės. Reikia nepamiršti, kad paslaugos turi būti net tik prieinamos visiems, tačiau ir tenkinti svarbiausius poreikius bei lūkesčius įgyvendinant pagrindines teises ir laisves.

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios paslaugos samprata formuojama atsižvelgiant į veiksnius, kurie susiję su paslauga, jos finansavimu, pobūdžiu ar įgyvendinimu. Samprata turi apimti visus šiuos veiksnius, tačiau jos negalima sukonkretinti dėl teikiamų paslaugų ir teikiančių įmonių įvairovės. Atsižvelgiant į tai, samprata formuojama paslaugas įvardijant kaip visiems prieinamas ir tenkinančias šalies piliečių pagrindinius poreikius (socialinę gerovę, laisvę, saugumą ir pan.), kurios atliekamos įvairių institucijų, tačiau prižiūrimos ir kontroliuojamos vietos valdžios ir finansuojamos iš mokesčių mokėtojų lėšų.

1.1.2. Viešųjų paslaugų valdymo teorijos

Viešųjų paslaugų valdymo teorijų raidos pradžią galima laikyti Kinijos mąstytoją Konfucijų, kuris pirmasis savo darbuose siūlo valstybės valdymo tobulinimo idėjas. Bileišis ir kt. (2015) teigia, kad senovės filosofai, tokie kaip Platonas ir Aristotelis taip pat prisidėjo prie viešojo valdymo teorijų formavimosi pradžios. Autorių teigimu, viešųjų paslaugų valdymo teorijos patyrė kelias transformacijas pradedant nuo jau minėtų senovės filosofų, Kameralinių¹ mokslų iki naujojo ir sumanaus viešojo valdymo (1 pav.).

Jeigu senovės mąstytojai tik suformavo idėją apie viešąjį administravimą, tai kameralizmo atstovai jau kėlė klausimą apie valdymo mastą ir gerovės tam tikrose srityse užtikrinimą. Christianas Wolffas, žymus vokiečių filosofas, savo veikaluose minėjo, kad valstybė turi siekti gerovės užtikrinimo tokiose srityse kaip sveikatos, amatų ir mokslo, gyvenimo sąlygų ir pan. („Visuotinė lietuvių enciklopedija“, 2021). Kameralizmo atstovai siūlė spręsti skurdo mažinimo, viešojo saugumo ir sveikatos problemas kompleksiskai valstybės lygiu. Kitaip tariant, valstybė turi pasirūpinti šiais klausimais laikant juos pagrindiniais prioritetiniais uždaviniais. Policizmo teorija, kuri susiformavo XVIII amžiaus pabaigoje ir veikė kartu su kameralizmo teorija XIX amžiuje, lėmė absoliutinės monarchijos transformaciją. Dėl šių teorijų įtakos pradėjo formuotis konstitucinės respublikos ir tai lėmė tradicinio viešojo valdymo modelio formavimosi pradžią (Bileišis ir kt., 2015).

¹ Kameraliniai mokslai – mokslai apie karaliaus išdą, karaliaus rūmų bei kitų institucijų administravimą (Bileišis ir kt. 2015)

Senovės filosofai	• Valstybės valdymo idėjų formavimas
Kameralizmo atstovai	• Valdymo teorijos Europoje pradininkai • Mokslas apie karaliaus rūmų ir kitų valdžios institucijų administravimas
Kameraalizmo ir policizmo teorijos	• Saugumas ir gerovė valstybės prioritetinės sritys • Konstitucinių respublikų formavimasis
Tradicinis viešosios vadybos modelis	• Viešosios politikos įgyvendinimas organizacinių struktūrų pagalba
Naujoji viešoji vadyba	• Viešasis valdymas įgyvendinamas bendradarbiavimu ir pagrįstas lankstumu, skaidrumu, decentralizacija, orientacija į rinką ir poreikius.
Gerasis valdymas	• Besivystančių šalių potencialo plėtra.

1 pav. Valdymo teorijų raida
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Guogis ir Rakšnys (2014) teigia, kad tradicinis viešasis valdymas orientuotas į keturias gerovės valstybių prioritetines sritis ir nukreiptas į beasmenius santykius, t. y. profesionalios struktūros turi įgyvendinti reglamentuotą viešąją politiką. Šių struktūrų veikla buvo aiškiai reglamentuota ir turėjo užtikrinti nešališkumą ir teisumą (Bileišis ir kt., 2015). Hughes (2003) teigimu, Weberio biurokratijos teorija (1947) ir jos pagrindiniai bruožai, tokie kaip hierarchinis vyriausybinių institucijų veiklos organizavimas, personalo pastovumas, pareigūnų neutralumas, siekis įgyvendinti vyriausybės politiką, sudarė tradicinio viešojo valdymo modelio pagrindus (Ivanauskas, 2006). Bėda ta, kad globalizacija ir dinamiška aplinka lemia vis naujų funkcijų poreikį ir tokios organizacijos, kurių veikla yra griežtai reglamentuota, remdamasi taisyklėmis ir normomis nebegali užtikrinti tinkamos politikos įgyvendinimo tenkinant poreikius. Funkcijų ratui plečiantis organizacijos „nebetelpa“ į nustatytas ribas, iškyla būtinybė spręsti sudėtingus klausimus. Tai davė pradžią viešojo valdymo reformai ir Naujosios valdymo teorijos formavimosi pradžia.

Abdulai (2017) teigia, kad Naujojo valdymo formavimosi pradžia įtakos turėjo kritika biurokratijai. Biurokratinis mechanizmas toks lėtas ir nelankstus ir jis turėjo būti būtinai keičiamas. Būtent šios kritikos ir „išpuoliai“ prieš biurokratiją viešajame sektoriuje paskatino reformą ir naujos valdymo teorijos formavimosi pradžią. Bileišis ir kt. (2015) teigia, kad žymiausias biurokratizmo kritikas ir Naujosios teorijos pradininkas buvo Niskanenas (Niskanen, 1975). Jis sukūrė „biuro formavimo modelį“, kurio esmė buvo valdymo racionalumas. Kadangi Niskanenas didelį dėmesį skyrė ir ekonominio racionalumo klausimams, tai, Asif ir Dawood (2017) teigimu, Naujosios teorijos taikymas leidžia į valdymą įtraukti privatų sektorių su jo lėšomis ir įgyvendinti ekonominį racionalumą. Biswas (2020) teigia, kad Naujasis viešojo valdymo modelis leido pereiti iš griežtos ir drausmingos hierarchinės struktūros į lanksčią palankią piliečiams valdymo struktūrą nesumažinant valstybės dominavimo ir padidinant piliečių pasitenkinimą atsižvelgiant į pagrindinius jų poreikius ir vertybes. Abdulai (2017) teigia, kad ir Naujasis valdymo modelis patyrė transformacijas. Jonikaitė, Juknevičienė ir Mikolaitytė (2016) teigia, kad Christopperis Hoodas (1990) pirmasis išskyrė septynis Naujojo viešojo valdymo komponentus, tai:

1. Profesionali vadyba viešajame sektoriuje ir jos skatinimas.

2. Aiškių rodiklių ir standartų vertinant veiklą sistema.
3. Išskirtinis dėmesys rezultatams ir jų kontrolei, o ne procedūrai.
4. Didelių struktūrinių vienetų skaidymas – decentralizacija.
5. Konkurencijos skatinimas.
6. Privataus sektoriaus vadovavimo stiliaus taikymas.
7. Drausmės ir ekonomiškumo skatinimas (Jonikaitė, Juknevičienė, ir Mikolaitytė, 2016).

Abdulai (2017) teigia, kad didelį indėlį į Christopperis Hoodas (1990) metodo tobulinimą įnešė Osborneas (2006). Jo teigimu, viešojo vadyba turi būti orientuota tik į piliečius, o ne į vyriausybę. Todėl jis turi būti daug platesnis ir apimti kolektyvinius veiksmus (valstybė – pilietis; valstybė – institucija; institucija – pilietis). Jis turi apimti ir tiesioginius, ir netiesioginius, formalius ir oficialius vaidmenis, normas, tikslus į jų įgyvendinimą įtraukiant bendruomenines organizacijas, asociacijas ir pan. Jis pateikia pagrindinius Naujosios viešosios vadybos ir Naujojo viešojo valdymo skirtumus, pagrindžiančius jo siūlomo modelio orientavimosi į piliečius aspektą (2 lentelė).

2 lentelė

Naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo pagrindiniai elementai

Kriterijus	Naujoji viešojo vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Santykis pilietis- valstybė	Teisių sutikimas	Igaliojimų sutikimas
Valdymas	Rinka	Tinklas
Teorijos pritaikomumas	Organizacijos valdymas	Tarpinstitucinis valdymas
Orientacija	Rezultatas	Poreikis
Santykiai	Konkurencija	Bendradarbiavimas

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių, remiantis Abdulai, 2017; Osborne, 2006.

Naujasis viešasis valdymas orientuotas į valdymo dinamiką ir visuomenės į valdymo procesus įtraukimą, bendradarbiavimą ir poreikių tenkinimą (El-Ghalayini, 2017). Dinaminis modelis įgalina jo formavimąsi, todėl ir šio modelio negalima laikyti baigtiniu. Ypatingos kritikos jis sulaukė per pasaulinę finansų krizę 2008–2009 m. Tam įtakos turėjo ne tik valstybių sienas ir ribas „peržengiančios“ problemos, tačiau ir sparti technologijų pažanga. Stanislovaitienė (2016) teigia, kad dažnai standartizuoti, tradiciniai būdai ir sprendimai negali būti naudojami sudėtingoms problemoms spręsti, todėl reikalingi nauji metodai ir modeliai, kurie atitiktų, būtų pritaikyti kylančioms problemoms spręsti. Taip buvo suformuotas ir dar vienas Gerojo valdymo modelis, jis buvo sukurtas kaip įrankis, papildantis Naująjį viešąjį valdymą, ir daugiau orientuotas į besivystančių šalių viešojo valdymo gerinimą. Tam įtakos turėjo dideli korupcijos mąstai, kurie negali būti suderinti su Naujosios vadybos įgyvendinimu viešajame sektoriuje. Net kelios organizacijos (Europos Komisija, 2011; Pasaulio bankas, 2013; Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 2012) pateikia šiek tiek skirtingus gerojo valdymo principus. Tačiau Petrauskienė ir Predkelytė (2014) teigia, kad būtina atsižvelgti į kiekvieno principo reikšmę, kuri atsispindi visų organizacijų pateiktuose principuose, tai:

- Atsakomybė – institucijos veiklos (veiksmų ir sprendimų) suderinimas su tikslais.
- Skaidrumas – viešosios institucijos informacijos sklaidos užtikrinimas.
- Paslaugas orientuoti į vartotoją (prieinamumo ir kokybiškumo skatinimas).
- Pajėgumas ir lankstumas reaguojant į pokyčius.
- Situacijos analizė įgalinanti ateities vizijos kūrimą.
- Skaidri veikla įgyvendinant įstatymus, nuostatus ir nutarimus (Petrauskienė ir Predkelytė, 2014).

Bileišis ir kt. (2015) teigia, kad labai svarbu įgyvendinant viešojo valdymo modelius yra piliečiai, jų dalyvavimas, poreikių užtikrinimas. Vertinant piliečių įsitraukimą ir globalizacijos procesus nenuostabu, kad viešojo valdymo modeliai neišvengs ir tolesnės kaitos bei modifikacijų. Jų nepastovumą nulemia sparčiai kintanti aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų paslaugų modelių formavimuisi ir kaitai įtakos turi globalizacijos, technologizacijos ir valstybės valdymo raidos procesai. Aplinka ir jos poveikis lėmė valdymo kaitą, o kartu pareikalavo ir vis naujų teorijų ir modelių susikūrimo. Paskutinis Gerojo valdymo modelis gana lankstus ir orientuotas ne tik į skaidrų valdymą, tačiau ir į poreikių tenkinimą bei kokybiškumą. Jis taip pat nėra galutinis ir gali būti transformuojamas aplinkos poveikio įtakoje.

1.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas

1.2.1. Viešųjų bibliotekų paskirtis ir funkcijos viešųjų paslaugų kontekste

Viešoji biblioteka yra organizacija, įsteigta, remiama ir finansuojama bendruomenės per vietas, regiono valdžią ar nacionalinę vyriausybę, suteikianti informacijos, žinių, išteklių įvairiomis formomis prieigą ir skatinanti mokytis visą gyvenimą. Viešosios bibliotekos yra demokratinės institucijos, aptarnaujančios visus į jas besikreipiančius visuomenės narius, nediskriminuojant pagal jokių (tautinių, religinių, amžiaus, lyties, kalbos, negalios) požymius. Pagrindinis viešosios bibliotekos tikslas yra įvairiomis formomis teikti išteklius ir paslaugas visuomenės, asmenų ir grupių švietimo, informaciniais ir asmeninio tobulėjimo poreikiams tenkinti, įskaitant laisvalaikį ir poilsį. Šios nuostatos apibrėžtos 1994 m. IFLA / UNESCO viešųjų bibliotekų manifeste. Jis greitai tapo pripažintas kaip svarbus viešųjų bibliotekų pozicijos pareiškimas, buvo išverstas į daugiau kaip dvidešimt kalbų ir tapo strateginiu viešoju dokumentu, kurio nuostatomis veiklą grindžia viso pasaulio viešosios bibliotekos. 2006 m. IFLA paskelbė Daugiakultūrės bibliotekos manifestą, jame pabrėžiama, kad visų tipų bibliotekos tarptautiniu, nacionaliniu ir vietos lygmenimis turi atspindėti, remti ir skatinti kultūrų ir kalbų įvairovę ir prisidėti prie tarpkultūrinio dialogo ir aktyvaus pilietiškumo skatinimo (Januševičienė, 2021).

Teikdamos paslaugas įvairioms bendruomenėms, bibliotekos veikia kaip mokymosi, kultūros ir informacijos centrai. Pagal Daugiakultūrės bibliotekos manifestą, bibliotekos privalo:

- aptarnauti visus bendruomenės narius, nediskriminuodamos kultūrinio ir kalbinio paveldo pagrindu;
- teikti informaciją tinkamomis kalbomis ir rašmenimis;
- samdyti darbuotojus, kurie atspindėtų bendruomenės sudėtį, mokėtų dirbti su įvairiomis bendruomenėmis ir jas aptarnautų.

Šiame kontekste bibliotekų teikiamos informacijos paslaugos suvokiamos ir kaip bendrosios (skirtos visiems vartotojams), ir kaip specialiosios (skirtos mažiau galimybių turinčioms kultūrinėms ir kalbinėms grupėms) (Januševičienė, 2021). Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. patvirtintose Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams kaip pagrindinės bibliotekų vertybės taip pat akcentuojama laisva prieiga visiems visuomenės nariams, atvirumas dialogui, bendruomeniškumas (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams, 2016).

Viešųjų bibliotekų pavadinimas įpareigoja jas veikti kaip viešosios paslaugos teikėją ir jeigu patikrintume specifinius paslaugos požymius, tai viešosios bibliotekos juos visiškai atitiktų. Negana

to, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (1994) teigiama, kad savivaldybės funkcijos apima gyventojų bendrosios kultūros ugdymą ir etnokultūros puoselėjimą. Įstatyme pažymima, kad vienas iš kultūros ugdymo projektų – savivaldybių viešųjų bibliotekų steigimas ir priežiūra. Todėl viešąsias savivaldybių bibliotekas tikrai galima priskirti įmonėms, teikiančioms viešąsias paslaugas.

Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatyme (1995) bibliotekos apibūdinime galime rasti ir bibliotekų veiklos apibrėžimą. Jame teigiama, kad pagrindinė bibliotekos veikla – dokumentų kaupimas, tvarkymas, sisteminimas ir saugojimas, galimybė naudotis viešais informacijos šaltiniais visiems, neatsižvelgiant į autorių ar juose pateiktą informaciją. Informacija ir nemokamomis paslaugomis lygiateisiškai gali naudotis tiek fiziniai, tiek juridiniai asmenys. Minėtame įstatyme pateiktas ir viešosios bibliotekos apibūdinimas. Jos veikla tokia pat kaip ir kitų bibliotekų, tačiau ji turi tenkinti bendruomenės poreikius ir kaupti fondą, kuris atitiktų bendruomenės poreikius. Schultz-Jones, Oberg (2015) analizuodamos UNESCO manifestą pastebi, kad nestandartinės bibliotekų paslaugos, kurias pradeda siūlyti restruktūrizuotos viešosios bibliotekos, labai svarbios mažesnėms gyvenvietėms ir kaimeliams. Ten ypatingas poreikis bendruomenės ir kultūros židinių, susirinkimų vietų.

Siekiant efektyviai išnaudoti bibliotekų, kaip veiksmingos informacinės infrastruktūros, potencialą, užtikrinant visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimą bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimą, 2016 m. balandžio 29 d. LR kultūros ministro įsakymu patvirtintos Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams. Jose nurodoma bibliotekos misija – „užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančią prieigą prie informacijos, žinių ir kultūros bei sudaryti galimybes naudoti informaciją kaip strateginį valstybės socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos vystymo išteklį“, o modernios bibliotekos misija įvardijama kaip „pajėgiausia kultūros, mokslo, mokymosi visą gyvenimą, ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra, dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos“ (Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas „Dėl bibliotekų plėtros strateginių krypčių 2016–2022 metams“, 2016). Įvardyta strateginė siekiamybė paremta informacine bibliotekos institucijos paskirtimi ir informacijos, kaip bendravalstybinio ištekliaus, svarba valstybės pažangai.

LR kultūros ministerija 2018 metais atliko mokyklų bibliotekų ir viešųjų bibliotekų analizę. Joje vertinami bibliotekų modernizavimo modeliai. Pateikti trys modeliai, daugiau skirti mokyklų bibliotekoms, kai mokyklos biblioteka suformuojama kaip mokyklos padalinio dalis, kai mokyklos bibliotekos funkcijos perduodamos savivaldybės viešajai bibliotekai ir kai mokyklos ir viešoji bibliotekos veikia kartu. Kiekvienas iš šių modelių turi savų trūkumų ir savų privalumų. Ir tai daugiau orientuota ne į viešųjų bibliotekų reorganizaciją, o į mokyklų bibliotekų reorganizaciją, kuri siektų tų pačių kompleksinių tikslų ir apimtų ne tik knygų išdavimą, bet ir jos erdvės būtų pritaikytos ir kitoms veikloms, skatinančioms skaitymą, savišvietą, kultūrinį ir socialinį sąmoningumą (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2018).

Kulikauskienė (2019) teigia, kad šiuo metu viešoji biblioteka, siekdama atitikti visuomenės lūkesčius, turi užtikrinti informacijos prieinamumą, siūlyti kultūrinės ir mokymosi visą gyvenimą veiklas, prisidėti prie informacinės sklaidos, skaitmeninės ir socialinės atskirties mažinimo. Todėl jos vaidmenų spektras išsiplečia ir jos tampa ne tik knygų išdavimo vieta, tačiau ir bendruomenės centrais, kuriuose vykdomos įvairios veiklos, skatinančios kultūringai leisti laisvalaikį, bendravimą ir taip mažina socialinę atskirtį, kelia kultūros ir išsilavinimo lygį.

Buvo vykdomi net du „Bibliotekos pažangai“ projektai. Paskutinio projekto ataskaitoje teigiama, kad bibliotekos, įsitraukusios į visuomeninį kultūrinį ir šviečiamąjį gyvenimą, neapsieina be bendradarbiavimo. Bendradarbiaudamos jos plečia informacijos gavimo, apdorojimo ir pateikimo vartotojui galimybes. Taip jos gali naudoti ne tik turimus resursus (vidines galimybes), tačiau ir pasitelkusios bendradarbiavimą praplėsti savo galimybes. Jos stengiasi išpildyti joms skirtą ypatingą misiją – pagerinti bendruomenės žmonių gyvenimo kokybę (Lietuvos Martyno Mažvydo biblioteka, 2016). Pečeliūnaitės (2018) teigimu, bibliotekos savo misiją vykdo keisdamos ir pritaikydamos savo turimas erdves. Jose veikia atviri fondai, savitarnos svetainės, knygų mainai, dovanojamos knygos, parodos, yra erdvės poilsiui ir bendravimui.

Racelis (2018) teigia, kad skirtingose šalyse viešosios bibliotekos apibūdinamos kaip visuomenės išlaikomos demokratiškos institucijos, tenkinančios jų socialinius poreikius. Schultz-Jones, Oberg (2015), aptardamos viešųjų bibliotekų gaires, mini UNESCO manifestą. Autorių teigimu, manifeste pateikiamas tiesioginę šiuolaikinės bibliotekos veiklą atspindintis tikslas siekti, kad būtų nevaržomos galimybės naudotis visomis prieinamomis žiniomis, idėjomis, kultūra ir informacija. Tai turi tiesioginės įtakos demokratiškos visuomenės kūrimui ir demokratijos šalyje tobulinimui.

Kulikauskienė (2019) teigia, kad nereikia pamiršti viešosios organizacijos statuso, kuris priklauso viešajai bibliotekai, todėl jos ne tik turi teikti apibrėžto pobūdžio paslaugas, bet turi teikti ir kokybiškas paslaugas, prisiimti atsakomybę už šias paslaugas ir jų kokybę. Skuodytė (2016) teigia, kad šiuolaikinėms viešosioms bibliotekoms būdingos ir šiuolaikinio marketingo koncepcijos. Todėl viešosios bibliotekos turi užsibrėžti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus remiantis šiuolaikinio marketingo formavimo pagrindais, o tai reiškia, kad bibliotekos turi savo rinką ir reikalingi rinkos tyrimai, tam kad nustatytų bendruomenės ypatumus ir poreikius, nes bendruomenės gyvena skirtingose socialinės terpės.

Apibendrinant galima teigti, kad laikas keičia bibliotekų paskirtis ir funkcijas. Biblioteka privalo būti itin lanksti ir gebėti dinamiškai keistis, periodiškai analizuoti vartotojų poreikius, pagal juos kurti naujas, tobulinti esamas paslaugas ir užtikrinti bibliotekos paslaugų pasiekiamumą kiekvienam interesantui. Šiandien bibliotekos aktyviai plečia savo veiklas, mažina socialinę atskirtį ir tampa poilsio, kultūringo laisvalaikio praleidimo centrais, taip pat mokymosi visą gyvenimą ir švietimo sistemos plėtros centrais. Tokia biblioteka įgyvendina ir Lietuvos vyriausybės, ir UNESCO keliamus tikslus.

1.2.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo samprata ir situacija

Viešosios bibliotekos priklauso savivaldybėms, o savivaldybės savo ruožtu yra atsakingos už teikiamas paslaugas ir jų kokybę. Viešųjų paslaugų teikimą reglamentuoja šie pagrindiniai teisės aktai: Lietuvos Respublikos konstitucija, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas ir Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. LR Konstitucijos (1992) 46 straipsnyje nurodoma, kad valstybė remia visuomenei naudingas ūkines pastangas ir iniciatyvas. Viešoji biblioteka teikia visuomenei naudingas paslaugas, todėl jos atitinka 46 konstitucijos straipsnį. Bibliotekos savo nuostatuose pažymi šią vartotojų teisę. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos nuostatuose teigiama, kad biblioteka yra visiems vartotojams prieinama nacionalinė kultūros įstaiga, veikianti informacijos sklaidos, kultūros, mokslo ir švietimo srityse, vykdanči bibliotekų veiklą ir

pagal kompetenciją užtikrinanti valstybės informacijos politikos įgyvendinimą (Lietuvos Respublikos kultūros ministro, nutarimas IV-1408, 2020).

LR vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnyje teigiama, kad gyventojų bendrosios kultūros ugdymas ir etnokultūrinis puoselėjimas priklauso savivaldybės savarankiškomis funkcijoms (Lietuvos Respublikos Seimas, 1994). Išvardintame sąraše viešoji biblioteka taip pat priskirta prie šių savivaldybės funkcijų. Vadinas, remiantis šiuos įstatymu, savivaldybės privalo rūpintis viešųjų bibliotekų steigimu ir likvidavimu, reorganizavimu, pertvarkymu. Savivaldybės turi teisę numatyti viešųjų bibliotekų veiklos kryptis, tikslus ir uždavinius, nustatyti veiklos sąlygas ir tvarką, t. y. priimti ir tvirtinti bibliotekos nuostatus, juos keisti ir papildyti, formuoti bibliotekų tinklą, reguliuoti darbo laiką, finansuoti bibliotekų veiklą, reguliuoti mokamų paslaugų kainas ir tarifus, aprūpinti bibliotekas patalpomis, įranga ir kitomis priemonėmis, užtikrinti bibliotekų vartotojams ir darbuotojams palankias sąlygas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1994). Viešojo administravimo įstatymo redakcijoje (20 straipsnis) reglamentuotas paslaugų teikimas. Jame teigiama, kad paslaugos teikėjas turi:

- priimti norminius reikalavimus, kaip turėtų būti teikiamos paslaugos;
- parinkti juridinius asmenis, arba juos įsteigti, jeigu tai yra būtina paslaugai teikti;
- organizuoti paslaugos teikėjo priežiūrą;
- nustatyti paslaugos kokybės reikalavimus ar rodiklius, kurie padėtų įvertinti viešąją paslaugą;
- veiklos dokumentuose numatyti tikslus, kurie būtų orientuoti į administruojamų paslaugų kokybės užtikrinimą;
- užtikrinti, kad veiklos tikslai (uždaviniai) atitiktų paslaugos teikimą administruojančios viešojo administravimo subjekto numatytus tikslus ir uždavinius;
- sudaryti arba įpareigoti parengti viešųjų paslaugų sąrašus;
- patvirtinti ir paskelbti administruojamų viešųjų paslaugų aprašymus (Lietuvos Respublikos Seimas, 2020).

Kadangi viešosios bibliotekos yra remiamos iš savivaldybių biudžeto, tai rėmimas reglamentuojamas LR viešojo administravimo įstatymu. Įstatyme yra aiškiai apibrėžiamas paslaugų tiekimo administravimas ir reglamentavimas. LR viešojo administravimo įstatyme nurodoma, kad savivaldybės yra atsakingos už viešas paslaugas ir jų savalaikį tiekimą nenusižengiant įstatymams. Taip pat įstatyme minima, kad paslaugų apmokestinimas galimas tik įstatymo numatytais atvejais (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999). Tokių paslaugų teikimą reglamentuoja patvirtintas mokamų paslaugų sąrašas. Jame pateiktos visos mokamos paslaugos, tai:

- Vartotojo pažymėjimo išdavimas.
- Dokumentų kopijavimas, skenavimas ir spausdinimas, leidimas juos viešai publikuoti.
- Bibliografinių sąrašų ir rodyklių sudarymas bei redagavimas pagal individualią užklausą.
- Analitinės informacijos rengimas.
- Atrankinės informacijos paslaugų teikimas pagal užsakymą.
- Bibliotekų misiją atitinkančių mokymo programų ir kursų rengimas.
- Specialistų stažuotės bibliotekoje.
- Konsultacijos ir ekspertizės bibliotekų veiklos klausimais.
- Dokumentų parsiuntimas iš kitų bibliotekų per tarpbibliotekinį ir tarptautinį tarpbibliotekinį abonementą.
- Dokumentų pristatymas į namus, įstaigas ar organizacijas pagal užsakymą.

- Ilgalaikio ir trumpalaikio materialiojo turto nuoma.
- Seminarų, konferencijų, parodų ir kitų renginių organizavimo ir aptarnavimo paslaugos.
- Gidų ir ekskursijų vadovų paslaugos.
- Leidybos paslaugos.
- Leidybinės, suvenyrinės produkcijos platinimas.
- Tarptautinių standartinių leidinio numerių suteikimo, brūkšninių kodų skaičiavimo ir serialinio leidinio perregistravimo kitam leidėjui paslaugos.
- Tiesioginių transliacijų internetu paslaugos.
- Leidimas fotografuoti ir / ar filmuoti bibliotekos patalpose bei jos teritorijoje komerciniais tikslais.
- Garso ir vaizdo įrašymo, redagavimo, suvedimo ir restauravimo paslaugos.
- Dokumentų įrišimas, perrišimas, restauravimas ir laminavimas.
- Paslaugos, susijusios su fizinių ir juridinių asmenų komercine veikla ar jos reklama bibliotekos patalpose bei jos teritorijoje (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2005).

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos nuostatai patvirtina, kad įstaiga gali turėti pajamų ir iš kitų šaltinių. Juose teigiama, kad Nacionalinė biblioteka yra biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Nacionalinė biblioteka gali turėti ir kitų įstatymuose nustatytų finansavimo šaltinių (Lietuvos Respublikos kultūros ministro, nutarimas IV-1408, 2020).

Nors ir LR vietos savivaldos įstatyme numatyta, kad savivaldybė turi užsiimti bibliotekų reorganizacija, tačiau LR bibliotekų įstatymas ne savivaldybės, bet valstybės lygmeniu reguliuoja ir daro įtaką įsteigtų bibliotekų raidai. Būtent šis įstatymas pabrėžia savivaldybių funkcijas (26 straipsnis). Įstatyme teigiama, kad bibliotekas steigia savivaldybė, suderinusi jos steigimą su Kultūros ministerija; finansuoja ir kontroliuoja bibliotekas bei rūpinasi jų materialine baze; suderinusios su Kultūros ministerija skiria ir atleidžia jos vadovus; kultūros ministerijai leidus, reorganizuoja bibliotekas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995).

Šis straipsnis ne tik patvirtina LR viešojo administravimo įstatymo numatytas savivaldybių funkcijas, tačiau ir patvirtina jas bei nurodo, kad dalis jų yra kontroliuojama valstybės lygmeniu. LR bibliotekų įstatyme taip pat numatyta, kad turi būti skirtas finansavimas, taip pat 10 straipsnyje nurodoma, kad šis finansavimas turėtų apimti ir dalinį finansavimą įsigyjant licencijuojamas duomenų bazines. 21 straipsnyje teigiama, kad viešosios bibliotekos gauna tam tikrą reglamentuotą spaudinių skaičių. Jų skyrimo tvarką nustato LR vyriausybė. Rajono ir miestų leidėjai privalo siųsti po vieną nemokamą spaudinį miesto ir rajono bibliotekoms (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995). LR bibliotekų įstatymo 3 straipsnis patvirtina jau anksčiau minėtas nuostatas, kad bibliotekos savo veikloje turi vadovautis LR Konstitucija, šiuo įstatymu ir kitais LR įstatymais, nutarimais, kultūros ministerijos norminiais aktais ir net tarptautiniais susitarimais.

Tiesioginę įtaką viešųjų bibliotekų veiklai turi biudžetinių įstaigų įstatymas, kuriame reglamentuota biudžetinių (tarp jų ir viešųjų bibliotekų) veikla. Įstatymo 9 straipsnyje nurodoma, kad biudžetinės įstaigos vadovas yra vienasmenis biudžetinės įstaigos valdymo organas. Jis vykdo tokias pareigas: organizuoja įstaigos darbą, kad būtų įgyvendinami įstaigos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos; užtikrina, kad būtų laikomasi įstatymų, kitų teisės aktų ir įstaigos nuostatų; nustatyta tvarka priimama ir atleidžia įstaigos darbuotojus; tvirtina biudžetinės įstaigos struktūrą ir pareigybių sąrašą; organizuoja biudžetinės įstaigos buhalterinę apskaitą pagal Lietuvos Respublikos buhalterinės

apskaitos įstatymą; užtikrina racionalų, taupų lėšų ir turto naudojimą, veiksmingą įstaigos vidaus kontrolės sistemos sukūrimą, jos veikimą ir tobulinimą (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995).

Remiantis šiuo įstatymu matyti, kad įstaigos veikla reglamentuota ir kitais dokumentais, tokiais kaip Darbo kodeksas, kuris apima darbuotojų priėmimo, atleidimo, darbo sutarčių, darbo atlyginimo skaičiavimo ir kitus su darbo teise susijusius aspektus (Lietuvos Respublikos Seimas, 2016), taip pat Būhalterinės apskaitos įstatymas, kuriame numatyta, kaip turi būti vedama apskaita ir kas tvirtina sudarytą sąskaitų planą, ir reglamentuoja pagrindinius būhalterinės apskaitos principus bei reikalavimus (Lietuvos Respublikos Seimas, 2001).

LR bibliotekų įstatymas reglamentuoja ir pačių bibliotekų teises. Įstatymo 5 straipsnyje teigiama, kad biblioteka, turinti juridinio asmens teises, gali: turėti sąskaitas tiek Lietuvos, tiek užsienio bankuose, jei tai leidžia steigėjas; steigti filialus, jei to nedraudžia steigėjas; valdyti, naudotis ir disponuoti jai paskirtu turtu; sudaryti sutartis, prisiimti įsipareigojimus, nuomoti disponuojamą turtą, jei tai leidžia steigėjas; nustatyti vidaus struktūrą; steigti fondus, jei to nedraudžia steigėjas; gali nusistatyti paslaugų kainas, jei steigėjas jų nenustatė; atsiskaityti už pateiktas prekes, atliktus darbus bet kuria forma, kuri neprieštaruoja LR įstatymams ir teisės aktams; jungtis į asociacijas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995).

Kultūros ministerija turi didesnę įtaką reguliuojant bibliotekų veiklą nei savivaldybės. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymo (1995) 27 straipsnyje pateiktas veiklos reglamentavimas, kurį koordinuoja Kultūros ministerija. Jame nurodoma, kad įgaliotoji Lietuvos Respublikos bibliotekų valstybinio reguliavimo institucija yra Kultūros ministerija, kuri:

- kartu su Bibliotekų taryba nustato bibliotekų plėtros strategiją;
- rengia ir finansuoja bibliotekininkystės programas;
- steigia, likviduoja, finansuoja ir kontroliuoja pavaldžias bibliotekas;
- skiria pavaldžių bibliotekų vadovus, raštu derina rajonų ir miestų savivaldybių bibliotekų vadovų skyrimą ir atleidimą;
- registruoja steigiamas bibliotekas;
- duoda leidimą reorganizuoti ar likviduoti valstybinę biblioteką;
- rengia, derina ir tvirtina bibliotekų veiklą reglamentuojančius dokumentus;
- užsako ir finansuoja mokslinių tyrimų temas;
- koordinuoja Lietuvos valstybinių bibliotekų veiklą, jų dalyvavimą tarpvalstybinėse bibliotekininkystės, informacijos ir dokumentacijos programose;
- finansuoja rajonų ir miestų savivaldybių bibliotekų spaudinių ir kitų dokumentų įsigijimą;
- finansiškai gali remti ne jos reguliavimo sričiai priklausančias bibliotekas, įgyvendinančias valstybines bibliotekų plėtros programas;
- kontroliuoja, kaip laikomasi šio įstatymo ir kitų bibliotekų veiklą reglamentuojančių dokumentų;
- turi teisę rinkti statistinius duomenis apie bibliotekų veiklą pagal Lietuvos Respublikos statistikos departamento patvirtintas formas;
- nustato bibliotekininkų kvalifikacines kategorijas, bibliotekų darbuotojų kvalifikacijos reikalavimus, tvirtina tipines pareigines bibliotekos darbuotojų instrukcijas, bibliotekininkų kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir atestavimo tvarką, teikia pasiūlymus mokymo įstaigoms bibliotekininkų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo klausimais. (Lietuvos Respublikos Seimas, 1995).

Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos nuostatai tai patvirtina, juose teigiama, kad Nacionalinės bibliotekos savininkė yra valstybė. Savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, kuri vykdo Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatyme nustatytas funkcijas ir sprendžia kitus Lietuvos Respublikos įstatymuose ir nuostatuose jos kompetencijai priskirtus klausimus (Lietuvos Respublikos kultūros ministro nutarimas IV-1408, 2020). Bibliotekininkų kvalifikacijos reikalavimai daugiausia keliami bibliotekų vadovams. Remiantis įsakymu „Dėl kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašo patvirtinimo“ bibliotekų vadovams keliami tokie kvalifikaciniai reikalavimai:

1. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos vadovai turi turėti aukštąjį universitetinį ar jam prilygintą humanitarinių arba socialinių mokslų studijų srities (magistro kvalifikacinį laipsnį) išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 5 metų vadovaujamo darbo patirtį kultūros arba informacinės veiklos srityje. Apskričių viešųjų ir valstybinės reikšmės bibliotekų vadovai tokį pat išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 3 metų vadovaujamo darbo patirtį kultūros arba informacinės veiklos srityje. Savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovai turi turėti aukštąjį tokios pat srities išsilavinimą, tačiau nereikalaujama mokslinio laipsnio, ir ne mažesnę kaip 2 metų vadovaujamo darbo patirtį kultūros arba informacinės veiklos srityje. Kitų bibliotekų vadovai turi turėti aukštąjį neuniversitetinį tokios pat srities išsilavinimą ir ne mažesnę kaip 2 metų vadovaujamo darbo patirtį kultūros arba informacinės veiklos srityje.
2. Bibliotekų vadovai turi būti susipažinę su Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymu, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu ir kitais Lietuvos Respublikos įstatymais, tarptautiniais susitarimais ir kitais teisės aktais, reglamentuojančiais bibliotekų veiklą, bei gebėti juos pritaikyti praktikoje.
3. Turi būti susipažinę su Lietuvos bibliotekų sistema, bibliotekų veikla.
4. Turi turėti strateginio planavimo, pokyčių valdymo ir finansinių išteklių planavimo bei dalykinio bendravimo įgūdžių, gebėti formuoti, motyvuoti ir valdyti komandą, mokėti organizuoti ir planuoti bibliotekos darbą, būti orientuotam į tikslus, gebėti sistemiškai analizuoti ir objektyviai vertinti situaciją bei priimti optimalius sprendimus.
5. Turi mokėti bent vieną iš trijų Europos Sąjungos oficialių darbo kalbų (anglų, prancūzų ar vokiečių) ne žemesniu kaip B1 kalbos mokėjimo lygiu (pagal Bendruosiuose Europos kalbų metmenyse nustatytą ir apibūdintą šešių kalbos mokėjimo lygių sistemą), turėti kompiuterinio raštingumo įgūdžių ir mokėti naudotis informacinėmis technologijomis; būti atsakingam, kūrybiškam, iniciatyviam ir pareigingam (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2014).

Pagrindinis bibliotekų veiklos funkcijų kontroliavimas priklauso LR kultūros ministerijai, tačiau ji sprendimus priima pasitelkdama eksperto funkcijas einančią Lietuvos bibliotekų tarybą. Bibliotekų taryba turi tiesioginės įtakos bibliotekos veiklai, nes ji atlieka konsultanto funkcijas ir teikia pasiūlymus. Jos funkcijos yra reglamentuotos Lietuvos bibliotekų tarybos nuostatuose. Ten teigiama, kad taryba atlieka tokias funkcijas:

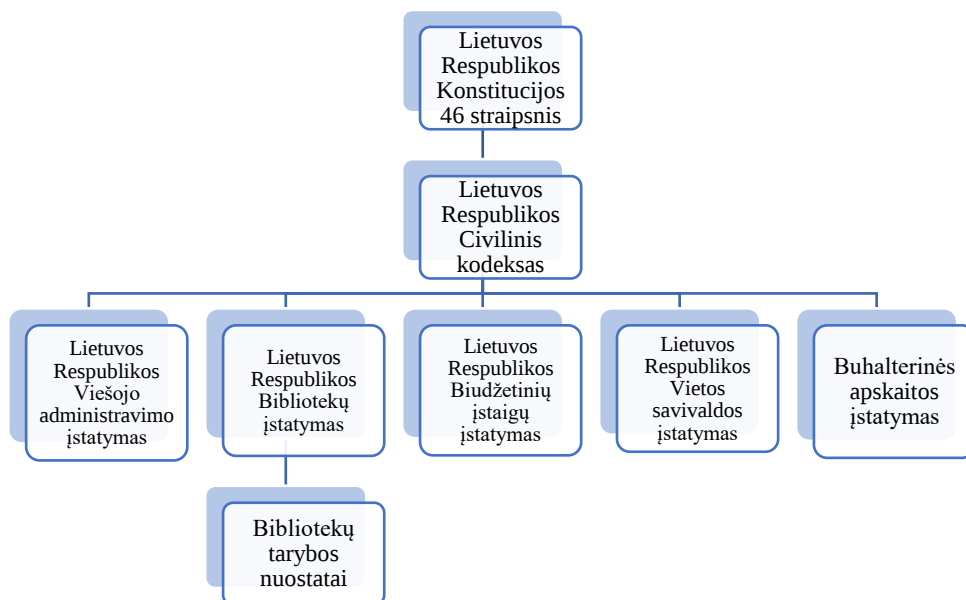
- teikia pasiūlymus bibliotekų plėtotės klausimais;
- teikia finansavimo pasiūlymus;
- teikia pasiūlymus dėl teisės aktų, susijusių su bibliotekų veikla, rengimo bei tobulinimo;
- nagrinėja bibliotekų veiklą;

- teikia pasiūlymus dėl premijų, apdovanojimų ir pan. (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2005).

Bibliotekos veikla, kad ir kaip pakitusi, neatsiejama nuo informacijos. Bibliotekos turi savo informacijos fondus, kuriuos reglamentuoja LR kultūros ministro 2006 m. gruodžio 11 d. įsakymas „Dėl Lietuvos bibliotekų fondo nuostatų patvirtinimo“. Šio įstatymo 3 skirsnyje teigiama, kad Lietuvos bibliotekų fondas yra komplektuojamas Lietuvos vyriausybės nutarimu „Dėl spaudinių ir kitų dokumentų privalomųjų egzempliorių siuntimo bibliotekoms tvarkos“ (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2006). 2017 metais patvirtinti „Nacionalinio publikuotų dokumentų archyvinio fondo nuostatai“, kuriuose reglamentuojama nacionalinio publikuotų dokumentų archyvinio fondo sudėtis, saugojimas, valdymo organizavimas, dokumentų apsaugos ir jų naudojimo tvarka (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2017).

Dokumentų apskaita vedama remiantis LR kultūros ministro įsakymu „Dėl bendrosios apskaitos knygos ir bibliotekos dienoraščio formų patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2005), jame pateiktos formos, kurios turėtų būti pildomos vykdant tinkamą bibliotekų veiklą. Autoriai, kurių knygos ar kiti darbai yra naudojami bibliotekoje, gauna numatytą atlygį, kurį reglamentuoja autorių teisių apsaugos įstatymas (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2018). Bibliotekų veiklos norminiai dokumentai standartizuojami remiantis reglamentuotu ir patvirtintu standartų sąrašu (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2008). Bibliotekos apie savo veiklą turi teikti statistinius duomenis remdamosi bibliotekų veiklos statistinių ataskaitų formomis (Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, 2006). Biblioteka renka duomenis, todėl turi vadovautis ir Bibliotekų naudojimosi taisyklėmis bei duomenų apsaugos įstatymais.

Bibliotekos pagal savo dydį gali turėti skirtingas struktūras, tačiau paslaugų teikimo užtikrinimas visose viešosiose bibliotekose turėtų būti vienodas. Jį galima pavaizduoti grafiškai (2 pav.)



2 pav. Pagrindiniai Lietuvos Respublikos įstatymai, reglamentuojantys paslaugos teikimo valdymą viešosiose bibliotekose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Nereikia pamiršti ir tarptautinių teisės aktų, nurodymų ir nutarimų, kurie taip pat turi įtakos bibliotekų veiklai ir kartu paslaugų teikimo valdymui bibliotekose. Pagrindiniai ES teisės aktai, susiję su bibliotekų paslaugomis, yra šie:

- 2012 m. spalio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2012/28/ES dėl tam tikro leistino nenustatytų autorių teisių kūrinių naudojimo;
- 2011 m. rugsėjo 27 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2011/77/ES, kuria iš dalies keičiama Direktyva 2006/116/EB dėl autorių ir tam tikrų gretutinių teisių apsaugos terminų;
- 2009 m. spalio 19 d. Europos Komisijos komunikatas „Autorių teisės žinių ekonomikoje“, 2008 m. liepos 16 d. Europos Komisijos Žalioji knyga „Autorių teisės žinių ekonomikoje“;
- 2001 m. gegužės 22 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2001/29/EB dėl autorių teisių ir gretutinių teisių informacinėje visuomenėje tam tikrų aspektų suderinimo;
- Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) 2016/679 dėl fizinių asmenų apsaugos tvarkant asmens duomenis ir dėl laisvo tokių duomenų judėjimo.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų bibliotekų teisinis reguliavimas sudėtingas ir jis prasideda nuo Konstitucijos, kuri reglamentuoja informacijos sklaidos būtinumą ir baigiasi autorių teisių ir vartotojų duomenų apsaugos įstatymais. Tiek Kultūros ministerija, tiek savivaldybės turi teisę steigti ar reorganizuoti šias bibliotekas. Įstatymų ir norminių aktų gausa veda prie teisinio reglamentavimo painumo.

1.2.3. Socialinė ir ekonominė plėtra viešųjų bibliotekų valdyme

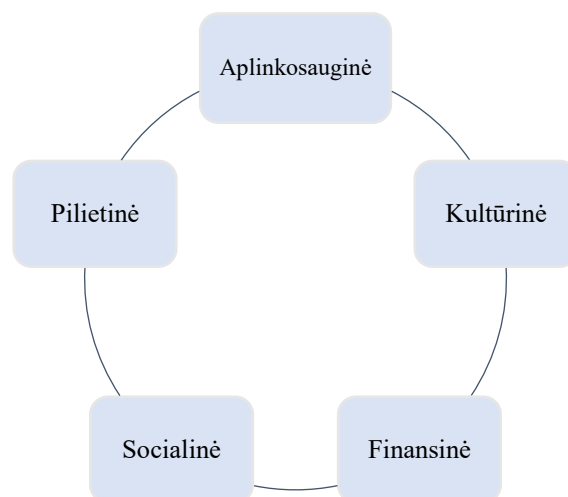
Bibliotekos istorijos negalime atsieti nuo knygų atsiradimo, tačiau tai nereiškia, kad biblioteka nekito. Janavičienė (2019) teigia, kad bibliotekos istorija prasidėjo nuo senųjų civilizacijų, tai lėmė rastos šumerų molio lentelės. Bibliotekos kaip raštas ir knygos pradžioje buvo prieinamos tik išrinktiesiems, tačiau šiuo metu ne žmogus ieško priėjimo prie bibliotekos, o bibliotekos ieško, kaip pritraukti, sudominti žmogų. Technologijų ir globalizacijos sukuryje bibliotekos išgyveno sunkų laikmetį, pasenusi struktūra, technologinė bazė, pastatai ir valdymo spragos nebuvo palankios bibliotekų kaitai. Tačiau šiuo metu viešosios bibliotekos išgyvena renesanso laikotarpį.

Young ir kt. (2021) teigia, kad šiuo metu buvo pastebėtas viešųjų bibliotekų svarbus vaidmuo švietimo, informacinių technologijų ir bendradarbiavimo bei bendravimo, atskirties mažinimo srityse. Lynch ir kt. (2020) teigia, kad bibliotekos skatina naujų darbo vietų kūrimąsi, veiklų sąsajų paiešką integruojant skirtingas veiklas, kompetencijų didinimą ir pan. Pažanga ir neatsilikimas diegiant naujas technologijas suteikia galimybę bibliotekoms peržengti sienas ir teikti mobiliąsias paslaugas (Serholt ir kt., 2018). Tačiau kaita nėra tokia lengva ir paprasta, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Bibliotekos pateko į rinkos ekonomiką ir susiduria ne tik su valdymo trūkumais, tačiau ir su konkurentais. Serholt ir kt. (2018) teigia, kad informacijos teikėjų gausa šiuo metu yra labai didelė ir viešosioms bibliotekoms nėra taip paprasta prasiskverbti į šį informacijos srautą ir būti jame paklausioms. „Google“, „Amazon“ ir kitos atviros duomenų bazės suteikia ne tik reikalingos informacijos darbui, tačiau ir laisvalaikiui bei pramogoms, todėl klasikinės viešosios bibliotekos funkcijų reikalingumas tapo abejotinas.

Iroaganachi (2018) pastebi, kad viešosios bibliotekos neprarado savo reikalingumo, kai vartotojai pradėjo vertinti tikslios ir kokybiškos informacijos poreikio tenkinimą pasitelkiant įvairias duomenų bazines. Tuomet paaiškėjo, kad viešoji biblioteka, sukūrusi tinkamą skaitmeninę bazę, yra kur kas

patrauklesnė. Autoriaus teigimu, viešosios bibliotekos yra ne tik gerai organizuotos dokumentų saugyklos ir tiekėjos, tačiau ir bendravimo, mokymosi platformos. Nėgana to, viešosios bibliotekos užtikrina informacijos prieinamumą kiekvienam, t. y. informacija pasiekia vartotoją nepriklausomai nuo jo padėties visuomenėje, socialinių ar gyvenimo sąlygų ir pan. Lynch ir kt. (2020) teigia, kad dar ne visur ir visada tinkamai įvertinamos viešųjų bibliotekų galimybės ir tendencijos. Autoriai mano, kad institucijų ir visuomenės bendradarbiavimas, dalinantis ir platinant informaciją, idėjas ir mintis kuriant socialinę gerovę patirs fiasko, jei nesuteiks pakankamos reikšmės viešosioms bibliotekoms šiame procese. Viešosios bibliotekos elektroninės informacijos sklaidoje gali turėti lemiamą reikšmę, nes jos stiprina žinių kultūrą, suteikia prieigas prie naujų mokslinių tyrimų, skatina nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, vykdo informacijos palaikymo ir atnaujinimo darbus, siekia intensyvaus bendradarbiavimo. Nėgana to, Jaber ir kt. (2017) pastebi, kad viešosios bibliotekos padeda įveikti kai kurias socialines problemas, ypač tai aktualu socialinių ir kultūrinių neramumą ar konfliktų, permainų ir stresų kontekste.

Mardis ir kt. (2020) teigia, kad viešoji biblioteka veikia kaip neprilygstamas pagalbininkas stichinių nelaimių metu. Emigrantų ir pabėgėlių atveju, kai pasikeičia aplinka, viešoji biblioteka padeda pašalinti bendravimo kliūtis. Todėl pirma viešųjų bibliotekų užduotis yra įvertinti vartotojo lūkesčius atsižvelgiant į aplinkos pokyčius (Gomez, 2017). Tačiau autorius pastebi, kad siekiant įvertinti vartotojų lūkesčius vien atlikti jų apklausas nėra tikslinga, nes vartotojai ne visada gali sieti savo lūkesčius su bibliotekos galimybėmis ir tikėtis iš jos mažiau, nei ji gali jiems duoti. Tam reikalingi išsamūs ir platūs tyrimai, kurie apimtų tiek situacijos aplinkoje kaitos galimybių analizę, tiek ir vartotojų norų analizę. Jaber ir kt. (2017) teigia, kad vartotojų lūkesčių analizė gali būti atliekama vertinant jų „pėdsakus“, paliktus duomenų bazėje ar užklausoje. Gomez (2017) teigia, kad bibliotekos negali apsieti be savivertės.



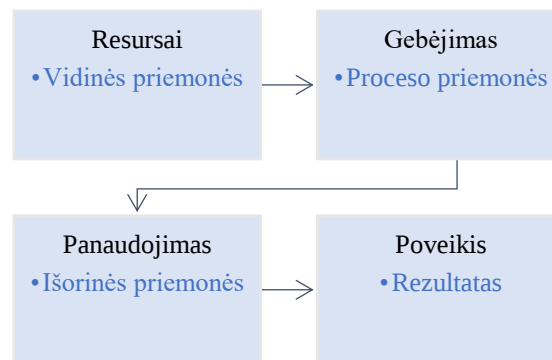
3 pav. Viešosios bibliotekos vertės koncepcija

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis: Matthews, 2019; Lynch ir kt., 2020.

Tam, kad būtų pagrįstas bibliotekos išteklių naudojimas, pateisintos išlaidos ir įvertintas paslaugų prieinamumas ir kokybė, bibliotekos pasitelkia įvairius vertinimo metodus. Vertinti viešųjų bibliotekų paslaugas šiuo metu yra gana sudėtinga, nes Lynch ir kt. (2020) teigia, kad bibliotekų veikla kaip kultūrinių ar mokymo centrų, kaip bendravimo, komunikavimo skatinimo, o ne tik kaip informacijos teikėjų vertinimas gana keblus. Matthews (2019) teigia, kad planuojant viešosios

bibliotekos paslaugų plėtrą reikia nepamiršti, kad tai turi būti ne tik vieta informacijai gauti, tačiau ji turi atlikti ir atradimų, kūrybiškumo, produktyvumo skatinimo ir puoselėjimo funkcijas. Autorius viešąsias bibliotekas laiko vertybes kuriančiomis informacijos priemonėmis. Matthews (2019) ir Lynch ir kt. (2020) bibliotekos kuriamą vertę laiko daugialype holistine (žr. 3 pav.).

Zimmerman ir kt. (2020) teigia, kad kiekviena iš bibliotekos vertę formuojančių dedamųjų ne tik turi tarpusavio ryšius, tačiau ir gali būti naudojamos gana plačiai. Autorių teigimu, viešosios bibliotekos socialinė vertė gali būti žmogiškojo intelekto kapitalo kūrimas, savivertės didinimas, įsidarbinimo galimybių didinimas ir pan. Kaip matyti iš šių kelių pavyzdžių, tai socialinių vertybių didinimas gali būti siejamas tiek su ekonomikos faktoriumi, tiek su pilietiškumu ir pan. Stevenson (2020) teigia, kad bibliotekos vertės negalima nustatyti standartiniais metodais ir modeliais. Pagrindinės to priežastys yra skirtingos bendruomenės, kurioms viešosios bibliotekos teikia savo paslaugas. Skirtingų poreikių tenkinimas, sudarant skirtingus paslaugų paketus bendruomenės nariams, su kuriais komunikuoja viešoji biblioteka, padaro ją unikalią ir išskirtinę, todėl Vivarelli (2019) pateikia viešosios bibliotekos paslaugų vertinimo modelį ir teigia, kad šis modelis gali būti viena iš visaverčio viešosios bibliotekos vertinimo galimybių (4 pav.).



4 pav. Viešosios bibliotekos paslaugų vertinimo modelis
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Matthews, 2019; Vivarelli, 2019.

Svarbiausia šio modelio dalis – poveikis, jis gali būti nustatomas tam tikrai bendruomenei (organizacijai, sąjungai ir pan.), tik pagal poveikį galima spręsti, ar viešosios bibliotekos teikiamos paslaugos tenkina vartotojų lūkesčius. Jeigu biblioteka užtikrina visų bendruomenių aprūpinimą žiniomis, papildomomis paslaugomis, kurias tik ji gali suteikti, parinkdama tam patogiausią formą ir užtikrindama patikimumą, tai galima laikyti, kad viešoji biblioteka užtikrina paslaugų teikimą vartotojui ir ji yra vertinga bendruomenei. Tačiau viešosios bibliotekos susiduria su konkurencinga aplinka, kuri įgalina diegti naujoves palaikant esamą ir siekiant pagerinti paslaugų vertę. Todėl, pasak Stevenson (2020), bibliotekos pirmiausia turi užtikrinti kokybišką ir savalaikį prieigą prie informacijos, supaprastinti ir tinkamai paruošti jos paketus mažinant tinkamos informacijos paieškos laiką. Kita viešųjų bibliotekų plėtros kryptis – erdvių išnaudojimas ir pritaikymas prie kintančių bendruomenės poreikių (Stevenson, 2020). Hibridinės bibliotekos suvokimas palaipsniui įsitvirtina bendruomenėse ir tai nieko nebestebina. Šiuo metu viešoji biblioteka – tai informacijos ir žmogaus raidos, kultūros centras, kuris kuo priklausomai nuo aplinkos ir pokyčių.

Viešųjų bibliotekų pokyčius būtina sieti su technologijų, kurios suformavo naujus poreikius, raida. Informacijos skaitmenizavimas pakeitė tradicinę viešąją biblioteką, tačiau nepakeitė ir nepanaikino

jos pagrindinės užduoties – sudaryti sąlygas visiems laisvai naudotis informacija. Informacija turi būti prieinama ir pateikta taip, kad tenkintų paslaugų vartotojų poreikius. Nuo šiol viešoji biblioteka nėra tik dokumentų kaupimo ir išdavimo vieta, tai dinamiška ir bendruomeniška įvairialypė organizacija su skirtingomis paslaugomis, kurių vertę galima identifikuoti individualiai pritaikant ją bendruomenės poreikiams tenkinti, šviesti ir puoselėti.

Pasak Manžuch ir kt. (2012), šiuolaikinių viešųjų bibliotekų vaidmenys ir paslaugos vis labiau siejamos su aptarnaujamos bendruomenės *socialine ir ekonomine gerove* ir pažanga. Be abejonės, bendruomenės centro funkcija nėra nauja viešosioms bibliotekoms. Tačiau vykstant permainoms visuomenėje ir formuojantis žinių visuomenei viešųjų bibliotekų vaidmuo bendruomenėje keičiasi:

1. Visuomenėje, kurioje labiausiai vertinami kūrybiškumas ir inovacijos, viešoji biblioteka tampa pilietiškumo, naujų idėjų ir žinių katalizatoriumi, kuris skatina socialinę ir ekonominę gyventojų gerovę.

2. Pastaruoju metu atkreipiamas dėmesys į socialinį kapitalą, kaip į pagrindinį atskirų regionų ir net šalių ekonominės ir socialinės pažangos rodiklį. Socialinis kapitalas siejasi su kiekybiniais (socialiniu tinklo aprėptimi) ir kokybiniais (pasitikėjimu, socialinėmis normomis, vertybėmis ir 33 tradicijomis) bendruomenių charakteristikomis, kurios turi įtakos bendruomenės gyvybingumui ir ekonominei gerovei, nes padeda bendruomenei sutelkti jėgas kartu sprendžiant įvairias problemas. Jau daugiau nei dešimtmetį atliekami bibliotekų indėlio plėtojant socialinį kapitalą tyrimai rodo, kad viešojoje bibliotekoje teikiamos paslaugos, konsultacijos ir bibliotekininko pagalba, saugios ir patikimos institucijos įvaizdis, bibliotekos susitikimo, bendravimo ir mokymosi erdvės gali stiprinti bendruomenės socialinį kapitalą.

2016 m. balandžio 29 d. kultūros ministro įsakymu patvirtintos *Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams*, jomis siekiama skatinti struktūrinį dialogą bibliotekų sistemos ir valstybės valdymo lygmeniu bei užtikrinti sąveikumą ir veiklą suderinamumą, pagrįstą sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo vertybinėmis nuostatomis. Pagrindinis šio dokumento tikslas – siekti efektyviai išnaudoti bibliotekų, kaip veiksmingos informacinės infrastruktūros, potencialą, užtikrinant visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimą bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimą. Kryptyse apibrėžta modernios bibliotekos vizija – pajėgiausia kultūros, mokslo, mokymosi visą gyvenimą, *ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra*, dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos.

2019 m. patvirtintoje Lietuvos kultūros politikos strategijoje iškeltos svarbiausios Lietuvos kultūros sektoriaus problemos, iššūkiai, sisteminiai poreikiai, užduotys ir reikalingi pokyčiai iki 2030 m. siekiant įtraukia kultūra prisidėti prie darnios visuomenės ir gerovės kūrimo. Susitelkiama į tokias nuostatas, kurios horizontaliai veiktų įvairias kultūros sritis, tad galėtų sukurti didžiausią pozityvų efektą. Strategijoje pažymima, kad kūrėjų ir kultūros darbuotojų gabumai ir profesionalumas turi būti vertinami kaip kapitalas, sudarantis palankesnes sąlygas talentams realizuoti, siekti kultūros ir meno kūrėjams deramo atlygio ir įvertinimo. Taip pat nurodoma, kad kultūros darbuotojų atlyginimai turėtų nuosekliai augti, vadovaujantis teisės aktuose nustatytais viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimų didinimo principais. Lietuvos kultūros politikos strategija nubrėžia tris kryptis: pirma, subalansuota ir integrali kultūros politika, antra, kūrybinga asmenybė ir stiprios tapatybės visuomenė ir, trečia, vertę kurianti kultūra. Trečio tikslo pirmuoju uždaviniu siekiama stiprinti gyventojų ir institucijų atsparumą informacinėms grėsmėms, pilietinį aktyvumą ir žinias. Šioje strategijoje pažymima, kad

šalies bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Strategija remiasi nuostata, kad kultūra yra lemiamas nacionalinės pažangos, asmens ir bendruomenės savivertės, įvairių kūrybingumo formų bei inovacijų veiksnys. Be kultūros veiksnio neįmanoma šiuolaikiška politinės demokratijos raida, ekonominis augimas, visuomenės gebėjimas kritiškai mąstyti, socialinė darna ir visavertis kiekvieno Lietuvos piliečio gyvenimas. (Lietuvos kultūros politikos strategija, 2019).

IFLA konferencijos (1999) dalyviai išskyrė tris pagrindinius viešosios bibliotekos vaidmenis informacijos visuomenėje, tarp kurių paminėjo ir *ekonominę ir socialinę plėtrą*. Jų teigimu, viešosios bibliotekos skatina bendruomenių augimą, teikdamos informacijos paslaugas, geriausiai tenkinančias bendruomenės reikmes. Jos padeda mažinti socialinius skirtumus tarp gaunančių pakankamai informacijos ir jos stokojančių Europos piliečių.

Jungtinių Tautų Generalinėje Asamblėjoje priimta ir Lietuvos Respublikos Prezidentės bei kitų 192 valstybių vadovų pasirašyta rezoliucija „Keiskime mūsų pasaulį: darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 m.“ oficialiai įsigaliojo 2016 metų pradžioje, pasiūlydama vyriausybiniams institucijoms darnaus vystymosi tikslus. Tarp septyniolikos darnaus vystymosi tikslų tiesiogiai kultūrą galima pastebėti tik fragmentiškai, tačiau tai nemenkina jos svarbos darnaus vystymosi kontekste, o tik patvirtina prielaidą, kad kultūros poveikis darnaus vystymosi procese gali būti lygiavertis kitoms dimensijoms (ekonominėi, socialinei ir aplinkosauginei). Nė vienas iš darnaus vystymosi tikslų nėra tiesiogiai orientuotas į kultūrą, t. y. apibrėžimuose tiesiogiai nenaudojama kultūros sąvoka. Nežiūrint į tai, verta atkreipti dėmesį į keletą aspektų, nes darnaus vystymosi tikslų sąsajos su kultūra yra akivaizdžios. Pirmasis darnaus vystymosi tikslas – panaikinti visų formų skurdą visose šalyse – nustato vertinimo rodiklius, tiesiogiai susijusius su kultūra: 1. Galimybė naudotis pasirinktomis kultūros bendruomenės infrastruktūromis (muziejais, bibliotekomis, žiniasklaidos išteklių centrais, scenos menams skirtomis parodų vietomis), palyginti su šalies gyventojų pasiskirstymu administraciniuose padaliniuose, esančiuose žemiau valstybės lygio. 2. Vyrų ir moterų, turinčių galimybę per 30 minučių pėsčiomis pasiekti pagrindines kultūros paslaugas ir išteklius (bibliotekos, bendruomenės centrai, meno centrai, muziejai, vietinio paveldo išsaugojimo centrai ir kt.).

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų bibliotekų paslaugos turi būti prieinamos visiems, ypatingą dėmesį skiriant neturtingiems ir pažeidžiamiems asmenims, užtikrinant vienodą prieigą prie jų. Bibliotekų kultūrinė raiška, jos teikiamos paslaugos gali prisidėti prie įtraukios ir tvarios socialinės ir ekonominės plėtros.

1.2.4. Viešųjų bibliotekų kuriama socialinė vertė

Zimblienė ir Žvirelienė (2020) teigia, kad šiandieniniame kontekste ypač svarbūs tampa bibliotekų kaip viešosios interneto prieigos teikėjų, informacinio raštingumo mokytojų, naudojimo el. valdžios paslaugomis skleidėjų vaidmenys, kurie yra daugelio vyriausybių prioritetinių sričių sąraše. Tad vykdydamos savo veiklą bibliotekos prisideda prie įvairių politinių strategijų, tokių kaip kultūros, informacijos, raštingumo, švietimo ir kitų, įgyvendinimo. Iki pat šių dienų bibliotekos savo veiklos ir poveikio vertinimui renka ir pateikia jų steigėjams statistinius duomenis, tokius kaip aptarnaujamų lankytojų skaičius, fondų dydis ir išdavimas, tarpbibliotekinis abonementas, personalo skaičius, edukacinių renginių dalyvių skaičius ir t. t., tačiau šių statistinių duomenų vertinimas neatspindi

tikrosios bibliotekų vertės visuomenei ir individui. Tiek mokslo, tiek informacijos ir komunikacijos revoliuciniai pokyčiai keičia vienos seniausių informacijos ir žinių saugojimo institucijos – bibliotekos funkcijas. Siekdamos išlikti reikalingomis, konkurencingomis ir patenkinti vartotojų poreikius bibliotekos kaip niekada plečia savo paslaugų ir funkcijų lauką ir tampa ypač svarbios kuriant pridėtinę socialinę vertę visuomenei.

Rutkauskienė (2008) pabrėžia, kad atsakymai į klausimą, „kiek daug“, nepateikia išsamaus vaizdo apie bibliotekų vertę vartotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims ir neįgalina priimti sprendimų, susijusių su bibliotekos strateginiais tikslais ir planais. Huysmans ir Oomes (2013) taip pat pažymi, kad statistiniai duomenys apie bibliotekų paslaugų prieinamumą, kokybę, efektyvumą neatspindi bibliotekų sukuriamos socialinės vertės vartotojui, nes pasiskolinta knyga bibliotekoje dar netolygu perskaitytai knygai ar jos suteiktai naudai.

Pasak Broad, Ortiz ir Meades (2019), bibliotekos šiandien yra tapusios bendruomenės centrais, prisidedančiais prie bendruomenės kultūrinės integracijos ir regioninio tapatumo, socialinės integracijos, švietimo, saviugdos ir raštingumo ugdymo, gerovės, gyventojų rekreacijos ir sveikatingumo, gyventojų užimtumo ir saugesnės bendruomenės formavimo, regiono ekonominio vystymosi, pramogų organizavimo.

Intekhab (2015), analizuodamas bibliotekų socialinę vertę, atliko ne tik vartotojų, bet ir asmenų, nesinaudojančių bibliotekos paslaugomis, apklausą. Ji atskleidė, kad nors bibliotekų vartotojai labiau įžvelgia jiems kuriamą socialinę vertę, tačiau ir nesinaudojantys bibliotekų paslaugomis akcentuoja šiuos bibliotekų kuriamos socialinės vertės aspektus: biblioteka atlieka svarbų vaidmenį bendruomenės ir individų socialinės gerovės kūrime; biblioteka prisideda prie mokymosi visą gyvenimą ir yra formalaus ir neformalaus švietimo centras; ji yra reikšminga įsitraukiančios ir kuriančios bendruomenės susitikimų vieta; biblioteka suteikia informaciją, susijusią su karjera, priėjimą prie informacijos resursų, gerina raštingumą, prisideda prie savišvietos ir kompiuterinio raštingumo stiprinimo; biblioteka atlieka svarbų vaidmenį bendruomenės stiprinime, teikia kultūros, švietimo ir informacijos paslaugas, mažina socialinę atskirtį. (Intekhab, 2015).

Varnienės ir kt. (2019) atliktas tyrimas atskleidė, kad naudojimasis internetu bibliotekoje teigiamai veikia lankytojų socialinį gyvenimą, pagerina bendravimą su artimaisiais, padeda susisiekti su valdžios institucijomis. Bibliotekos kuria socialinę vertę ir per edukacinę sritį, prisidedamos prie lankytojų mokymosi visą gyvenimą. Naudojimasis bibliotekos paslaugomis padeda įgyti žinių ir įgūdžių pritaikomų profesinėje veikloje ar mokslo srityje. Organizuojami mokymai bibliotekose suteikia naujų kompiuterinio raštingumo įgūdžių vyresnio amžiaus vartotojams ir ugdo jų kritinį požiūrį į gautą informaciją. Šiandien bibliotekų vartotojai išmoksta įkelti el. dokumentą į specifinę programą; kurti ir redaguoti dokumentus; redaguoti nuotraukas, vaizdo, garso įrašus; naudotis duomenų bazėmis; programavimo, svetainės kūrimo ir valdymo pagrindų (Varnienė ir kt., 2019).

Valstybės galios kitimas, pilietinės visuomenės abejingumas ir su tuo susiję iššūkiai keitė gyventojų požiūrį į visuomenėje esančias socialines problemas, formavo socialinės politikos struktūras. Socialinis problemų įvairumas (visuomenės senėjimas, tarpasmeninių santykių modelių kaita, pažeidžiamų visuomenės grupių didėjimas, silpnėjanti gyventojų sveikata) skatino iš naujo apgalvoti rinkos, valdžios ir pilietinės visuomenės tarpusavio santykius, užtikrinant tolygią gerovės valstybės raidą ir jos standartų išlaikymą. Tad galima teigti, kad šiandien bibliotekos funkcijos yra žymiai pakitusios, biblioteka laikoma ne tik knygų skolinimosi vieta, bet ir tampa bendruomenės laisvalaikio, švietimo, rekreacijos ir sveikatingumo, gyventojų užimtumo, regiono ekonominio vystymosi centru.

1.3. Ekstremaliųjų situacijų valdymo samprata

1.3.1. Ekstremaliųjų situacijų samprata ir reglamentavimas

Daugelis šio amžiaus įvykių rodo, kad gyvename tokia pasaulyje, kur tarptautinė padėtis greitai keičiasi, kur nelauktai kyla įvairių pavojų. Nė viena pasaulio šalis, nė viena bendruomenė, nė vienas žmogus nėra apsaugotas nuo nelaimingų situacijų, sukelių gamtinių, technologinių grėsmių ar žmogaus antisocialaus elgesio. Šiuo metu dėl pasaulinių klimato kaitos tendencijų, padažnėjusių teroro aktų, gamtinių ir technologinių grėsmių pasireiškimo kyla būtinybė mokėti valdyti susidariusias situacijas, ypač tokias, kurių padariniai katastrofiškai tiek bendruomenėms, tiek valstybėms. Vadinasi, būtina išmokyti įveikti ne tik kasdinių įvykių sukeltas bėdas, bet ir situacijas, kurių padariniai pražūtingi ir kurios suprantamos kaip ekstremaliosios situacijos, sukeliančios didelę žalą žmogiškiesiems ištekliams bei turtui ir gerokai viršijančios įprastai turimus pajėgumus jiems atsispirti ir po jų atsigauti. Mokslininkai teigia, kad dabartinė visuomenė, atsižvelgiant į jos esamą padėtį, dažnai apibūdinama kaip „rizikos visuomenė“ (Pitrėnaitė, 2007).

Per pastaruosius dvejus metus pasaulį sukrėtusi nelaimė parodė, kad net patyrusių šalių ekstremaliųjų situacijų valdymo struktūrų veikla lokalizuojant ekstremaliasias situacijas ir šalinant jų padarinius nėra tobula ir būtina ją gerinti. Kaip teigia Pitrėnaitė (2009), „susidarius ekstremaliajai situacijai, ekstremaliosios situacijos valdymo procese ypatingą svarbą įgauna sprendimų rengimo ir priėmimo funkcija“. Taigi svarbu yra suprasti ekstremaliųjų situacijų sampratą, jų valdymo aplinką, o ji yra ganėtinai sudėtinga ir kompleksinė.

Ekstremaliosios situacijos samprata. Ekstremaliosios situacijos sąvokos apibrėžimų sutinkame gana nemažai. Kaip pastebi Norris (2007), kai kurie ekstremaliosios situacijos apibrėžimai yra nukreipti ne tik į poveikio mastą, bet ir į politines (įstatymines) formuluotes (Norris, 2007). 3 lentelėje pateikiamos dažniausiai literatūroje sutinkamos ekstremaliosios situacijos definicijos.

3 lentelė

Dažniausiai literatūroje sutinkamų ekstremaliųjų situacijų definicijos

Survila, A., Valicka, A. (2015).	Ekstremalioji situacija tai tam tikra teisinė padėtis, kuri įsigalioja tik po sprendimo ją paskelbti.
Kučinskas, S. (2008).	Ekstremalioji situacija – tai padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio priežasčių ar karo veiksmų ir sąlygoja staigų bei didelį pavojų žmonių gyvybei ar sveikatai, turtui, gamtai arba žmonių žūtį, sužalojimą ar turtinius nuostolius.
Mockienė, E. (2007).	Ekstremalioji situacija suprantama, kai dėl ekstremalaus įvykio ar teroro akto veiksmų susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų bei didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, asmenų turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą ar žalą.
Kreps, G.A. (2001).	Pasak ekstremaliųjų situacijų valdymo mokslininko G.A. Kreps (2001), ekstremaliosios situacijos yra apibrėžiamos kaip nekasdieniai įvykiai visuomenėje ar jos mažesnėse grupėse, kai tai pasireiškia įprastų gyvenimo sąlygų sutrikdymų, turtine ir fizine žala ar pavojumi.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kučinsko (2008), Mockienės (2007), Kreps (2001) teigimu, ekstremalioji situacija – tai padėtis, susidariusi dėl atsiradusio didelio pavojaus žmonių gyvybei ar sveikatai, nekasdienis įvykis, reiškia jo pasireiškimas nėra paprastai nuspėjamas, todėl dažnu atveju sukelia didelius nuostolius. Survilos

ir Valickos (2015) teigimu, ekstremalioji situacija įsigalioja tik po sprendimo ją paskelbti. Visgi, remiantis lentelėje pateiktų mokslinių sampratų apibendrinimu, galima teigti, kad ekstremalioji situacija – tai tokia padėtis, kai dėl ginkluotų konfliktų, technogeninių procesų ar gamtos reiškinių kyla staigus ir didelis pavojus gyventojų gyvybei ar sveikatai, asmenų turtui ir ji įsigalioja tik po sprendimo ją paskelbti. Kaip teigia Vaičaitis (2020), įvedus ekstremaliąją situaciją ir šalinant jų padarinius gali būti laikinai apribotos asmens judėjimo laisvė, nuosavybės ir būsto neliečiamumo teisės. Pagal Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymą (1998) ekstremalioji situacija apibrėžiama, kaip „dėl ekstremaliojo įvykio susidariusi padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą ar padaryti kitą žalą“.

Apibendrinant minėtame įstatyme pateiktas apibrėžtis ir pateiktas mokslines sampratas darytinios išvados, kad siekiant išvengti nelaimių ir žinoti, kaip elgtis įvykus ekstremaliajai situacijai, būtina gerai reglamentuoti šią sritį. Visgi LR yra teisiškai reglamentuota, kad gyventojai ekstremaliųjų situacijų metu ir jų pavojaus atvejais turi teisę į gyvybės ir sveikatos apsaugą, materialinę ir finansinę paramą, taip pat gauti informaciją apie galimą pavojų (LR civilinės saugos įstatymas, 1998), nes asmens saugumo užtikrinimas valstybėje yra vienas iš didžiausių prioritetų užtikrinant šalies nacionalinį saugumą (Žin., 1997, Nr. 2–16).

Ekstremaliąją situaciją sukelia ekstremalus įvykis (nustatytus kriterijus pasiekęs ar viršijęs gamtinio, techninio, ekologinio ar socialinio pobūdžio pavojingas įvykis). Ekstremaliojo įvykio kriterijus (stebėjimais ir skaičiavimais nustatyti arba tarptautinėje praktikoje taikomi geografiniai, cheminiai ar fizikiniai įvykio mastą ir padarinius apibūdinantys dydžiai, kuriuos pasiekęs ar viršijęs įvykis laikomas ekstremaliu) dažniausiai nustato aukščiausios valstybinės valdžios institucija (Civilinės saugos įstatymas, 1998). Pasak Pitrenaitės (2007), ekstremalūs įvykiai dažnai perauga į kompleksines ekstremalias situacijas ar net krizes, lemiančias didelį skaičių žmonių aukų, milžiniškus materialinius ir moralinius nuostolius. Todėl kiekviena šalis, neatsižvelgdama į savo geografinę padėtį, stengiasi imtis priemonių išvengti tokių situacijų, o nepavykus to padaryti – minimizuoti ir kuo greičiau likviduoti jų pasekmes. Tokioms priemonėms įgyvendinti kuriamos ekstremaliosios situacijos valdymo sistemos, kurioms, atsižvelgus į konkrečias šalies aplinkybes bei sąlygas, numatomos atitinkamos funkcijos ir uždaviniai.

Ne kiekvienas ekstremalusis įvykis sukelia ekstremaliąją situaciją. Jeigu ekstremaliojo įvykio neigiamas poveikis (padariniai) išplito už įvykio ribų ir situacija atitinka bent vieną ekstremaliųjų situacijų skelbimo sąlygų, paveiktoje teritorijoje gali būti skelbiama ekstremalioji situacija. Kasmet Lietuvoje užfiksuojama apie 400 ekstremaliųjų įvykių.

Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos pasirengimo veiklai ir veiklos krizių ir ekstremalių situacijų atvejais koncepcijoje (2003) nurodoma, kad ekstremaliosios situacijos gali susidaryti dėl vidinių ir išorinių rizikos veiksnių. Vidiniai: radiacinės, cheminės, biologinės, transporto avarijos, stichinės nelaimės, nelegalių migrantų antplūdis, teroro aktai, išoriniai: karo grėsmė, ekonominis ir socialinis nestabilumas kaimyninėse šalyse ir kt. visi šie veiksniai gali turėti neigiamos įtakos visuomenės sveikatai, sukelti pavienius ir masinius sveikatos sutrikimus, ligas, žmonių žūtį. Pagal civilinės saugos įstatymo (1998) ir valstybinio ekstremaliųjų situacijų valdymo planą (2010), ekstremalieji įvykiai, kurie galėtų sukelti Lietuvos Respublikoje valstybės lygio ekstremaliasias situacijas, yra šie (žr. 4 lentelė).

Ekstremaliųjų situacijų priežasčių rūšys

Gamtinio pobūdžio	Geologinis ir hidrometeorologinis (stichiniai, katastrofiniai meteorologiniai ir stichiniai, katastrofiniai hidrologiniai reiškiniai) reiškinys, įvykis, susijęs su ledo lytimis, ledų sangrūdomis, ledo laukais; žmonių ligos, vabzdžių antplūdis, gyvūnų ligos, augalų ligos ir kenkėjai, žuvų dusimas, laukinių žvėrių ir paukščių badas.
Techninio pobūdžio	Transporto įvykiai, susiję su jūros ar vidaus vandenų laivo naudojimu, aviacija, geležinkelių transporto ir automobilių kelių eismu ir įvykiais vežant pavojingą krovinį; įvykiai pramonėje ir energetikos sistemoje, hidrotechnikos statinio, komunalinių sistemų avarija ir ryšių paslaugų teikimo vartotojams sutrikimas.
Ekologinio pobūdžio	Aplinkos oro ir vandens užterštumas; dirvožemio, grunto užterštumas arba kitoks jam padarytas poveikis; tarša branduolinėmis ir (ar) radioaktyviosiomis medžiagomis ir naftos produktais.
Socialinio pobūdžio	Masinės riaušės ir neramumai, blokados, provokacijos, diversijos, teroro aktai, taip pat kariniai veiksmai Lietuvos Respublikos ar kaimyninės valstybės teritorijoje.
Kiti ekstremalieji įvykiai	Žmonių sveikatos sutrikimai, panika, traumos, mirties atvejai dėl užsikrėtimo, apsinuodijimo ar fizinio poveikio, gaisro keliamas pavojus, užsidegimo ar degimo grėsmė, pavojingas radinys, pavojus sunaikinti kultūros vertybę arba kultūros vertybės sunaikinimas; įvykis, keliantis pavojų saugomiems asmenims, saugomam objektui, Lietuvos Respublikos vadovybės rezidencijoms; kitas įvykis, dėl kurio gali susidaryti arba susidaro ekstremalioji situacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Per pastaruosius dvejus metus pasaulį sukrėtusi nelaimė parodė, kad net patyrusių šalių ekstremaliųjų situacijų valdymo struktūrų veikla lokalizuojant ekstremaliasias situacijas ir šalinant jų padarinius nėra tobula ir būtina ją gerinti. Lietuvoje valdyti ypatingoms situacijoms, atsirandančioms dėl gamtinių, techninių, ekologinių ar socialinių priežasčių ir keliančioms pavojų žmonių sveikatai ir gerovei (gaisrai, katastrofos, teroro aktai, sprogimai ir kt.), veikia civilinės saugos ir gelbėjimo sistema.

Ekstremaliosios situacijos reglamentavimas Lietuvoje. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas (1998) nustato Lietuvos Respublikos civilinės saugos ir gelbėjimo sistemos organizavimo ir veikimo teisinius bei organizacinius pagrindus, valstybės ir savivaldybių institucijų, ūkio subjektų, visuomeninių organizacijų bei gyventojų pareigas ir teises civilinės saugos srityje. Lietuvos Respublikos žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės įstatymas (1996) nustato žmonių užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės valdymo, ginčų sprendimo bei žalos atlyginimo ir atsakomybės už teisės aktų pažeidimus užkrečiamųjų ligų kontrolės ir profilaktikos klausimais pagrindus, fizinių ir juridinių asmenų teises bei pareigas užkrečiamųjų ligų kontrolės ir profilaktikos srityje, užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės finansavimo bei jų kainų kompensavimo ypatumus. Materialinių ir žmogiškųjų išteklių sutelkimą ir valdymą gresiant ar susidarius valstybės lygio ekstremaliajai situacijai nustato valstybinis ekstremaliųjų situacijų valdymo planas (2010). Ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašas (2010) nustato savivaldybės ir valstybės lygių ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarką.

Lietuvoje pagal Civilinės saugos įstatymą (1998) Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisija organizuoja ekstremaliosios situacijos prevenciją, valdymą ir vadovauja ekstremaliosios situacijos padarinių šalinimo darbams, kai ji apima vienos ar daugiau apskričių teritoriją arba reikalinga valstybinių institucijų pagalba operatyviai telkiant turimas valstybines pajėgas ir materialinius

ištekliai, kurių reikia ekstremalios situacijos padariniams šalinti. Ekstremaliųjų įvykių kriterijus nustato LR Vyriausybės 2011 m. nutarimas „Dėl ekstremaliųjų įvykių kriterijų sąrašo patvirtinimo“. Siekiant paprasčiau koordinuoti prevencinius pasirengimo COVID-19 plitimui veiksmus, organizuoti institucijų darbą, panaudoti valstybės medicinos materialinių išteklių rezervą, greičiau ir lengviau vykdyti kitas procedūras 2020 02 26 valstybės mastu paskelbta ekstremalioji situacija dėl koronaviruso (COVID-19) plitimo grėsmės. Veiksmų koordinavimui įsteigtas Valstybės ekstremaliųjų situacijų operacijų centras, vadovaujamas sveikatos apsaugos ministro.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje valdyti ypatingoms situacijoms, atsirandančioms dėl gamtinių, techninių, ekologinių ar socialinių priežasčių ir keliančioms pavojų žmonių sveikatai ir gerovei (gaisrai, katastrofos, teroro aktai, sprogimai ir kt.), veikia civilinės saugos ir gelbėjimo sistema. Ekstremaliosios situacijos paskelbimas yra būtina sąlyga, kad civilinės saugos sistema galėtų veikti visa apimtimi. Ekstremaliosios situacijos paskelbimas sudaro galimybę pasitelkti ekstremaliosios situacijos valdymui reikalingus papildomus išteklius, priimti svarbius sprendimus dėl gyventojų apsaugos organizavimo. Skirtingo pobūdžio ekstremaliosios situacijos atrodo labai skirtingos, tačiau ekstremaliųjų situacijų valdymas paklūsta tam tikroms bendroms taisyklėms. Reaguojant į bet kurio pobūdžio grėsiančias ar susidariusias ekstremalias situacijas keliama ir sprendžiami iš esmės tokie patys uždaviniai: vertinama situacija, mažinamas pavojus, apsaugomi gyventojai, priimami reikiami sprendimai, telkiami reikalingi ištekliai.

1.3.2. Ekstremaliųjų situacijų valdymas ir organizavimas

Ekstremaliosios situacijos paskelbimas yra būtina sąlyga, kad civilinės saugos sistema galėtų veikti visa apimtimi. Ekstremaliosios situacijos paskelbimas sudaro galimybę pasitelkti ekstremaliosios situacijos valdymui reikalingus papildomus išteklius, priimti svarbius sprendimus dėl gyventojų apsaugos organizavimo (Civilinės saugos įstatymas, 1998). Ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašas (2010) nustato savivaldybės ir valstybės lygių ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarką. Apraše nurodoma, kad *savivaldybės lygio* ekstremalioji situacija skelbiama tada, kai įvykis atitinka, pasiekia ar viršija Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintus ekstremaliųjų įvykių kriterijus ir yra bent viena iš šių sąlygų:

- ekstremalusis įvykis savivaldybėje pasiekia tokį mastą, kai iš nuolatinės gyvenamosios vietos evakuojama daugiau kaip 300 gyventojų;
- savivaldybėje ekstremaliojo įvykio padariniai sutrikdo daugiau kaip 500 gyventojų būtiniausias gyvenimo (veiklos) sąlygas ir ši padėtis trunka ilgiau kaip 24 valandas;
- ekstremaliojo įvykio padariniai išplinta savivaldybės teritorijoje, kurios bendras plotas viršija du trečdalius visos savivaldybės teritorijos bendrojo ploto;
- gelbėjimo, paieškos, neatidėliotini darbai ir ekstremaliųjų įvykių likvidavimas savivaldybės teritorijoje užtrunka ilgiau kaip 24 valandas.

Ekstremalusis įvykis susidaro savivaldybės teritorijoje esančiame pavojingame ar valstybinės reikšmės objekte arba dėl ekstremaliojo įvykio sutrinka ar sutrikdoma tokio objekto kontrolė ar funkcionavimas; prašoma iš 3 ar daugiau gretimų savivaldybių pagalbos gyventojams evakuoti, gelbėjimo, paieškos ir neatidėliotiniams darbams atlikti, ekstremaliajam įvykiui likviduoti ir jo padariniams šalinti, kai savivaldybėje esančių civilinės saugos sistemos pajėgų ir materialinių išteklių nepakanka.

Civilinės saugos interneto tinklalapyje nurodoma savivaldybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo eiga:

- Vadovaujantys pareigūnai iš įvykio vietos pateikia informaciją apie situaciją ir grėsmes iš įvykio vietos.
- Savivaldybės ekstremaliųjų situacijų komisija, gavusi informaciją apie gresiančią ekstremaliąją situaciją, susirenka, įvertina grėšiančios (ar jau susidariusios) ekstremaliosios situacijos sąlygas, pobūdį ir mastą ir teikia pasiūlymą savivaldybės administracijos direktoriui skelbti ekstremaliąją situaciją savivaldybėje ar jos dalyje.
- Savivaldybės administracijos direktorius išleidžia įsakymą, kuriuo skelbia toje savivaldybėje savivaldybės lygio ekstremaliąją situaciją, o kai situacija normalizuojasi ir išnyksta aukščiau paminėtos ekstremaliosios situacijos sąlygos, išleidžia įsakymą, kuriuo atšaukia ekstremaliąją situaciją.
- Ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos apraše (2010) nurodoma, kad *valstybės lygio* ekstremalioji situacija skelbiama tada, kai ekstremaliosios situacijos padarinių išplitimo ribos viršija trijų savivaldybių teritorijų ribas.

Civilinės saugos internetiniame tinklalapyje nurodoma valstybės lygio ekstremaliosios situacijos paskelbimo eiga:

- Vadovaujantys pareigūnai iš įvykio vietos pateikia informaciją apie situaciją ir grėsmes iš įvykio vietos.
- Vyriausybės ekstremaliųjų situacijų komisija (VESK), susipažinusi su informacija, vertina gresiančios (ar jau susidariusios) ekstremaliosios situacijos sąlygas, pobūdį ir mastą, nedelsdama nusprendžia, ar teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasiūlymą skelbti valstybės lygio ekstremaliąją situaciją. Nusprendus teikti – teikia pasiūlymą Lietuvos Respublikos Vyriausybei skelbti valstybės lygio ekstremaliąją situaciją.
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė priima nutarimą, kuriuo paskelbia valstybės lygio ekstremaliąją situaciją visoje šalyje arba ne visoje šalies teritorijoje, o tam tikrose savivaldybėse.
- Valstybės lygio ekstremalioji situacija atšaukiama taip pat: VESK pasiūlius, LRV nutarimu.

Taip pat Ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos apraše (2010) nurodoma, jeigu dėl ekstremaliojo įvykio susidaro padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą, padaryti kitą žalą ir kuri apima ne visą savivaldybės teritoriją, savivaldybės lygio ekstremalioji situacija gali būti skelbiama ir atšaukiama ne visoje savivaldybės teritorijoje, o jos dalyje. Jeigu dėl ekstremaliojo įvykio susidaro padėtis, kuri gali sukelti staigų didelį pavojų gyventojų gyvybei ar sveikatai, turtui, aplinkai arba gyventojų žūtį, sužalojimą, padaryti kitą žalą ir kuri apima ne visą valstybės teritoriją, bet viršija trijų savivaldybių teritorijų ribas, valstybės lygio ekstremalioji situacija gali būti skelbiama ir atšaukiama ne visoje šalies teritorijoje, o tam tikrose savivaldybėse.

Ekstremaliųjų situacijų valdymas – tai civilinės saugos sistemos subjektų veiksmai, kuriais siekiama išgelbėti gyventojų gyvybes, išsaugoti sveikatą ir turtą, atlikti gelbėjimo, paieškos darbus, atkurti būtiniausias gyvenimo ir veiklos sąlygas, taip pat apsaugoti aplinką (Civilinės saugos įstatymas, 1998). Pasak Survilos ir Valickos (2015), ekstremaliųjų situacijų valdymas apima grėsmių pasireiškimo tikimybės ir pasekmės mažinimą arba eliminavimą turint tikslą apsaugoti žmones, pastatus ir jų turinį nuo gresiančių pavojų naudojantis esamais planais, turimais ištekliais ir mokant žmones. Civilinės saugos įstatyme (1998) išskiriamos keturios pagrindinės ekstremaliosios situacijos

valdymo teisinės procedūros: ekstremaliųjų situacijų komisijos sušaukimas, ekstremaliosios situacijos skelbimas, Ekstremaliųjų situacijų operacijų centro sušaukimas, ekstremaliosios situacijos operacijų vadovo paskyrimas.

Kaip nurodoma profesinio mokymo įstaigoms mokymų priemonėje „Civilinė sauga“ (2014), „galimų ekstremaliųjų situacijų valdymas yra iš anksto suplanuotas ir aprašytas ekstremaliųjų situacijų valdymo planuose: numatyti vadovavimo ir informacijos perdavimo mechanizmai, suplanuoti reikalingi ištekliai, visos valstybės ir savivaldybės institucijos yra pasiskirsčiusios vaidmenimis ir atsakomybe. Konkreti didelio masto ekstremalioji situacija taip pat gali pareikalausiti imtis specifinių, nestandartinių veiksmų, kurie priklausys nuo ekstremaliosios situacijos pobūdžio, vietos, metų ir paros laiko, oro sąlygų ir pan. Todėl tinkamas reagavimas į iškilusias grėsmes ir didelio masto ekstremaliosios situacijos valdymas būtų didžiulis iššūkis visoms šalies institucijoms ir gyventojams“.

„Skirtingo pobūdžio ekstremaliosios situacijos tik atrodo labai skirtingos, tačiau reagavimas į jas paklūsta tam tikroms bendroms taisyklėms. Reaguojant į bet kokio pobūdžio gresiančias ar susidariusias ekstremaliasias situacijas turi būti keliami ir sprendžiami iš esmės tokie patys uždaviniai: įvertinama situacija, mažinamas pavojus, apsaugomi gyventojai ir organizuojamas bei koordinuojamas situacijos valdymas“ (Civilinė sauga, 2014). Pagal Survilą ir Valicką (2015) viešajame sektoriuje ekstremaliųjų situacijų valdymo sistema planuoja, kaip geriausiai sušvelninti (sumažinti), pasiruošti (pasirengti), atsakyti (reaguoti) į numatomus arba netikėtai pasireiškusius nepageidaujamus įvykius, katastrofas ir nelaimes ir atsikurti po jų. Šiuolaikiniu supratimu ekstremaliųjų situacijų valdymo ciklą sudaro:

- rizikos ir pavojų mažinimo (švelninimo) procesas;
- pasiruošimas (pasirengimas) artėjančiam poveikiui (įskaitant tokias veiklos rūšis kaip perspėjimas ir evakuacija);
- atsakas (reagavimas) į ekstremaliąją situaciją;
- atsikūrimas po ekstremaliosios situacijos, pavyzdžiui, apgadintų svarbių žmogui pastatų ir infrastruktūros ir kt. atstatymas ar renovavimas.

Civilinės saugos mokymo priemonėje (2014) teigiama, kad ekstremaliosios situacijos valdymas skiriasi nuo įvykio likvidavimo pirmiausia tuo, kad įvykių likvidavimas yra įprasta civilinės saugos pajėgų veikla. Jie yra valdomi pagal aiškias ir įprastas procedūras. Ekstremaliosios situacijos valdymas yra daug sudėtingesnis, nes iškyla papildomų, dažnai neįprastų užduočių ir atsiranda poreikis kartu veikti institucijoms, kurios retai veikia kartu. Ekstremaliosios situacijos valdymo efektyvumas priklauso nuo tinkamo situacijos valdymo organizavimo. Situacijos valdymo organizavimas apima šias pagrindines veiklas: institucijų sutelkimas; ekstremaliosios situacijos valdymo teisinės procedūros; informacijos valdymas; visuomenės informavimas; žmoniškųjų ir materialinių išteklių valdymas; vadovavimas ir veiksmų koordinavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad pastaruosius du metus pasaulį sukrėtusios nelaimės parodė, kad net patyrusių šalių ekstremaliųjų situacijų valdymo struktūrų veikla lokalizuojant ekstremaliasias situacijas ir šalinant jų padarinius nėra tobula ir būtina ją gerinti. Pasaulyje situacija greitai keičiasi, atsiranda vis naujų grėsmių, kurių pasireiškimas gali turėti įtakos visuomenės saugumui. Pastaruoju metu tampa akivaizdu, kad norint sėkmingai suvaldyti ekstremalias situacijas, atsakingam asmeniui neužtenka vien tik profesinių kompetencijų, reikia turėti ir tam tikrų asmeninių savybių, kad gebėtų imtis lyderystės reikiamu metu. Būtina planuoti, kaip geriausiai sušvelninti (sumažinti), pasiruošti

(pasirengti), atsakyti (reaguoti) į numatomus arba netikėtai pasireiškusius nepageidaujamus įvykius, katastrofas ir nelaimės ir atsikurti po jų.

1.3.3. Ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijos

Siekiant suprasti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, svarbu išmanyti ekstremaliųjų situacijų valdymo teorinius aspektus. Įvairiausių ekstremaliąsias situacijas nagrinėjančių teorijų aptinkama nemažai. Katastrofas tyrinėjantys mokslininkai dėl proceso valdymo kompleksiskumo nelinkę remtis viena konkrečia teorija. Visgi toliau aptariamos bene dažniausiai ekstremaliųjų situacijų valdymo srityje aptinkamos teorijos.

Mayntz (1997), nagrinėjęs ekstremaliąsias situacijas plačiame diskurse, aprašė *katastrofų sociologinę teoriją*. Galima teigti, kad Mayntz teorija veikia kaip paradigma ir yra panaši į kitas labiau specifines teorijas, „ši teorija veikia labiau kaip skėtis, apgaubiantis visas kitas teorijas kartu“ (Mayntz, 1997). Pasak Mrotzek, Ossimitz (2008), sociologinės katastrofos požiūris yra aiškiai orientuotas į itin įsibėgėjusias socialines sistemas. Mayntz identifikuoja keletą sukrėtimų tipų, kurie gali sužlugdyti sistemas. Pirmiausia – aibė neteisingai suprastų ir / ar nepastebėtų įvykių; antra, gali žlugti vienas sistemos elementas, kuris sužlugdys visą sistemą. Pagaliau, dėl globalinių pokyčių, kurie dažnai lieka nepastebėti ilgą laiką, sutrikimai gali viršyti sistemos prisitaikymo mechanizmų galimybes (Mayntz, 1997).

Anot *katastrofų ciklų teorijos* ekstremaliosios situacijos leidžia deramai išanalizuoti katastrofas ir pirmieji tokį modelį pritaikė Stead ir Smallman (1999). Pagal autorių pateiktą modelį katastrofų valdymo ciklą sudaro penki etapai: išankstinis, triggerio, krizės, atsigavimo ir mokymosi (Stead, Smallman, 1999). Kaip teigia Warfield (2013), katastrofų valdymo ciklo teorijos tikslas – sumažinti galimus nuostolius dėl pavojų arba jų išvengti, užtikrinti greitą ir tinkamą pagalbą nelaimės aukoms bei greitą ir efektyvų atsigavimą. Katastrofų valdymo ciklas iliustruoja vykstantį procesą, kurio metu vyriausybės, įmonės ir pilietinė visuomenė planuoja ir mažina nelaimių poveikį, reaguoja per nelaimę ir iškart po jos bei imasi veiksmų, kad atsigauntų įvykus nelaimei. Tinkami veiksmai visuose ciklo taškuose padidina pasirengimą, geresnius išpėjimus, sumažina pažeidžiamumą arba nelaimių prevenciją kitos ciklo kartos metu. Visas nelaimių valdymo ciklas apima viešosios politikos ir planų, kurie keičia nelaimių priežastis arba sumažina jų poveikį žmonėms, turtui ir infrastruktūrai, formavimą (Warfield, 2013). Jeigu iš ekstremaliųjų situacijų pasimokoma, tuomet pradinis katastrofinis įvykis gali turėti ir teigiamą poveikį visuomenei (Turner, Pidgeon, 1997).

Krizių valdymo teorijos idėja yra ta, kad siekiant užkirsti kelią ekstremaliosioms situacijoms ir iš jų „išeiti“ valdymas turi apimti požiūrio formavimą ir koordinavimą su suinteresuotosiomis šalimis (Bundy et al., 2017). Autoriai Alpaslan, Green ir Mitroff (2009), kalbėdami apie efektyvų krizių valdymą, pristatė suinteresuotųjų pusių krizių valdymo teoriją, kurios esmė – bendradarbiavimu pagrįstas bendravimas su suinteresuotomis pusėmis tiek iki krizės, tiek ir jos metu. Vadovaujantis šia teorija, į krizės valdymą įtraukiami vidinių ir išorinių suinteresuotųjų pusių atstovai, su jais dalinamasi informacija, deramasi ir kartu dirbama prie krizės sprendimo strategijos pasirinkimo (Alpaslan, Green, Mitroff, 2009).

Sistemos teorija orientuota į vidinę aplinką ir organizacijos posistemas. Pasak Schneider (2001), pagrindinės sistemos teorijos prielaida yra ta, kad sudėtinga sistema yra sudaryta iš kelių mažesnių

sistemų, o jų sąveika sukuria sudėtingą sistemą, kaip ji žinoma. *Sistemos teorijoje* aiškinama visuma, jos dalys ir ryšiai tarp jų, čia yra svarbus bendradarbiavimas tarp visuomeninių organizacijų, verslo, bendruomenės grupių (Barnard, 1938, cit. Von Bertalanffy, 1972). Pasak Pichler ir Casti (2003), vienas svarbiausių iš visų sistemų teorinių klausimų yra modelio pokyčių poveikio sistemos struktūrai ir stebimam elgesiui nustatymas. Sistemų teorija siūlo, kad žmonės turėtų būti tiriami kaip kolektyvas, o ne kaip individai, kad būtų atsižvelgta į poveikį, kurį darome vienas kitam. Nedideli sistemų pakeitimai gali sukelti staigius, drastiškus jos elgesio pokyčius, kurie kai kuriais atvejais gali atrodyti taip, tarsi jie atsirado iš niekur (Pichler, Casti, 2003).

Nenumatytų atvejų teorija sprendžiant aplinkos klausimą ir veikia kaip sistemos teorijos priedas, nes mano, kad organizacijos ir išorinės aplinkos santykis užpildo sistemos teorijos trūkumus. Pagal nenumatytų atvejų teoriją, skirtingos situacijos yra unikalios ir reikalauja vadybinių priemonių, atsižvelgiant į specifinius tos situacijos kintamuosius. Nenumatytų atvejų teorija patvirtina, kad organizacijos valdymas negali būti vykdomas vienodai. Kiekviena organizacija veikia unikalčiai. Todėl paslaugų valdymo metodų taikymo sėkmė priklausys nuo kiekvieno vidinės ir išorinės aplinkos situacijų. Taigi teorijos pritaikymas prie konteksto yra labai svarbus šalies saugumo srityje (Shetty, 1974, cit. Luthans & Stewart, 1977). Pasak Markerio (2020), reikėtų atsižvelgti į išorinius veiksniai, tokius kaip grėsmės, rinkos aplinka, socialinė ir politinė parama, viešųjų suinteresuotųjų šalių ypatybės ir problemos. Vidiniai veiksniai apima organizacijos charakteristikas ir kitas grėsmes (Markeris, 2020).

Chaosos teorijos pagrindinė idėja ta, kad organizacijos turi priimti kompleksinius pokyčius ir institucionalizuoti institucinį mokymąsi per atgalinio ryšio sistemas (Stewart, 1989). Teigiama, kad net ir mažas pokytis pradinėse sąlygose gali turėti reikšmingą pokytį ilgalaikiam sistemos elgesiui. Chaosos teorija suteikia katastrofos valdymo sistemoje plačią perspektyvą įvertinti, kaip kitos institucijos ir organizacijos yra tarpusavyje susijusios bei daro poveikį katastrofų valdymo procesams (Stewart, 1989). Pasak chaosos teorijos pradininko Lorenzo (1917), chaosas turi savybę sklisti. Neprognozuojamame chaose, atrodo, irgi egzistuoja tam tikra tvarka, tam tikras įvykių pasikartojimas. Pasak Markerio (2020), pasaulyje chaosos teorija gali parodyti, kaip riboti nepastovų visuomenės suvokimą apie krizę (Markeris, 2020). Taip pat šioje vietoje akcentuojama mokymosi, planavimo svarba. Apžvelgtos ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijos pateikiamos 5-oje lentelėje.

5 lentelė

Ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijos

Teorija	Pagrindiniai aspektai	Šaltinis
Krizių valdymo teorija	Valdymas apima požiūrio formavimą ir koordinavimą su suinteresuotosiomis šalimis.	Bundy et al., 2017
Katastrofų ciklo teorija	Pagal katastrofų ciklo teoriją EKSI sudaro penki etapai: išankstinis, triggerio, krizės, atsigavimo ir mokymosi. Akcentuojama mokymosi etapo svarba.	Stead & Smallman, 1999
Sistemų teorija	Teigiama, kad viskas yra dalis didesnio, nepriklausomo išdėstymo. Aiškinama visuma, jos dalys ir ryšiai tarp jų. Svarbu bendradarbiavimas tarp visuomeninių organizacijų, verslo, bendruomenės grupių.	Bertalanffy, 1972
Chaosos teorija	Teigiama, kad organizacijos turi priimti kompleksinius pokyčius ir institucionalizuoti institucinį mokymąsi per atgalinio ryšio sistemas.	Stewart, 1989

	Pabrėžiama, kad net ir mažas pokytis pradinėse sąlygose gali turėti reikšmingą pokytį ilgalaikiame sistemos elgesyje. Išskiriama mokymosi, planavimo svarba.	
Nenumatytų atvejų teorija	Remiamasi tuo, kad valdymo principai ir praktika priklauso nuo situacinio tinkamumo. Skirtingos situacijos yra unikalios ir reikalauja vadybinių priemonių, atsižvelgiant į specifinius tos situacijos kintamuosius.	Luthans, 1976
Katastrofų sociologinė teorija	Sistemos sužlunga, jeigu apsauginės subsistemos nesugeba prisitaikyti prie šių sukrėtimų. Apsaugines sistemas nulemia balansas tarp poreikių ir problemų su kuriomis susiduria sistemos.	Mayntz, 1997

Šaltinis: Miglinė, V., 2019.

Apžvelgus dažniausiai mokslininkų minimas ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijas galima teigti, kad ekstremaliųjų situacijų valdymo procesas yra kompleksinis, o psichologinės pagalbos organizavimas yra sudėtinė šio proceso dalis. Būtent dėl šio proceso kompleksiskumo ir kiekvienos ekstremaliosios situacijos specifiškumo viena valdymo teorija remtis nebūtų tinkama. Visgi daugelyje valdymo teorijų pabrėžiama planavimo, koordinavimo, bendradarbiavimo, cikliškumo, mokymosi aspektai yra itin reikšmingi siekiant tinkamai suvaldyti ekstremaliąsias situacijas ir integruoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo procesą.

1.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste

1.4.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste teorinės ir praktinės prielaidos akistatoje su Covid-19 pandemija

Viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliosios situacijos metu skirtingose valstybėse reglamentuoja įvairūs teisės aktai. Khalid ir Dol (2015) teigia, kad bibliotekos, kaip įstaigos, teikiančios esmines paslaugas ekstremaliosios situacijos metu, turi būti įtrauktos į ekstremaliosiomis sąlygomis veikiančių ir būtinų įstaigų sąrašą. Autorių teigimu, dar iki 2005 metų nė viena pasaulio biblioteka Nepaprastųjų situacijų valdymo agentūros (FEMA) nebuvo pripažinta teikiančia esmines paslaugas, todėl jos nebuvo įtraukiamos į ekstremaliųjų situacijų valdymo įstaigų sąrašus. Tačiau bibliotekų teikiamų paslaugų spektras išsiplėtė ir jos pradėjo teikti ir tradicines, ir netradicines paslaugas. FEMA 2010 metais bibliotekos buvo pripažintos kaip galinčios teikti esmines bendruomenei reikalingas paslaugas ir pirmą kartą buvo įtrauktos į paslaugų teikėjų sąrašą, kurios padeda lokalizuoti padėtį ekstremaliosios situacijos metu (Young, 2018).

Young (2018) teigia, kad dėl tokio pokyčio bibliotekų funkcijos dar labiau išsiplėtė. Joms tapo prieinami finansavimo šaltiniai, kuriais galima pasinaudoti ir sukaupti reikiamas priemones, kurios galėtų būti panaudotos teikiant paslaugas ekstremaliosios situacijos metu. Smith (2019) teigia, kad bibliotekos ekstremaliosiomis situacijomis gali vykdyti ne vieną funkciją, tačiau pagrindinė yra informacinė. Autoriaus teigimu, daugelis žmonių pradeda nepasitikėti žiniasklaida, vyriausybe ar kitais atstovais, kurie turi skleisti tiesą ir šviesti visuomenę, jie jau nebėra „dievai“, kuriais reikia ir būtina tikėti nedvejojant. Atsiranda ir mokslo skeptikų, todėl bibliotekos išlaiko aukštus reitingus tik todėl, kad jose galima rasti ne vieną pasisakymą ar traktatą ir išsklaidyti keliantį nerimą.

Daniel (2015) teigia, kad viešosios bibliotekos turi vadovautis tradiciniais principais, kurie užtikrina intelektualinę laisvę, t. y. nemokamą prieigą prie įvairios informacijos, idėjų, žinių, laisvos saviraiškos

ir demokratinio dialogo. Norėdamos įvykdyti savo, kaip paslaugos teikėjo, principus, viešosios bibliotekos turi užtikrinti demokratinės prieigos ir saviraiškos laisvę įvairių tikėjimų, pakraipų, įsitikinimų žmonėms. Vis labiau sekuliarioje visuomenėje viešosios bibliotekos turi sudaryti sąlygas susipažinti su daugybe nuomonių ir įsitikinimų tiek vietiniuose šaltiniuose, tiek pasauliniu mastu pasitelkiant visas prieinamas ir galimas technologines priemones (Daniel, 2015). Smith (2019) teigimu, tai labai aktualu ekstremaliųjų situacijų metu, kai informacija labai kinta, jos yra daug, įvairios, arba kaip tik yra jos trūkumas, o žmogui ji būtina, kad žinotų, suprastų, įvertintų. Būtent dėl šios priežasties ir dar dėl daugelio kitų biblioteka tampa svarbia įstaiga ekstremaliosios situacijos metu. Young (2018) teigia, kad būtent dėl šių ir dėl daug kitų priežasčių viešoji biblioteka FEMA buvo įtraukta į ekstremaliosiomis situacijomis paslaugas teikiančių įstaigų sąrašą. Velasquez, Evans, ir Kaeding (2016) teigia, kad viešosioms bibliotekoms labai svarbu gauti tinkamą asignavimą, kuris yra skiriamas įstaigoms, padedančioms lokalizuoti ekstremaliąją situaciją. Todėl, autorių teigimu, viešųjų bibliotekų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu turi būti įtrauktas į ekstremaliųjų situacijų valdymo planus ir teisiškai reglamentuotas.

Khalid ir Dol (2015) teigia, kad viešosios bibliotekos, įtrauktos FEMA, privalo užtikrinti pasirengimą nelaimėms, jų prevenciją ir įvairiapusę pagalbą tokios situacijos metu. Velasquez, Evans, ir Kaeding (2016) teigia, kad daugelis viešųjų bibliotekų vis dar neturi veikimo planų ekstremaliųjų situacijų metu, nebent jos jau buvo susidūrusios ir dirbo panašiomis aplinkybėmis. Vien valdymo plano tokiose situacijose neužtenka, reikalinga labai greita reakcija į kintančius poreikius, reikalinga paslaugų plėtra nuo prieglobsčio paslaugų iki švietimo paslaugų teikimo. Tokiam plačiame paslaugų spektrui reikalingas tiek darbuotojų kompetencijų, tiek pastatų ir visų resursų užtikrinimas.

Bello, Bustamante ir Pizarro (2020) teigia, kad viešųjų paslaugų, tarp jų ir viešųjų bibliotekų, valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste labai priklauso nuo individualios šalies rizikos, t. y. jis yra individualus. Autorių teigimu, būtina įvertinti rizikas ir joms iš anksto ruoštis. Vertinimas ir pasiruošimas yra vieni iš pagrindinių ekstremalių situacijų valdymo etapų, nes visuomenė, pasak autorių, tampa atsparesnė, ji turi žinių ir priemonių rizikai sumažinti ir ekstremaliajai situacijai įveikti. Šalių rizikos ir pažeidžiamumas yra vertinami atsižvelgiant į daugelį faktorių.

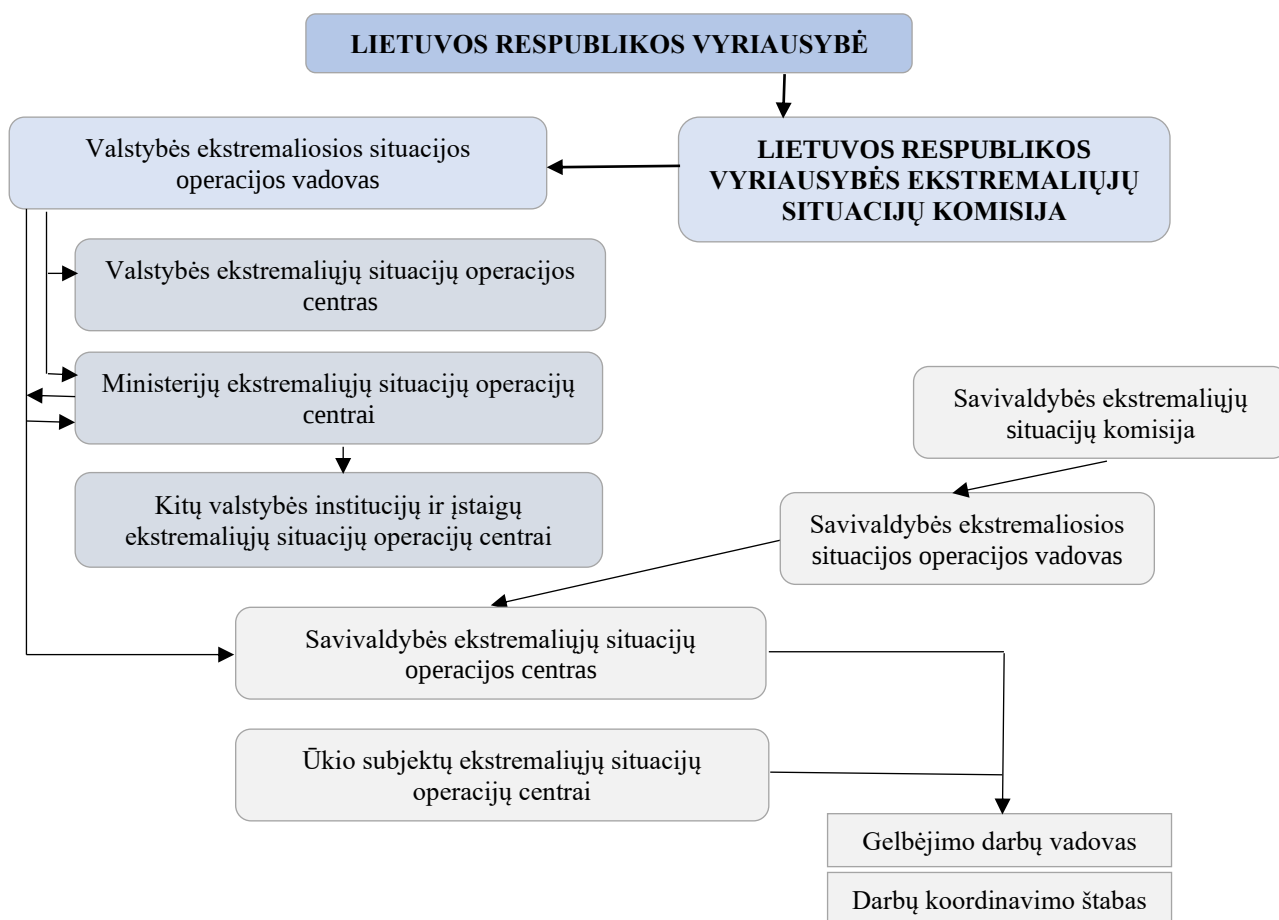
COFACE (2020) pranešime teigiama apie šalių riziką finansų srityje. Ten teigiama, kad Lietuva patenka į „patenkinamos rizikos“ įvertį. Yra atliekami vertinimai, susiję su gamtos reiškinių, hidrometeorologiniais reiškinių ir pan. Bello, Bustamante ir Pizarro (2020) mano, kad kiekviena šalis turi įsivertinti savo rizikas pati, atsižvelgti į tarptautinį vertinimą ir pagal šiuos vertinimus rengti ekstremaliųjų situacijų vertinimo planą. Autoriai teigia, kad rizikas reikėtų suskirstyti taip, kad būtų galima pasidalinti atsakomybe tarp įvairių viešųjų institucijų, tačiau reikia vengti „departamenizavimo“.

Ekstremaliajai situacijai valdyti netinka tradiciniai sprendimo modeliai ir jeigu tik yra galimybė, reikia organizuotumo ir bendradarbiavimo tarp bendruomenės, mokslininkų, politikų ir pan. Ekstremaliosios situacijos valdymas turi apimti rizikos nustatymą; rizikos sumažinimą; pasirengimą; finansinę paramą (apsaugą); atkūrimo užtikrinimą (Bello, Bustamante ir Pizarro, 2020). Khalid ir Dol (2015) teigia, kad ekstremaliajai situacijai valdyti reikalingi 4 etapai, tai: prevencija; pasirengimas; atkūrimas; asignavimas (Khalid ir Dol, 2015).

Kad ir pagal kokią valdymo schemą būtų vykdomas ekstremaliosios situacijos valdymas, svarbus vaidmuo jame tenka greitam ir efektyviam veikimui pagal iš anksto numatytą ekstremaliosios

situacijos valdymo planą. Planuojant viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu šalys pačios reglamentuoja įstaigų reagavimo į ekstremaliąją situaciją planą.

Lietuvos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos (2017) priimame įsakyme „Dėl valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, ūkio subjektų ir kitų įstaigų pasirengimo reaguoti į ekstremaliąsias situacijas vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ viešųjų bibliotekų valdymas nėra įtrauktas. Nors šio įstatymo 4 straipsnio 36 punkte teigiama, kad „neatidėliotinais atvejais <...> turimus materialinius išteklius į paskirtą operacijų vadovo vietą turi teikti visi ūkio subjektai ar įstaigos“. Tai reiškia, kad esant ekstremaliajai situacijai viešosios bibliotekos, jų turimi išteklių gali būti panaudoti problemoms spręsti. Remiantis Lietuvos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamento prie Vidaus reikalų ministerijos (2017) priimto įsakymo „Dėl valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, ūkio subjektų ir kitų įstaigų pasirengimo reaguoti į ekstremaliąsias situacijas vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 3 straipsniu matyti, kad socialinės ir psichologinės pagalbos viešosios bibliotekos teikti negali, nes pagal šį straipsnį tokią pagalbą gali teikti tik švietimo, socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, sveikatos apsaugos ministerija, o prireikus pagalbos dar gali būti pasitelkiama Lietuvos kariuomenės Dr. Jono Basanavičiaus karo medicinos tarnyba ar Lietuvos Raudonojo Kryžiaus draugija ir kitos nevyriausybines organizacijos. Remiantis patvirtintu situacijų valdymo planu (5 pav.) matyti, kad viešoji biblioteka galėtų būti įtraukta ministerijos ar savivaldybės lygiu, tačiau kultūros ministerija nėra įtraukta į ekstremaliųjų situacijų valdymo planą.



5 pav. Ekstremaliųjų situacijų valdymo planas

Šaltinis: Lietuvos Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos, 2017.

Ekstremalios situacijos valdymui netinka tradiciniai sprendimo modeliai ir jeigu tik yra galimybė reikia organizuotumo ir bendradarbiavimo tarp bendruomenės, mokslininkų, politikų ir pan. Ekstremalios situacijos valdymas turi apimti: rizikos nustatymą; rizikos sumažinimą; pasirengimą; finansinę paramą (apsaugą); atkūrimo užtikrinimą (Bello, Bustamante, ir Pizarro, 2020). Khalid ir Dol (2015) teigia, kad ekstremalios situacijos valdymui reikalingi 4 etapai, tai: prevencija; pasirengimas; atkūrimas; asignavimas (Khalid ir Dol, 2015). Kad ir pagal kokią valdymo schemą būtų vykdomas ekstremalios situacijos valdymas, svarbus vaidmuo jame tenka greitam ir efektyviam veikimui pagal iš anksto numatytą ekstremalios situacijos valdymo planą. Planuojant viešųjų paslaugų valdymą ekstremalių situacijų metu šalys pačios reglamentuoja įstaigų reagavimo į ekstremalią situaciją planą.

Atskiruose miestų ekstremaliųjų situacijų valdymo planuose viešosios bibliotekos neįtrauktos kaip galinčios padėti spręsti iškilusias problemas. Jų paslaugos nėra vertinamos kaip reikšmingos esant ekstremaliai situacijai. Viešosios bibliotekos užsienyje jau nuo 2010 metų yra įtrauktos į ekstremalių situacijų sprendimo planus. Jos yra pripažintos kaip galinčios padėti, o jų paslaugos yra vertinamos kaip būtinos esant ekstremaliajai situacijai. Lietuvos ekstremaliųjų situacijų valdyme viešosios bibliotekos nėra įtrauktos ir nėra numatytas bibliotekų paslaugų valdymas ekstremalios situacijos kontekste. Didesnis dėmesys yra skiriamas sveikatos, apgyvendinimo, švietimo, socialinėms paslaugoms. Viešoji biblioteka galėtų apimti dalies šių paslaugų teikimą plėsdama savo paslaugų spektrą.

Alajmi (2016) atliktas tyrimas leido įvertinti problemos mastą. Autorius išanalizavo 177 viešąsias bibliotekas ir tik 39 iš jų turėjo paslaugų valdymo planą ekstremalių situacijų metu, dar 28 teigė, kad tokį planą ruošia, tačiau susiduria su sunkumais dėl tokių paslaugų teikimo modelių trūkumo. Tai rodo, kad viešosioms bibliotekoms reikia reglamentuotų gairių kad jos galėtų užtikrinti platesnį paslaugų teikimą ekstremalių situacijų metu. Phillips (2021) teigia, viešosios bibliotekos ekstremalių situacijų plane turėtų būti numatytos grėsmių rūšys ir patvirtintas bibliotekos vaidmuo kiekvienos situacijos metu. Reikia pasirūpinti darbuotojų kompetencijomis, apmokymu. Reikia pasirūpinti kad darbo vietos būtų saugios ir leistų užtikrinti saugumą ir paslaugų tęstinumą, tam reikalingi papildomi finansiniai ištekliai, kurie turėtų būti skiriami įtraukiant viešąsias bibliotekas į ekstremalių situacijų valdymo planus.

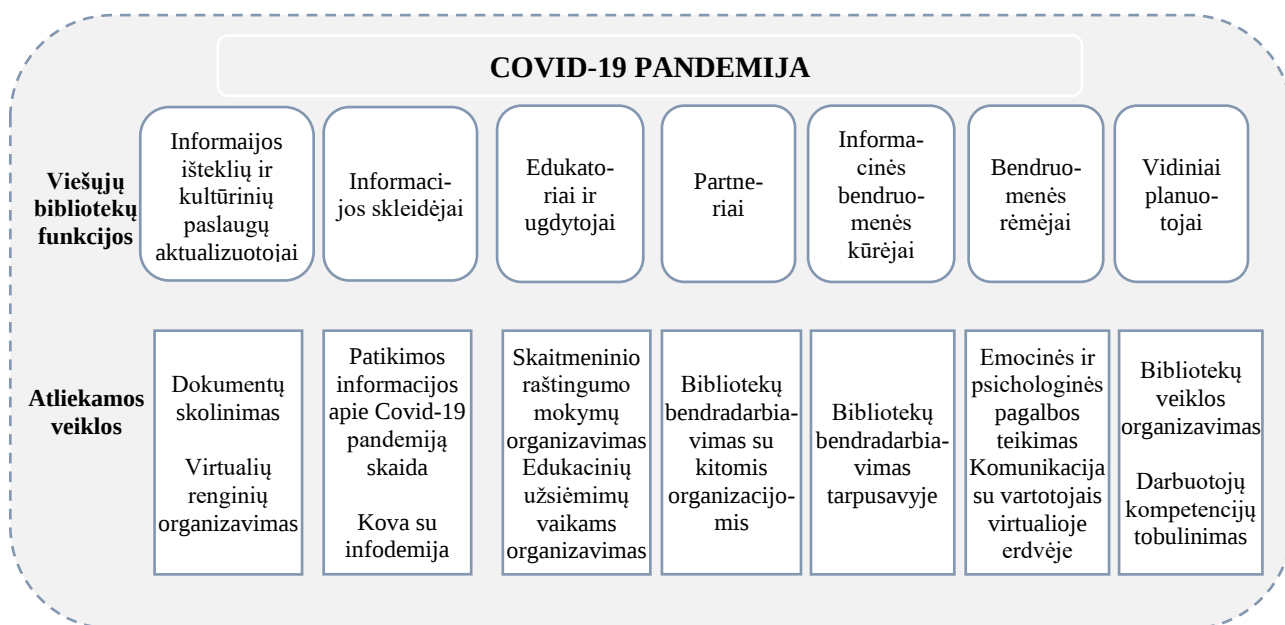
Pasaulį užklupus COVID-19 pandemijai, daugelio šalių bibliotekos tapo uždarytos fiziniams lankytojams. Lietuvos bibliotekos, nuo 2020 m. kovo 13 d. neaptarnaujančios fizinių lankytojų, persiorientavo kurti ir teikti paslaugas nuotoliniu būdu. Didžiausiais iššūkiais bibliotekoms karantino laikotarpiu tapo:

- fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas,
- negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos – skolinti fizinių knygų visuomenei, nors jai karantino laikotarpiu šis poreikis itin išauga,
- darbo perorganizavimas, kai didelė dalis darbuotojų ima dirbti nuotoliniu būdu, – darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas,
- būtinybė laikytis saugos priemonių (apsaugos priemonių darbuotojams nebuvimas; per knygų grąžinimo įrenginius į bibliotekas grąžinamų knygų izoliavimas),
- dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos,
- veiklų perkėlimas į virtualią erdvę,

- naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas (Lietuvos bibliotekų sektoriaus išėjimo iš karantino metodinės rekomendacijos, 2020, p. 4).

Aplinkoje vyksta įvairūs pokyčiai, kurie veikia visas organizacijas įskaitant bibliotekas: ekonomikos globalizacija, nesibaigianti finansinė krizė vakarų šalyse, migracijos procesai pasaulyje, ekologinės grėsmės, iššauktos žmogaus poveikio gamtai, priegios prie nacionalinių kultūros išteklių tarptautinių mastų plėtra ir pan. Permainos paveikė tradicines bibliotekos paslaugas. Youngman (2002) nuomone, siekiant tinkamai aptarnauti XXI amžiaus bibliotekos vartotojus, bibliotekininkai turi keisti dabartinį savo supratimą apie vartotojų poreikius, paslaugų planavimą ir savo, kaip profesionalų, vaidmenį.

Valstybės lygio ekstremalios situacijos ir karantino sąlygomis bibliotekos perkėlė savo paslaugas į virtualią erdvę. Viešosios bibliotekos laikinai teikė tik nuotolines paslaugas, tačiau ir jos atvėrė didžiules galimybes skaitančiai ir besimokančiai visuomenei. Tai interaktyvios mokymo programos, nuotolinis mokymasis, kultūros, istorijos ir paveldo pamokos, elektroninės knygos, virtualios parodos. Bibliotekų elektroninių paslaugų portale www.ibiblioteka.lt buvo galima skaityti daugiau kaip 2000 lietuviškų elektroninių knygų. Virtualaus kultūros paveldo portale – tūkstančiai meno kūrinių, knygų, laikraščių, rankraščių tekstų, žemėlapių, garso įrašų. Šiuo metu čia galima skaityti daugiau nei 1700 lietuvių autorių kūrinių. Taip pat Nacionalinė biblioteka prenumeruoja užsienio duomenų bazes, kuriose yra keliolika tūkstančių el. žurnalų, ir siūlo šiais ištekliais naudotis nuotoliniu būdu. Apribojus bibliotekų paslaugų teikimą, Nacionalinė biblioteka ieškojo sprendimų, kaip dabartines parengtas parodas pristatyti nuotoliniu būdu. Šiuo metu galima aplankyti daugiau nei 40 Nacionalinės bibliotekos parengtų virtualių parodų. Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos specialistai parengė atsakymus į dažniausius šiandienos sąlygomis skaitytojų užduodamus klausimus, taip pat sukūrė rubriką „Klausk bibliotekininko“, kurioje elektroniniu paštu atsakoma į klausimus apie interaktyvias elektronines paslaugas, taip pat į klausimus, susijusius su Nacionaline biblioteka, jos fondais, duomenų bazėmis, dokumentų paieška.



6 pav. Konceptualus viešųjų bibliotekų COVID-19 pandemijos metu atliekamų funkcijų ir su jomis siejamų veiklų modelis.

Šaltinis: K. Kulikauskienė, D. Šaparnienė (2022), remiantis R. M. Featherstone, B. J. Lyon, A. B. Ruffin (2008), T. Wang, B. Lund (2020), A. M. Tammaro (2020), J. Garner ir kt. (2021) ir kt.

Bibliotekos, ypač viešosios, būdamos atviromis ir visiems be išimties asmenims prieinamomis organizacijomis, bendruomenių, kuriose veikia, traukos centrais, teikdamos nemokamas informacines, kultūrines ir edukacines paslaugas, krizinėse situacijose, tokiose kaip gamtinės stichijos, užkrečiamųjų ligų protrūkiai ir pan., užima reikšmingas pozicijas. Siekiant suvaldyti viruso plitimą, buvo įvesti didžiausi istorijoje gyventojų mobilumo ribojimai, numatyti griežti higienos, sveikatos apsaugos bei socialinės distancijos laikymosi reikalavimai. Šie ribojimai lėmė ir bibliotekų veiklos pokyčius, kuomet jos turėjo prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų, apriboti kontaktines paslaugas, o didžiąją dalį veiklų perkelti į virtualią erdvę. Kulikauskienė ir Šaparnienė (2022), pateikia modelį (žr. 6 pav.), kuriame pateiktos COVID-19 pandemijos metu atliktos viešųjų bibliotekų funkcijos, tokios kaip informacijos ištekliai ir kultūrinių paslaugų aktualizuotojai, bendruomenės rėmėjai, informacijos skleidėjai, edukatoriai ir ugdytojai, partneriai, informacinės bendruomenės kūrėjai ir vidiniai planuotojai, bei identifikuotos esminės su šių funkcijų atlikimu siejamos veiklos (dokumentų skolinimas, virtualių renginių organizavimas, kova su infodemija, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis, bibliotekų veiklos organizavimas ir kt.) (Kulikauskienė, Šaparnienė, 2022).

Koronavirusas, žinomas kaip COVID-19, pradėjo plisti visame pasaulyje 2019 m. Greitas jos paplitimas ir užsitęsęs vakcinų sukūrimo laikas sukėlė visuomenės susirūpinimą ir klausimus, kuriuos sprendžia viso pasaulio bibliotekininkai. Carlo Ghilli (2020), kultūros paveldo bibliotekos paslaugų viešosios bibliotekos, Empoli, Toskanos vadovas interviu teigė, kad Italijos padėtis buvo labai rimta. Bibliotekos buvo uždarytos, siūlė lengvatines paslaugas. Protrūkio pradžioje manėme, kad galime išlaikyti biblioteką atidarytą, nustatydami ribas, kiek žmonių gali patekti vienu metu, tačiau galiausiai buvome priversti visiškai uždaryti. Taigi nusprendėme paskatinti skaitmeninių paskolų paslaugas „Media Library On Line“ (MLOL), skaitmeninės paskolos platformą, kurią Toskanai garantuoja regioninė administracija. Toskanos regiono administracija šiuo metu didina elektroninių knygų ir garso knygų, esančių MLOL, pasiūlą ir periodinių leidinių bei internetinių laikraščių konsultacinius mokesčius.

Italijos prezidentas Sergio Mattarella minėjo, „skaitymas yra būdas sukelti viltis, auginti jas, dalintis jomis“. Italijos bibliotekininkai mano, kad skaitymas padės mums išgyventi šią baisią akimirką. Pasak Kingo apygardos bibliotekos direktorės Rosenbloom (2020), „pagrindinis bibliotekos tikslas yra kova su klaidinga informacija“. Kartais, - sako ji, - „kai ištinka tokios krizės, tai yra būdas priminti visuomenei apie tai, ką bibliotekoms visada sekėsi geriausiai, t. y. dalytis tikslia informacija“. Biblioteka suaktyvino bendradarbiavimą su keletu garsių Italijos knygų apie vaikus rašytojų, kad jų pristatyti vaizdo įrašai ir skaitymo patarimai būtų prieinami „Facebook“. Jie taip pat siūlo nuotolinio skaitymo paslaugas ir transliuoja įprastus antradienio skaitymus. Visoje Italijoje panašios paslaugos buvo organizuojamos ir kitose bibliotekose. Kita labai svarbi Toskanos viešoji biblioteka, Pistoia savivaldybės San Giorgio biblioteka, siūlo istorijas telefonu. Maria Stella Rasetti, San Giorgio bibliotekos direktorė teigė, kad „visų pirma, mes stengiamės palaikyti ryšį su savo mylimais vartotojais, kurie priversti būti namuose. Mes įrašome trumpus vaizdo įrašus su garsiniu skaitymu vaikams ir paaugliams, skelbiame vaizdo įrašus, bendradarbiaujame su kai kuriais rašytojais, kurie gali įskaityti savo istorijas garsiai, mes juos įrašome ir vaizdo įrašus skelbiame savo „Facebook“ puslapyje.

Apibendrinat galima teigti, kad skirtingose pasaulio vietose esančios bibliotekos susiduria su labai skirtingomis situacijomis, pradedant nuo visiško aptarnavimo palaikymo iki visiško uždarymo. Šioje pasaulinėje pandemijoje bibliotekos visame pasaulyje laikinai uždarė savo fizines erdves, kad

išvengtų ligos plitimo. Tačiau bibliotekos tebėra atsidavusios savo bendruomenėms. Šiandien, visam pasauliu kovojant su vienu bendru priešu – koronavirusu arba COVID-19, bibliotekos, kaip visos kitos verslo bei valstybinės organizacijos, susiduria su nemažais iššūkiais. Kaip bibliotekos gali užtikrinti prieigą prie esamos, tikslios ir nemokamos informacijos padidėjusio netikrumo, panikos, ksenofobijos ir dezinformacijos laikais? Kaip galima aptarnauti vartotojus teikiant tik nuotolines paslaugas, organizuojant virtualius renginius, taip palengvinant jų gyvenimą karantino sąlygomis? Ką galima padaryti siekiant apsaugoti darbuotojų sveikatą užtikrinant lanksčią darbo politiką, higieną bei sanitariją bibliotekos erdvėse? Šie, ir vis dar begalė kitų klausimų šiandien yra bibliotekų kasdienybė.

1.4.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo plėtros ir kaitos tendencijos ekstremaliųjų situacijų metu

Analizuojant viešųjų bibliotekų plėtros tendencijas (žr. 1.2.3 skyrių) buvo atkreiptas dėmesys, kad viešųjų bibliotekų paslaugų spektras išsiplėtė. Jos apima vis daugiau sričių, todėl yra vis iš naujo vertinamos jų paslaugos. Hall (2020) teigia, kad viešųjų bibliotekų paslaugos dar kartą turėtų būti išanalizuotos. Autorės teigimu, iki COVID-19 pandemijos viešųjų bibliotekų paslaugos buvo įtraukiamos į ekstremaliųjų situacijų valdymo planus, tačiau planai sudarinėjami pagal nelaimių rūšis neapima visų nelaimių, kurios gali įvykti ir kur viešosios bibliotekos gali teikti savo paslaugas. Australijoje paprastai didesnis dėmesys buvo skiriamas gaisrams, žemės drebėjimas ir panašioms gamtos stichijoms, kur bibliotekos galėjo tarnauti kaip informacijos ir švietimo centrai, tačiau šiuo metu reiktų įvertinti, kokias paslaugas viešosios bibliotekos galėtų teikti pandemijos atveju. Alajmi (2016) teigia, kad viešosios bibliotekos galėtų išplėsti savo paslaugų spektrą esant ekstremaliajai situacijai, tačiau tam būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, jos gali būti įtraukiamos į paslaugų teikimą kaip partnerės. Alajmi (2016) teigia, kad visa tai turėtų reglamentuoti ekstremaliųjų situacijų valdymo planai, tačiau iki šiol jų vis dar trūksta. Wertman ir kt. (2018) teigia, kad daugeliu atveju jau buvo pastebėta viešųjų bibliotekų paslaugų ekstremaliosiose situacijose įvairovė. Autoriai išskiria tokias viešųjų bibliotekų paslaugas, kaip: saugaus prieglobsčio teikimas; informacijos centro paslaugų teikimas; įprastų paslaugų nepertraukiamas teikimas; kultūros atkūrimas ir palaikymas; istorijos fiksavimo ir platinimo; švietimo; socialinio ir psichologinio streso mažinimo (Wertman ir kt., 2018).

Wertman ir kt. (2018) teigia, kad viešųjų bibliotekų paslaugų poreikis esant ekstremaliajai situacijai išlieka, nes atliktas tyrimas parodė, kad po uragano „Katrina“ bibliotekos paslaugų poreikis sumažėjo tik 1 proc. Lokalizuojant uragano padarinius bibliotekos buvo uždarytos, tačiau vietos lyderiai pripažino, kad tai buvo klaida, nes viešųjų bibliotekų paslaugų poreikis išliko, jos galėjo tarnauti kaip informacijos centrai. Taip jos būtų prisidėjusios prie „atsigavimo“, pasekmių mažinimo. Autoriai pažymi, kad bibliotekų įsitraukimas teikiant pagalbą ir plečiant savo paslaugas gali būti labai įvairiapusis. 2012 metais kilę masiniai gaisrai lėmė, kad 1 000 gyventojų liko be pastogės. Visi jie buvo apgyvendinti Raudonojo Kryžiaus evakuacijos centruose, kuriuose trūko pagrindinių priemonių. Būtent viešoji biblioteka suteikė pagalbą perleidžiant naudoti kompiuterius, projektorius, užsiėmė nepertraukiamu informacijos teikimu, neskaitant savo tiesioginių paslaugų teikimo, jos organizavo skaitymo valandėles vaikams ir suaugusiesiems, kad padėtų sumažinti tvyrančią įtampą.

Pasak Stricker (2019), viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų spektras priklauso nuo jos lankstumo, gebėjimo prisitaikyti. Jų įsitraukimas sprendžiant ekstremalias problemas siūlant bendradarbiavimą itin sustiprina bibliotekos svarbą bendruomenėje. Toks paslaugų teikimas ne tik atneša naudos ekstremaliosios situacijos metu, bet ir paskatina bendruomenę viešąsias bibliotekas vertinti kaip neatsiejamą bendruomenės dalį, priskiriant ją prie būtinios tarnybos įstaigų. Todėl ne veltui įvertinus galimą paslaugų spektrą FEMA 2010 įtraukė viešąsias bibliotekas į ekstremaliųjų situacijų valdymo planus, kuriais remiantis viešosios bibliotekos ne tik turi nenutraukti veiklos esant ekstremaliajai situacijai, tačiau ir teikti visokeriopą pagalbą išplečiant savo paslaugų spektrą.

Van Aalst (2016), analizuodamas, kokias paslaugas biblioteka gali teikti ekstremaliosios situacijos metu, mini „Sandy“ uraganą, kai viešoji biblioteka tapo gyvybiškai svarbiu bendruomenės centru. Ji teikė prieigą prie interneto, jos darbuotojai padėjo pildyti formas ir registracijas pagalbai gauti, buvo naudojamos elektros lizdais elektros įrenginiams krauti, buvo sudaryta galimybė nusiprausti, teikiama moralinė parama. 2011 metais Japoniją užklupo žemės drebėjimas ir cunamis. Viešosios bibliotekos reaguodamos į susidariusią situaciją pradėjo steigti bibliotekas ir teikti paslaugas prieglaudose ir apgyvendinimo centruose. Bibliotekos stengiasi palaikyti tvarką ir tvarumą, kultūrą. To įrodymas Baltimorės ir Auroros viešosios bibliotekos, kurios liko atviros prasidėjus riaušėms, priėmė ir teikė pagalbą apstulbusiems, šokiruotiems žmonėms.

Guernsey, Prescott ir Park (2021) teigia, kad labai svarbu, jog viešoji biblioteka išlieka nemokamų, nekomercinių paslaugų teikėja. Ji gali užtikrinti informacijos prieinamumą ir padėti tęsti darbo ar ugdymo procesus. Walkley Hall, Garner ir Wakeling (2021) teigia, kad bibliotekos paslaugų prieinamumas ir pritaikymas ekstremaliomis sąlygomis labai įvairus. Kinijoje COVID-19 pandemijos metu viešosios bibliotekos ėmėsi novatoriškų veiklų, jos kūrė knygų kampelius laikinose ligoninėse, teikė nemokamas interneto prieigas, informaciją apie pandemiją, medicinines priemones, vykdė visuomenės paramos programas. Zach (2014) teigimu, po Pentagono antpuolio viešoji biblioteka užsiėmė informacijos teikimu. Ji du kartus per dieną teikė svarbią informaciją bendradarbiaudama su policija ir priešgaisrine tarybomis. Platino specialius departamentų pranešimus, vietines eismo naujienas, savanorių kontaktus. 2003 metais, kai užklupo uraganas „Isabel“, bibliotekos darbuotojai bendradarbiaudami su informavimo centrais atsakinėjo į skambučius teikdami turimą informaciją bendruomenei.

Phillips (2021) teigia, kad viešosios bibliotekos tinkamai įsitrauks ir teiks paslaugas ekstremaliomis sąlygomis tik tada, kai bus įgyvendinta politika, kuri leis viešosioms bibliotekoms pasiruošti teikti paslaugas esant ekstremalioms situacijoms, t. y. bibliotekos aplinka, darbuotojai, patalpos, resursai turi būti pritaikyti teikti paslaugas esant ekstremaliosioms situacijoms. Viešosios bibliotekos turi bendradarbiauti kuriant išsamų paslaugų valdymo planą.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų bibliotekų paslaugų poreikis esant ekstremaliajai situacijai išlieka, o viešųjų bibliotekų paslaugų spektras ekstremaliosios situacijos metu priklauso nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, ekstremaliosios situacijos rūšies ir nuo bibliotekos pasiruošimo situacijai, gebėjimo persiorientuoti ir prisitaikyti. Turi būti sudaryti ekstremaliųjų situacijų planai, (kurių iki šiol vis dar trūksta), tada viešosios bibliotekos galės tinkamai pasiruošti ekstremaliosioms situacijoms ir teikti platų paslaugų spektrą. Toks paslaugų teikimas ne tik atneša naudos ekstremaliosios situacijos metu, bet ir paskatina bendruomenę viešąsias bibliotekas vertinti kaip neatsiejamą bendruomenės dalį, priskiriant ją prie būtinios tarnybos įstaigų.

1.4.3. Socialinės ir ekonominės politikos prioritetų nustatymas ir įgyvendinimas viešųjų bibliotekų valdyje ekstremaliųjų situacijų kontekste

2021–2027 m. ES fondų investicijų programoje Lietuvai, siekiant ketvirtąjo politikos tikslo „Socialiai atsakingesnė Europa“, ES fondų investicijomis bus įgyvendinami Europos socialinių teisių ramsčio principai, skatinant užimtumo, švietimo ir socialinės įtraukties politikos sričių investicijas į žmones ir sistemas. Programa numato sukurti labiau integruotą ir tvaresnį ekonomikos augimo modelį, gerinant Lietuvos konkurencingumą, sudarant geresnes sąlygas investicijoms, darbo vietų kūrimui ir socialinės sanglaudos skatinimui. Atsižvelgiant į COVID-19 viruso sukeltas pasekmes darbo rinkai, padidėjusį nedarbo lygį, mažėjančias namų ūkių vartojimo išlaidas, Lietuvai atitinkamai reikės peržiūrėti ir pritaikyti švietimo, kultūros, socialinės apsaugos ir sveikatos sistemas, ypatingą dėmesį skiriant skaitmenizavimui.

Švelninti neigiamus krizės dėl COVID-19 pandemijos padarinius darbo rinkoje, mažinti socialinę atskirtį, ypač regionuose, padės investicijos į kultūros sritį. 2015 m. UNESCO užsakymu atliktame iki šiol plačiausios apimties Kultūros ir kūrybinės industrijos (toliau – KKI) sukuriama socialinio ir ekonominio poveikio tyrime nustatyta, kad KKI yra vienas didžiausių pasaulyje ir pats didžiausias Europoje jaunimo (16–29 m.) darbdavys, taip pat vienas atviriausių sektorių socialiai pažeidžiamoms ir jautrioms grupėms bei moterų įsitraukimui. Krizės ir karantino akivaizdoje išryškėjo kultūros svarba emocinei visuomenės sveikatai, bet dar labiau atsiskleidė netolygus kultūros paslaugų prieinamumas.

Programos strategijos uždavinio *Kultūros vaidmens stiprinimas vystant ekonomiką, socialinę įtrauktį ir socialines inovacijas* tikslas yra stiprinti ir efektyviai panaudoti kultūros indėlį į tvarią ir socialiai atsakingą ekonomiką ir užimtumą bei socialinę įtrauktį, didinant kultūros paslaugų įtraukumą ir tolygų prieinamumą, pritaikant visų, ypač pažeidžiamiausių, socialinių grupių poreikiams. COVID-19 pandemija atskleidė platesnį kultūros vaidmenį valdant karantino (socialinės distancijos) situaciją, kuriant socialinės atskirties ir emocinio pažeidžiamumo prevencines sąlygas, kontroliuojant socialinių, ekonominių ir kitų netolygumų augimą. Krizės akivaizdoje išryškėjo kultūros svarba visuomenės gerovei ir emocinei sveikatai.

Kartu pandemija atskleidė kultūros srityje dirbančių asmenų pažeidžiamumą krizių metu. Atsižvelgiant į tai, kad kultūros srityje dirba santykinai daug jaunimo, taip pat dominuoja maži ir mikro verslai bei savarankiškai dirbantys asmenys, individualūs kūrėjai, šios grupės per COVID-19 pandemijos krizę nukentėjo labiausiai dėl priemonių, kurių buvo imtasi kovojant su pandemijos plitimu (daugiau kaip pusės Lietuvos privačiame ir NVO sektoriuje veikiančių kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) atstovų veikla karantino laikotarpiu buvo visiškai sustabdyta ir susidūrė su veiklos tęstinumo iššūkiais). Stiprinant KKI ir didinant jų atsparumą panašioms krizėms, būtų sprendžiami jautrių nedarbiui visuomenės grupių užimtumo iššūkiai, skatinamas darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimas (lankstus darbo režimas, nuotolinis darbas).

2014–2020 m. laikotarpiu KKI sektorių pasiekusios investicijos buvo labai fragmentiškos ir tik stipriausios ir labiausiai išsivysčiusios KKI įmonės galėjo pasinaudoti 2014–2020 m. investicijomis. Remiantis 2014–2020 m. Europos Sąjungos struktūrinių fondų verslo finansavimo ex-ante vertinimo ataskaita, pagrindinė kliūtis startuolių, besivystančių ir mažų įmonių plėtrai yra finansų stoka – 42 proc. Vertinimas taip pat nustatė, kad reikia specializuotų, konkretiems sektoriams skirtų akceleravimo programų, tokių kaip KKI sektoriui skirta speciali programa. Pandeminė situacija itin sumažino kultūros paslaugų prieinamumą (dėl kultūros objektų priklausomybės nuo fizinio lankytojų

srauto), ypač pažeidžiamoms gyventojų grupėms ir išryškino galimybių pasinaudoti paslaugomis iššūkį nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos ar turint tam tikrų apribojimų (amžiaus, negalios ir pan.). Tyrimas atskleidė, kad kultūros sričių prieinamumas mažėja su gyventojų amžiumi, o neįgaliųjų įsitraukimui į kultūros veiklas labiausiai trukdo kultūros objektų infrastruktūros nepritaikymas ir individualizuotų, specialiems poreikiams pritaikytų kultūros paslaugų stoka.

Šiuos iššūkius padėtų spręsti saugus fizinis ir įtraukus skaitmeninis (virtualus) paslaugų prieinamumas. 2014–2020 m. laikotarpiu investicijos (įskaitant privačius finansavimo šaltinius) į kultūros infrastruktūros ir paveldo objektų aktualizavimą buvo 3 kartus mažesnės nei 2014 m. nustatytas poreikis. Daugiau nei trečdalį visų kultūros infrastruktūros ir paveldo objektų Lietuvoje valdo NVO ir privatūs subjektai, didžiausias poreikis investuoti lieka į šiuos objektus, taip pat į valstybei svarbius kultūros objektus ne sostinės regione, pritaikant juos įvairių visuomenės grupių poreikiams. Veiklų pavyzdžiai, siekiant platesnio kultūros potencialo panaudojimo socialinių iššūkių sprendimui ir socialinio-ekonominio tvarumo stiprinimui, kartu didinant kultūros sektoriaus gyvybingumą ir atsparumą:

Skatinti Kultūros ir kūrybinių industrijų (KKI) indėlį į tvarią ir socialiai atsakingą ekonomiką: KKI plėtros veiklos, skirtos socialinių ir technologinių inovacijų skatinimui, jaunimo užimtumo, įsidarbinimo galimybių ir tvarių darbo vietų kūrimui. Veiklos nukreiptos į sąlygų sudarymą savarankiškai dirbantiems kūrėjams ir NVO, skatinant kurti socialines inovacijas ir socialinį verslą. KKI taip pat bus skatinamos kurti inovatyvius ir konkurencingus produktus ir paslaugas, visų pirma prisidedančias, bet neapsiribojančias skaitmeninės ir žiedinės ekonomikos plėtra, taikant inovatyvias technologijas (taip didinant jų atsparumą krizėms), naudojant įvairias verslo veiklos formas, prisitaikant prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir ekonomikos sąlygų. KKI sektoriaus nefinansinės vystymo veiklos, tikslinės konsultacijos dėl verslo vystymo, veiklos sprendimų, įskaitant žiedinės ir skaitmeninės transformacijos, tiekimo grandinių, tarptautiškumo ir pan. Nefinansinės paramos priemonės ypač aktualios VVL regione siekiant užauginti KKI sektoriaus įmones, kur yra tik pirmosios KKI užuomazgos. Planuojamos taiklios skatinamojo poveikio subsidinės (dalinių subsidijų) priemonės ir finansinės priemonės KKI sektoriaus vystymui ir konkurencingumo (įskaitant startuolių vystymą) didinimui. Ši veikla bus įgyvendinama VVL ir sostinės regionuose.

Svarbiausių valstybei kultūros objektų modernizavimas siekiant paslaugų prieinamumo ir įtraukumo didinimo: svarbiausių kultūros infrastruktūros objektų modernizavimas ir įveiklinimas siekiant kultūros paslaugų prieinamumo ir galimybių pasinaudoti paslaugomis nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos ar turint tam tikrų apribojimų (amžiaus, negalios ir pan.) didinimo. Atliepiant pandemijos metu išryškėjusią kultūros objektų priklausomybę nuo fizinio lankytojų srauto, planuojamos veiklos užtikrinant saugų fizinį prieinamumą bei skaitmeninių paslaugų įvairovę ir virtualų dalyvavimą kultūros veiklose. Kultūros paslaugų transformacija, orientuojantis į didesnę įvairovę, interaktyvumą, grįžtamąjį ryšį – abipusę komunikaciją tarp kultūros turinio ir lankytojo, suteikiant lankytojui galimybę reflektuoti ir (ar) keisti kultūros turinį, kompensuojant fizinio socialinio kontakto trūkumą, platesnį įtraukumą socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms. Planuojama investuoti į VVL regione esančius valstybei svarbiausius objektus, kurie generuoja didžiausią socialinę-ekonominę vertę.

Privačių kultūros infrastruktūros ir paveldo objektų pritaikymas įvairių socialinių grupių poreikiams: atnaujinti kultūros objektus lanksčiai pritaikant įvairių visuomenės grupių poreikiams – įvairioms tarpsektorinėms inovatyvioms socialinėms paslaugoms ir dalyvavimu kultūroje grįstoms socialinės įtraukties veikloms, išnaudojant paveldo ir kultūros objektų atnaujinimo potencialą vietos

ekonominės plėtros didinimui, naujų veiklos sričių ir pajamų šaltinių, verslų ir darbo vietų kūrimui, darnaus turizmo vystymuisi. Investicijomis taip pat siekiama sukurti tvarų mechanizmą tolesniam kultūros paveldo objektų aktualizavimui (finansinės priemonės ir į fondus grąžinamos lėšos, privačių lėšų pritraukimas).

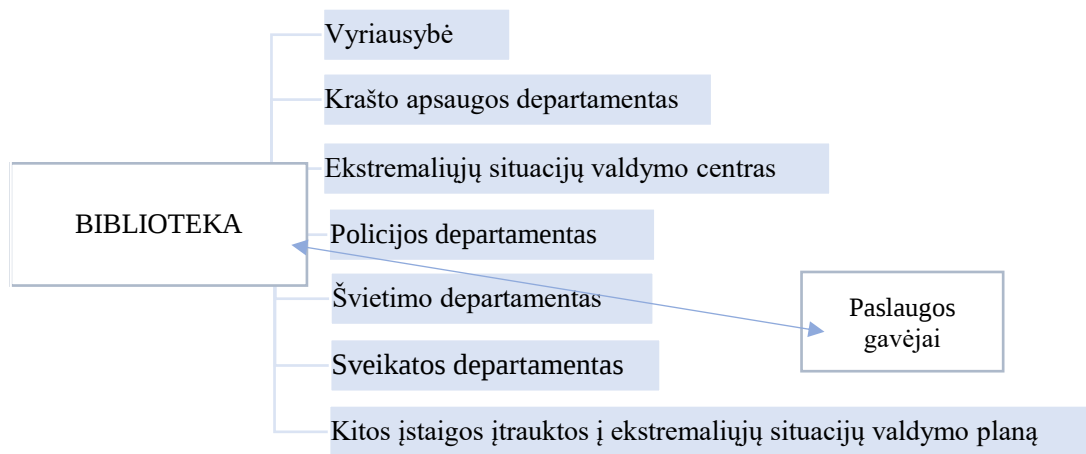
Apibendrinant galima teigti, kad pandemija atskleidė kultūros srityje dirbančių asmenų pažeidžiamumą krizių metu. Taip pat pandeminė situacija itin sumažino kultūros paslaugų prieinamumą, ypač pažeidžiamoms gyventojų grupėms ir išryškino galimybių pasinaudoti paslaugomis iššūkį nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos ar turint tam tikrų apribojimų (amžiaus, negalios ir pan.). Šiuos iššūkius padėtų spręsti saugus fizinis ir įtraukus skaitmeninis (virtualus) paslaugų prieinamumas, o sušvelninti neigiamus krizės dėl COVID-19 pandemijos padarinius darbo rinkoje, mažinti socialinę atskirtį, ypač regionuose, padėtų investicijos į kultūros sritį.

1.4.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo bendradarbiavimo ir atsparumo veiksniai ekstremaliųjų situacijų metu

Nagrinėjant viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų plėtrą ekstremalių įvykių kontekste (žr. 1.2.3 skyrių) buvo užsiminta, kad kai kurios paslaugos ekstremalių situacijų metu buvo teikiamos bendradarbiaujant su kitomis institucijomis. Ghamandi (2018) teigia, kad viešosios bibliotekos ir ne ekstremalių situacijų metu vykdo bendradarbiavimą. Ypatingas dėmesys skiriamas švietimo įstaigoms, nes tarp viešosios bibliotekos ir švietimo įstaigos vyksta nuolatiniai informacijos mainai.

Pasaulį sukrėtusi COVID-19 krizė išryškino sritis, kuriose ES yra pažeidžiama, tačiau kartu atskleidė ir jos pajėgumus. Amerikos bibliotekų asociacija (ALA) išleido Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) bibliotekų specialiąją ataskaitą „COVID-19, bibliotekų bendruomenių atsparumas, ryžtas ir naujovės precedento neturinčiomis aplinkybėmis“. Ataskaitoje ALA prezidentas Jeffersonas teigė, kad 2020-ieji buvo metai, kai esant daugybei ekstremaliųjų situacijų bibliotekų specialistai atsiliepė į kvietimą tarnauti visuomenės poreikiams, ir metai, kai bibliotekų darbuotojai ir vėl pasirodė esą būtini kaip „pirmieji restauratoriai“ arba „antrieji reaguotojai“. Tai buvo bibliotekų galimybių metai. Pastatai galėjo būti užverti, bet bibliotekos niekada nebuvo uždarytos. Bibliotekos taip pat praplėtė galimybes tiems bendruomenių nariams, kurie neregėtu ir neapibrėžtu laikotarpiu susidūrė su darbo praradimu, sveikatos priežiūros krize, nuotoliniu darbu ir mokymusi (State of America's Libraries, Special Report: Covid-19, 2021).

Neyra (2020) teigia, kad viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas ekstremaliomis sąlygomis turi būti pateiktas ekstremaliosios situacijos valdymo plane. Plane turi būti numatytos visos suinteresuotos šalys, numatytos užduotys, nustatytos teisinės jurisdikcijos, įvertinti galimi trukdžiai ir galimų paslaugų poreikiai, galimi tiekėjai ir pan. Autorės teigimu, COVID-19 pandemija parodė pagrindinius viešųjų bibliotekų trūkumus, kurie neleido užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimo. Tai daugiau susiję su skaitmenizacijos procesu, tačiau visko perkelti į internetinę erdvę tikrai nereikia, nes paslaugos reikalingos ir vyresnio amžiaus, mažiau technologijas naudojančių žmonių. Todėl ekstremalioms sąlygoms turi būti pasiruošta. Veil ir Bishop (2014) teigia, kad ekstremaliųjų situacijų planavimas, o kartu ir bendradarbiavimas prasideda nuo bendradarbiavimo su vadovais ir vyriausybe. Kiekviena situacija reikalauja skirtingų institucijų bendradarbiavimo. Tačiau remiantis paslaugų spektru (žr. 1.4.1 skyrių) ir paslaugų valdymo planu (žr. 5 pav.) galima sudaryti preliminarį bendradarbiavimo schemą (7 pav.).



7 pav. Viešosios bibliotekos bendradarbiavimo schema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Sudėtinga įvertinti visus galimus bendradarbiavimo ryšius dėl plataus paslaugų spektro ir dėl skirtingose situacijose reikalingų paslaugų masto, todėl pateikta 6 pav. schema yra labai preliminarinė. Viskas prasideda nuo ekstremaliosios situacijos valdymo plano sudarymo. Jam sudaryti reikalingas bendradarbiavimas su vyriausybe ir Ekstremaliųjų situacijų valdymo centru. Taip bus įvertintos rizikos ir paslaugų teikimo galimybės, reikiami resursai ir pan. Esant ekstremaliajai situacijai gali tecti bendradarbiauti tiek su savivaldybės įstaigomis, tiek ir su skirtingais departamentais, ypač gaunant ir platinant informaciją apie situaciją. Žinoma, būtinai reikia bendradarbiauti su paslaugų gavėjais tam, kad būtų išsiaiškinta, kokios paslaugos jiems yra reikalingos.

Kaip pastebi Flynn (2011), XXI a. klestės tik atsparios bendruomenės, organizacijos ir šalys, o epidemijos, terorizmas, klimato kaitos sukeltos ekstremaliosios situacijos taps įprastais reiškiniais. Gibson ir Tarrant (2010) pažymi, kad pastaraisiais dešimtmečiais nepastovumas natūraliose, ekonominėse ir socialinėse sistemose didėja tokiu greičiu, kad dauguma organizacijų, kurios yra įpratusios veikti rutininėse, stabiliose bei lengvai prognozuojamose aplinkose, tokių pokyčių tiesiog nepajėgia tinkamai valdyti, taip įgaudamos didelio masto pažeidžiamumą. Vis labiau tampa aktuali poreikis ieškoti būdų, kaip galima būtų atsakyti į tokio nepastovumo keliamus iššūkius, padėsiančius organizacijoms ne tik efektyviai vykdyti operacijas, bet apskritai išgyventi, tapti atsparioms. Atsparumas yra vienas tokių būdų, kuris pastaruoju metu taikytinas šiems iššūkiams spręsti. Pasak Gibson ir Tarrant (2010), atsparumo pagrindą sudaro rizikų suvokimas ir jų valdymas.

Atsparumo sąvoka vartojama įvairiose mokslo disciplinose ir, nors nėra vienodo šios sąvokos apibrėžimo, nes skirtingos požiūrio kryptys pabrėžia skirtingus sąvokos aspektus, pačia bendriausia reikšmė atsparumu įvardijamas individo, grupės ar sistemos gebėjimas prisitaikyti prie iššūkio, užtikrinant savo funkcijų tęstinumą ar atsinaujinimą (Bahadur, 2013). Pasak Katilienės (2020), organizacijos atsparumas (angl. resilience) suprantamas kaip gebėjimas po esminių sukrėtimų ir patirto streso grįžti į įprastą veikimo būseną, ją išlaikyti ir nepaisant įvykusių trukdžių toliau tęsti savo veiklą. Tai gebėjimas atgauti jėgas, išlikti gyvybingam po įvairių išorės ir vidaus vyravimų ar įvykių nesėkmei. Singer ir Friedman (2013) atsparumą suvokia kaip perspektyvų būdą patobulinti bendrą saugumo lygį. Atsparumas – tai gebėjimas ne tik atlaikyti ir įveikti iššūkius, bet ir tvariai, teisingai bei demokratiškai įgyvendinti pokyčius (Europos Vadovų Taryba, 2021). Pagal ES požiūrį į atsparumą, (2012), atsparumas yra asmens, namų ūkio, bendruomenės, šalies ar regiono gebėjimas atremti sunkumus ir sukrėtimus, prie jų prisitaikyti ir greitai atsigauti. Pagal Merriam-Webster, atsparumas yra gebėjimas greitai atsigauti po sukrėtimo. Dabartinės krizės akivaizdoje sugebėti

atlaikyti susijusius sukrėtumus ir stresus – tiek asmenims, tiek visuomenei – yra svarbiau nei bet kada anksčiau. Apibendrinat pateiktus atsparumo apibrėžimus, galima teigti, kas atsparumas yra objekto gebėjimas atsilaikyti prieš išorines jėgas, šokus ir sutrikdymus bei gebėjimą greitai sugrįžti į savo pradinę, t. y. įprastinę būseną.

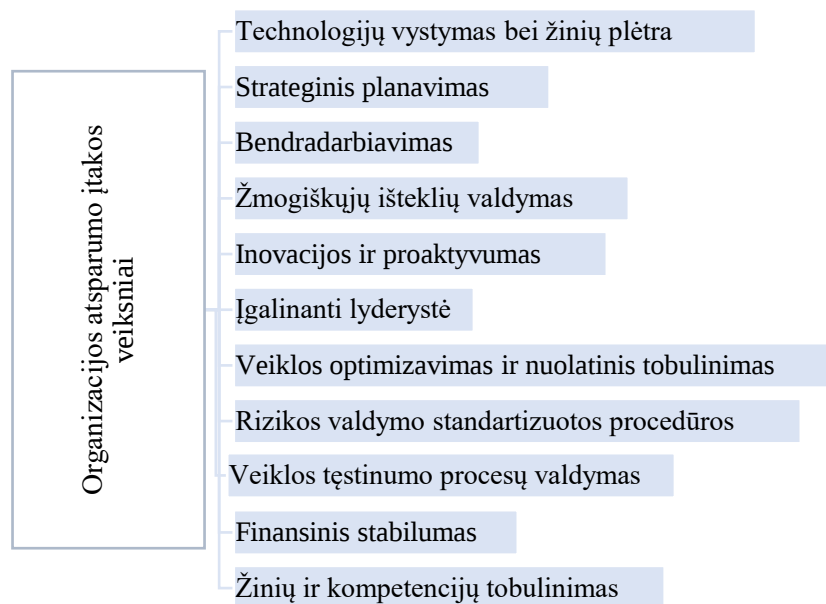
Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) parengtoje apžvalgoje COVID-19 pamokos: atsparesnio viešojo sektoriaus link (2021) teigiama, kad kitaip nei rizikos valdymas, kuris yra susijęs su planavimu ir pasirengimu grėsmei atlaikyti, sistemos sukrėtimui suvaldyti, atsparumas labiau susijęs su atsigavimu po patirto sukrėtimo ir jo sukeltų pasekmių įsisavinimu, praradimų minimizavimu ir, galiausiai, prisitaikymu, numatant, kad ateityje grėsmės ir sukrėtimai gali būti įvairaus pobūdžio. Atsparumo didinimas nereiškia, kad kito sukrėtimo metu jautrios sistemos dalys liks nepaveiktos. Grėsmės arba sukrėtimo identifikavimo metu svarbu išskirti pagrindines sistemos dalis, kurios buvo labiausiai paveiktos ir, galvojant apie identifikuojamų dalių atkūrimą bei jų sustiprinimą, galima numatyti aktualius veiksmus, metodus ir priemones. Siekiant padidinti visos sistemos atsparumą, svarbu atkreipti dėmesį į universalius principus ir sistemos dalis (fizinės, informacinės, kognityvinės ir socialinės), kurios yra jautriausios pokyčiams, netikėtoms įvykiams ir neapibrėžtumo sąlygoms. Taip pat ir Blaževičė (2021) savo daktaro disertacijoje akcentuoja, kad gausėjančių ekologinių, socialinių ir ekonominių krizių akivaizdoje būtina stiprinti organizacijų atsparumą.

COVID-19 pandemija 2019 metų pavasarį tapo iššūkiu visiems – viešajam sektoriui, verslui, nevyriausybiniams organizacijoms, o visų pirma – kiekvienam žmogui, eiliniam piliečiui. Įvedus karantiną, beveik per naktį pasikeitė visų gyvenimas: valdžios, švietimo, kultūros įstaigos, verslo įmonės turėjo pereiti prie iš esmės kitokio darbo režimo ir kitaip organizuoti savo veiklą, iš naujo permąstyti savo santykį su klientais ir paslaugų gavėjais. Dažnam vadovui ir darbuotojui kilo klausimas – kaip prisitaikyti prie šių ir kitų panašaus masto iššūkių? Ekstremaliosios situacijos paskelbimas ir COVID-19 pandemijos sukeltas šokas privertė viešąsias bibliotekas per neįtikėtinai trumpą laiką pakeisti nusistovėjusią tvarką, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis, nei iki šiol buvo įprasta, sąlygomis ir rodyti lyderystę, kuri nepaklūsta įprastiems, mums pažįstamiems dėsniams bei diktuoja naujas, kol kas dar nepažinias tendencijas. Šiandieninė situacija rodo, kad tradicinis bibliotekų modelis nebegali išsilaikyti į pokyčius tiesiog reaguodamas. Jų reikia tikėtis, todėl viešosios bibliotekos turi būti gana judrios, kad galėtų veikti bet kokiomis sąlygomis. Kertinis iššūkius atremti padedantis elementas – organizacijos atsparumas. Pasak Misiūno ir Štangej (2020), organizaciją galima laikyti atsparia, kai nepalankių, pasikeitusių sąlygų kontekste ji gali tęsti kurti vertę bei greitai atsitiesti po sukrėtimų. Atsparios organizacijos, kurios yra pasiruošusios ieškoti galimybių, pasinaudoti progomis ir reaguoti į situaciją, daugeliu atveju atsities greičiau ir turės pranašumą.

Šiais sunkiais laikais bibliotekos parodė didelį atsparumą. Daugeliu atvejų ir daugelyje šalių bibliotekininkai, nepaisydami nepalankių sąlygų, kreipėsi į piliečius, kuriems bibliotekų paslaugos yra būtinos, ir padėjo bei toliau padeda jiems naudotis knygomis, leidiniais, informacija, sparčiojo interneto ir žiniasklaidos priemonėmis. Tai aiškiai parodo įvairios EBLIDA (Europos bibliotekų, informacijos ir dokumentų asociacijų biuras), IFLA (Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija), LIBER (Europos mokslinių bibliotekų asociacija), NAPLE (Europos viešųjų bibliotekų nacionalinės valdžios institucijos) ir kitų institucijų ataskaitos.

Atsparia organizacija nėra tiesiog tampama, tai susiję su nuolatiniu mokymusi, gebėjimų stiprinimu ne tik atsitiesti po sukrėtimų, bet ir tvirtai žengti į priekį. Norėdama įgyti šiuos gebėjimus, organizacija privalo nuolat stebėti esamą situaciją, tinkamai įvertinti rizikas, turėti jų valdymo planą

ir išteklius, kurie laiku ir tinkamai leistų operatyviai reaguoti ir užkirsti kelią grėsmėms, o joms įvykus būti pasirengusi jas suvaldyti. Remiantis Gečiene, Račiene (2019) ir atlikto tyrimo rezultatais, 8 pav. pateiktas organizacijų atsparumo įtakos veiksnių modelis.



8 pav. Organizacijų atsparumo įtakos veiksnių modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Gečienė, Račienė (2019) ir atlikto tyrimo rezultatais.

Kai šiandieninis neapibrėžtumas organizacijoms kelia nemažai iššūkių, galima teigti, kad atsparumas yra siejamas su darbdavio patrauklumu ir atsparumui didinti bet koks lyderis netinka. Atspari sistema sumažina nesėkmių tikimybes, jų pasekmes, negatyvius ekonominius ir socialinius efektus bei sutrumpina atsikūrimo laiką. Gečienė ir Raišienė (2019), apibendrindamos autorių (Wolfe, 2010; Bristow ir Healey, 2013; Williams ir kt., 2013; Boschma ir Capone, 2014; Star ir kt., 2003) mintis, bendradarbiavimą ir lyderystę išskiria kaip pagrindinius organizacinio atsparumo užtikrinimo veiksnius ir pabrėžia, kad ilgalaikius teigiamus pokyčius įgyvendinti organizacijoje gali pavykti tik esant efektyviai darbuotojų ir vadovų sąveikai. Pasak Katilienės (2020), organizacijos atsparumą galima stiprinti įstaigos vairą patikėjus į stipraus, pagrindinius reikalavimus atitinkančio lyderio rankas: jis turi gebėti prisitaikyti, sukurti organizacijos narių prisitaikymą palaikančius mechanizmus bei skatinti organizacijos kultūros kūrimą. Anot Štangej (2021), pandemija privertė visus vadovus suprasti ir išmokti būti atspariems. Kalbant apie atsparumą, būtina suvokti, kad, siekiant sukurti atsparią ir tvirtą organizaciją, reikia veikti apie save galvojant kaip apie didesnio mechanizmo dalį, kuri grįsta partneryste, išteklių, žinių dalijimusi. Vadovai ant savo pečių neša sprendimų priėmimo atsakomybę. Tad žinojimas, kaip vyksta, nuo ko priklauso, kaip priimamas vienas ar kitas sprendimas, gali būti svarbus įrankis siekiant savo organizaciją vesti teisingu keliu:

- Pirmasis vadovams taikomas reikalavimas, gebėjimas patiems prisitaikyti, reiškia, kad jie turi reaguoti į aplinkybes ir pajusti, kaip vienoje ar kitoje situacijoje reikia reaguoti. Vadovai stabilumą turi užtikrinti tiek duodami nurodymus, tiek gebėdami dalintis atsakomybe. Jų užduotis – matyti reikiamus pokyčius ir jiems paruošti ir save, ir komandą. Taip bus garantuotas sėkmingas organizacijos perėjimas iš vieno režimo į kitą.

- Siekiant užtikrinti organizacijos atsparumą, lyderiui priskiriama antroji atsakomybė – gebėjimas suprojektuoti individualų ir komandos prisitaikymą palaikančius organizacinius mechanizmus. Tai reiškia, kad lyderis turi sukurti stabilumą didinančią organizacijos struktūrą. Vis dėlto čia veikti reiktų labai atsargiai, nes iškyla pavojus, kad kuriant stabilumą atsirastų ribojimų. Tad įvedant taisykles reiktų nepamiršti įtraukti ir tokių, kurios įgalina lankstumą.
- Trečiasis lyderiui taikomas reikalavimas – dalyvavimas organizacijos kultūros kūrimo procese. Sąmoninga kultūra laikoma organizacijos atsparumo pagrindu. Tad svarbu, kad įstaigoje ja būtų rūpinamasi, ji būtų laikoma pagrindine organizacijos veiksmus stabilizuojančia, lanksčiuose darbo režimuose veiksmus koordinuoti padedančia jėga (Štangej, 2021; Katilienė, 2020).

Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) parengtoje apžvalgoje „COVID-19 pamokos: atsparesnio viešojo sektoriaus link“ (2021) nustatyta, kad neapibrėžtumo sąlygomis veikiančiai institucijai reikalingas vartotojų pasitikėjimas – atsparumą vartotojo atžvilgiu didintų aiškiai komunikuojama institucijos veikla. Didinant atsparumą, institucijai reiktų įsivertinti atskirų infrastruktūros sistemų lankstumą ir pritaikomumą, į tobulinimo procesą etapiškai įtraukti vartotojus, tobulinti vidinius mechanizmus, amortizuojančius padidėjusį užklausų ir teisės aktų srautą. Siekiant kokybiškos institucijos veiklos užtikrinimo ateityje, reiktų daugiau dėmesio skirti motyvacijos, emocinės būklės ir psichikos sveikatos gerinimo veikloms, valdymo kompetencijoms tobulinti. Kaip teigia Katilienė (2020), stiprinant organizacijos atsparumą svarbią vietą užima ir pats organizacijos požiūris į individualių ir komandos, kaip vieneto, įgūdžių tobulinimas. Svarbūs tokie gebėjimai, kaip įsipareigojimų bei pažadų vykdymas; teisingumo, sąžiningumo, atvirumo ir pasitikėjimo įgalinimas; mokymasis iš neigiamų patirčių, greitas reagavimas, įvairovės suvokimas, tolerancijos didinimas; lankstumas, patikimumas, veikiančių sprendimų ieškojimas; gebėjimas išlikti ramiems bei susikaupusiems susidūrus su stipriomis emocijomis ar stresu; ištvermės ugdymas ir t. t.

Apibendrinant galima teigti, kad atsparumas itin reikalinga savybė šioje nenuspėjamoje ir greitai besikeičiančioje aplinkoje. Tad svarbu žinoti jį didinančius būdus, kad užklupus negandoms pavyktų veikti neeilinėmis sąlygomis. Dažnai pamirštama, kad atsparumas nėra vien tik sistemos atsikūrimas po nelaimės. Atsparumo didinimas ir įgūdis prisitaikyti veda prie naujo požiūrio susiformavimo, kuris itin reikalingas siekiant sėkmingai veikti neapibrėžtumo sąlygomis. Po krizės į naujai susiformavusią realybę būtų klaida grįžti su sena pasaulėžiūra.

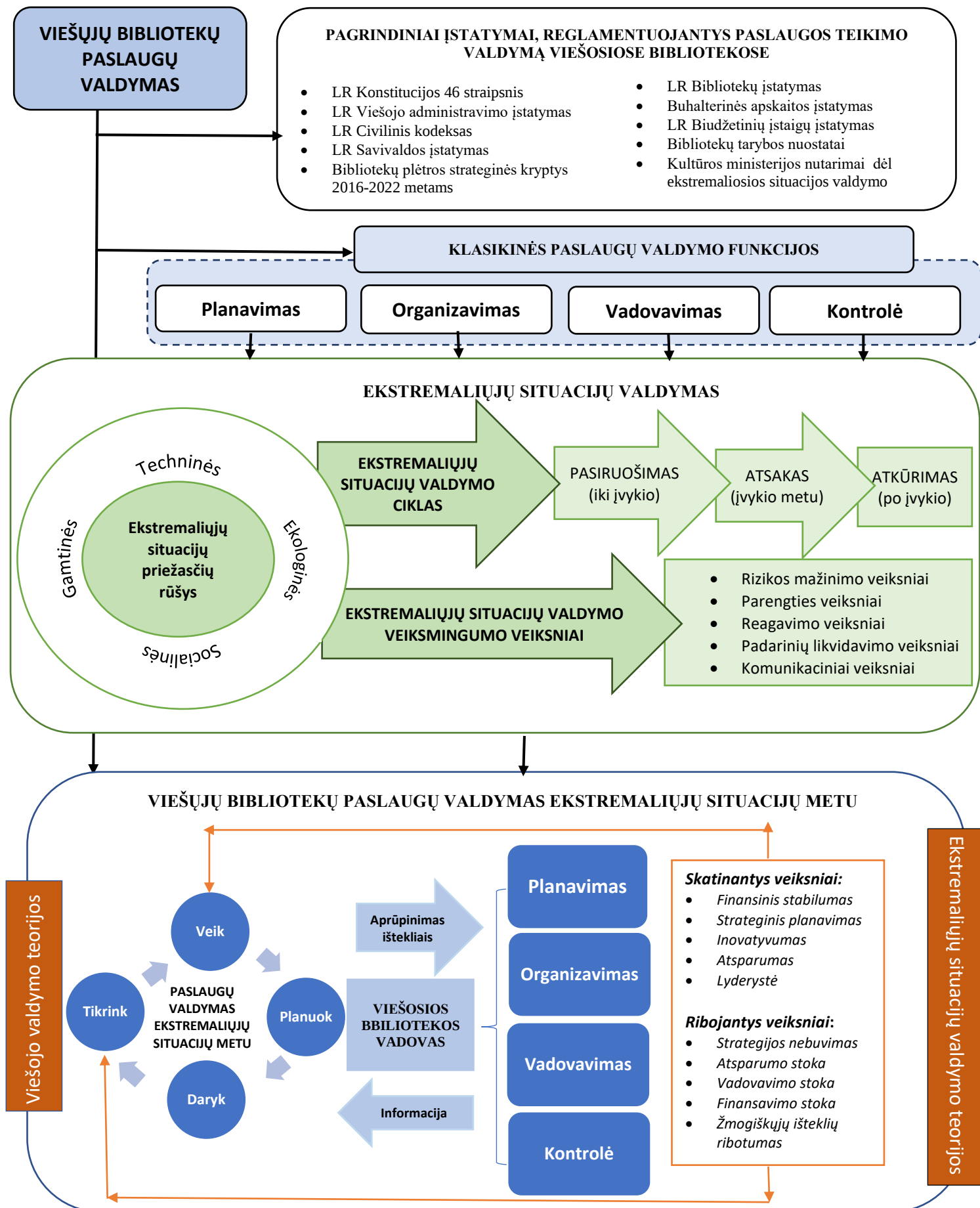
1.5. Teorinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste modelis

Beprecedentė COVID-19 pandemijos situacija, prasidėjusi 2019 m. pabaigoje, paveikė viso pasaulio bibliotekas, įskaitant ir Lietuvos viešąsias bibliotekas. Siekiant suvaldyti viruso plitimą, buvo įvesti didžiausi istorijoje gyventojų mobilumo ribojimai, numatyti griežti higienos, sveikatos apsaugos bei socialinės distancijos laikymosi reikalavimai. Šie ribojimai lėmė ir bibliotekų veiklos pokyčius, kuomet jos turėjo prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų, apriboti kontaktines paslaugas, o didžiąją dalį veiklų perkelti į virtualią erdvę. Tvarumas, išlikimas ir atsparumas, gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis – šie iššūkiai šiandien tampa svarbiausiais uždaviniais kiekvienai organizacijai. Dėl COVID-19 pandemijos paskalbta ekstremaliosios situacijos sukeltas šokas privertė bibliotekas per trumpą laiką pakeisti nusistovėjusius veiklos procesus, tvarkas, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis nei iki šiol buvo įprasta sąlygomis ir rodyti lyderystę.

Atlikus teorinę viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste analizę bei apibendrinus šios analizės rezultatus, galima sudaryti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste teorinį modelį (žr. 9 pav.), kuris atliepia šių laikų pagrindinius iššūkius – nuolat tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu.

Visų šalių gyventojai tikisi, kad viešojo valdymo institucijos suvaldys ekstremaliąsias situacijas ir suteiks jiems pagalbą, o daugelis viešojo valdymo institucijų savo ruožtu įsitikinę, kad jų pagalbos reikės tik tada, kai nelaimė įvyks. Nepaisant to, viešojo valdymo institucijos gali iš anksto numatyti, kaip turint esamus pajėgumus reikės valdyti ekstremaliąsias situacijas ir apsaugoti savo piliečius. Valdymo sistema daug kur nėra orientuota į iniciatyvos skatinimą, į lankstumą, trūksta tolerancijos klaidoms, daug kontrolės, mažai savianalizės. COVID-19 išryškino atsparumo, kūrybiškumo, lankstumo viešojo valdymo sistemoje trūkumą.

Pasaulyje situacija greitai keičiasi, atsiranda vis naujų grėsmių, tad viešųjų bibliotekų vadovai privalo gebėti identifikuoti grėsmes: ir tas, kurios labiausiai tikėtinos, ir tas, kurios labiausiai niokojančios. Suprantama, kad neįmanoma suplanuoti ar apsaugoti nuo visų nenumatytų atvejų, todėl didžiausias dėmesys turi būti sutelkiamas į tas grėsmes, kurios sukelia labiausiai nepageidaujamas pasekmes. Šio teorinio modelio esmė, kad kiekvienos viešosios bibliotekos vadovas turėtų tinkamai organizuoti klasikinių valdymo funkcijų (t.y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą ir būtų užtikrintas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu.



9 pav. Teorinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste modelis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis Matthews, 2019; Vivarelli, 2019; Survila, 2015; Valickas, 2015; Pitrenaitė, 2009.

2. VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

Terminas „metodologija“ yra daugiareikšmis ir skirtingų autorių skirtingai suprantamas. Žydžiūnaitė (2011) sąvoką „metodologija“ apibrėžia kaip sistemą, kurią sudaro principai, praktikos ir procedūros, taikomos specifinėje žinių šakoje (cit. iš Breslow, Day, 1987; Hollway, Jefferson, 2000). Pasak Tidikio (2003), metodologija yra ir filosofinė kategorija, o Gintalas (2011) teigia, kad metodologija yra filosofijos šaka apie principų ir būdų sistemą, taikomą mokslinio pažinimo procese, nustatant tyrimo tikslą, bendrą jo kryptį, eksperimentų atlikimo būdus, mokslinių sąvokų, terminų ir teorijų formavimąsi ir jų reikšmę eksperimentui, remiantis turimomis žiniomis apie pasaulį, pažinimo procesą ir sprendžiamą problemą.

Metodologija apima metodus, technikas ir procedūras, kurios naudojamos rinkti ir analizuoti informaciją (cit. iš Gill, Johnson, 2002; Groves ir kt., 2004). Kaip teigia Kardelis (2002), nepaisant sąvokų įvairovės, metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija). Pasak Gintalo (2011), visi termino „metodologija“ apibūdinimai turi teisę egzistuoti. Arčiau savo autentiškos paskirties reikėtų laikyti tą metodologijos apibūdinimą, kuris metodologiją suvokia kaip mokslą apie metodus ir jų tarpusavio ryšius. Kitaip sakant, metodologija yra filosofijos šaka apie principų ir būdų sistemą, taikomą mokslinio pažinimo procese, nustatant tyrimo tikslą, bendrą jo kryptį, eksperimentų atlikimo būdus, mokslinių sąvokų, terminų ir teorijų formavimąsi ir jų reikšmę eksperimentui, remiantis turimomis žiniomis apie pasaulį, pažinimo procesą ir sprendžiamą problemą.

Šiame skyriuje, remiantis VU Šiaulių akademijos baigiamųjų darbų rengimo metodika (2020), Žydžiūnaitės (2011) bei Kardelio (2002) rekomendacijomis, magistro darbo autorės siekia atsakyti į klausimus:

- Kokia tyrimo proceso logika ir kokie buvo tyrimo etapai?
- Kokie tyrimo metodai pasirinkti duomenims rinkti ir analizuoti bei kodėl?
- Kokie tyrimo instrumentai taikyti? Koks jų turinys, su kokiais tyrimo problemos klausimais susiję tyrimo instrumento (-ų) turinio klausimai?
- Kokių principų suformuotas tyrimo imties dydis? Kokie taikyti tyrimo dalyvių atrankos kriterijai, atrankos metodas ir kodėl jis taikytas?
- Kaip laikytasi tyrimo etikos? Kokie tyrimo etikos principai buvo taikomi, kokie tyrimo ribotumai, kaip buvo pasiekti tyrimo dalyviai?

2.1. Teorinis - filosofinis tyrimo pagrindimas

Filosofinė prieiga. Kaip teigia Tidikis (2003), moksliniuose tyrimuose filosofija yra vertinga tuo, jog ji suteikia tyrėjui mokslinę pasaulėžiūrinę poziciją, paremtą racionalumu, siūlo įvairias metodologines pozicijas, sudarant mokslinio tyrimo kryptingą programą, teikia mokslinių žinių raidos ir kaitos kriterijus. Antikos, vokiečių klasikinėje, marksistinėje ir kitose iki XX a. filosofijose – pažinimo, mokslinio tyrimo procesuose buvo bandoma rasti ir remtis bendra metodologine pozicija, sukurti sistemą.

Tyrimo filosofija glaudžiai siejasi ir su tyrimo metodų pasirinkimu. Tačiau bandymas rasti vienintelį metodą, kurį galima būtų panaudoti visur ir visame kame parodė, kad tokio „universalus metodo“ nėra, o kiekvienas dalykas, kiekvienos problemos sprendimas reikalauja savo specifinio metodo (Maslauskaitė, 2008). Šiuolaikinė filosofinė sąmonė formuojasi aštriose pozityvizmo, egzistencializmo, marksizmo, neotomizmo, postpozityvizmo, hermeneutikos, postmodernizmo ir kitų doktrinų diskusijose, kuriose kiekviena iš jų, kritikuodama kitas doktrinas, siekia įtvirtinti savo konceptualų požiūrį (Tidikis, 2003).

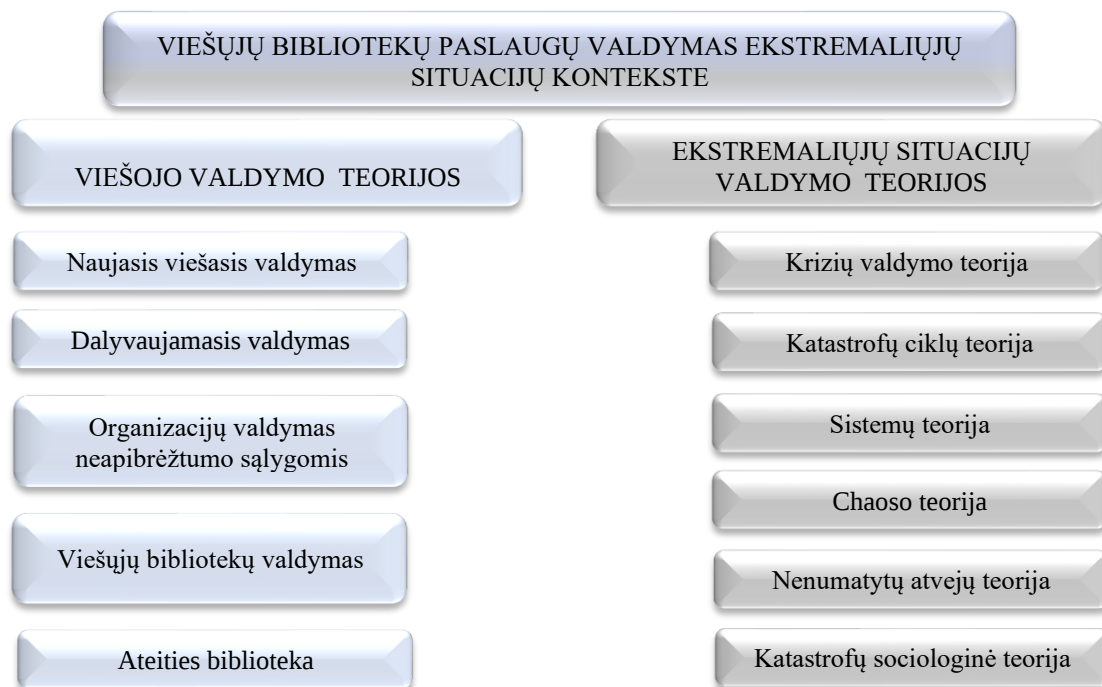
Socialinių mokslų tyrimuose ne visada galima pasikliauti vieno metodo rezultatais, kadangi vienas tyrimas tarsi filtruoja atskleisdamas vienus tiriamo reiškinių požymius ir neatskleisdamas kitų. Taigi patikimesnė ir gilesnė informacija gaunama pasitelkiant kelis tyrimo metodus, o jei atskirų tyrimų duomenys sutampa, tai parodo didesnį rezultatų patikimumą. Pasak Maslauskaitės (2008), kiekvienas mokslinis tyrimas turi remtis tai mokslo sričiai rekomenduojama metodologija. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologija grindžiama dvejomis skirtingomis filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo paradigmomis. Vienas iš šių požiūrių - *pozityvistinis* (arba normatyvinis) socialinę realybę aiškina objektyvistiniu pagrindu ir siejamas su kiekybiniais tyrimo metodais, o kitas — *antipozytyvistinis* (arba interpretacinis) — subjektyvistiniu pagrindu ir siejamas su kokybinių tyrimų metodais.

Nekrašas (2010) ypač aiškiai pateikia pozityvizmo filosofijos įtaką mokslui. Jo teigimu, ši filosofinė kryptis padarė, nors ir skirtingą, bet didelį poveikį įvairiems mokslams bei tyrimo sritims. Ši įtaka ypač juntama socialiniuose moksluose, kurie dėl pozityvizmo filosofijos tapo savarankiškoms disciplinomis, t. y. atsiskyrė nuo filosofijos. Nors įvairių socialinių mokslų atstovai siekia „pabrėžti ir iškelti socialinių mokslų metodologinį ir metodinį savitumą gamtos mokslų atžvilgiu“ (Norkus, Morkevičius, Šarkutė, 2015), reikia pastebėti, kad didelė socialinių mokslų tyrimų dalis grindžiama pozityvistine tyrimo paradigma. Atliekant tyrimą taip pat remtasi pozityvizmo mokslinė paradigma, nes kaip teigia Aleknevičienė ir kt. (2020), pripažinimas, kad tikrovė yra reali ir nepriklausoma nuo žmogaus sąmonės, kad gali būti gautos objektyvios žinios ir nustatyti socialinio žmonių elgesio dėsningumai, reiškia pozityvistinį požiūrį. Pozityvizmo pradininkas - O. Kontas (1798-1857), jis siekė ir socialinius mokslus padaryti pozityvius, t.y. tikslus ir aiškius. Pozityvizmo tradicija tyrėjui leidžia rinktis tam tikrus iš gamtos mokslų kilusius tyrimų metodus ir juos taikyti socialinių mokslų tyrimuose. Pasak Skarbalienės (2017), pozityvizmas suvaidino svarbiausią vaidmenį įgyvendinant empiriniais metodais besiremiančio socialinio mokslo idėją.

Magistro darbe pasirinkta mišrių metodų tyrimo strategija neleidžia išskirtinai remtis pozityvistiniu ar interpretyvistiniu požiūriu. Vieni tyrėjai (McChesney ir Aldridge, 2019) mišrių metodų tyrimus labiau sieja su interpretyvistine filosofine paradigma, kiti (Harrison ir Reilly, 2011) vadovaujami nuostata, kad mišrių metodų tyrimai savaime sujungia pozityvistinį ir interpretyvistinį požiūrius, treči (Mayer, 2015) teigia, kad mišrių metodų pasirinkimui socialiniuose moksluose labiausiai atstovauja kritinio realizmo ir pragmatizmo požiūriai. Pasak Mayer (2015), pastarieji požiūriai deklaruoja prielaidas, kad tam tikros socialinės sąlygos lemia tai, kaip mes matome ir interpretuojame reiškinius. James (1907) teigimu, „pragmatizmas suka prie konkretumo bei adekvatumo, prie reikalavimo laikytis faktų“. Pagal pragmatizmą, tiesos objektyvumas kaip toks yra neigiamas, o tikroji tiesa yra ta, kuri duoda rezultatus, kurie yra praktiškai naudingi. Magistro darbo kontekste vadovaujamasi pragmatizmo filosofine prieiga, kuri leidžia pažvelgti į problematiką ne iš vieno požiūrio taško ir remiasi požiūriu, kad į vieną tyrimą galima integruoti daugiau nei vieną tyrimo metodą ir tyrimo strategiją, o tyrimo probleminis klausimas yra svarbiausias tyrimo filosofiją lemiantis veiksnys. Beje,

mokslininkai, pragmatistai Peirce, James, Dewey pažymi, kad pragmatine filosofija besiremiantys mišrių metodų tyrimai gali derinti tiek pozityvistinį, tiek interpretyvistinį požiūrį.

Tyrimo teorinis pagrindas. Pasak Raipos (2011), teorijos paskirtis – padėti klasifikuoti ir vertinti valdymo praktikos faktologiją, aprašyti ir eksplanuoti tyrimų duomenis, tačiau žymiai svarbesne teorijos paskirtimi socialiniuose moksluose (tarp jų ir viešajame valdyme) laikomas siekis padėti suprasti, t. y. įgyti pažinimo instrumentų teikiamas galimybes, kurių akumuliacija sudaro bet kurios mokslinio pažinimo srities metodologinį instrumentarijų, leidžiantį arba padedantį suvokti, kuriuos faktus reprezentuoti ir analizuoti, kokiais jų procesines sistemines dedamąsias aiškinti ir eksplanuoti, kaip faktus sisteminti ir kokiais teoriniais modeliais remiantis, prognozuoti konkrečias ateities socialines, ekonomines, politines, ideologines ekstrapoliacijos galimybes. Tad rengiant magistro darbo tyrimo dizainą dėmesys skiriamas viešojo valdymo ir ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijoms, kurios pagrindžia atliekamą empirinį tyrimą. Formuojant tyrimo strategiją, buvo remiamasi šiomis 10 pav. pateiktomis mokslinės analizės metu apibrėžtomis teorijomis:



10 pav. Teorijų analizės koncepcijų žemėlapis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Viešojo valdymo teorija pasižymi ir interdisciplininė veiklos sfera, kurioje sėkmingai taikomi politiniai, vadybiniai, teisiniai veiklos metodai. Juos interpretuojant ir siekiant pritaikyti tyrimuose naudojamos įvairiomis modeliavimo, prognozavimo, simplifikavimo, eksplanavimo ir kitomis procedūromis, leidžiančiomis plačiau remtis klasikinėmis socialinių mokslų – epistemologijos, fenomenologijos ir kitų – nuostatomis. Šios bazinės socialinių mokslų doktrinos leidžia geriau pasireikšti universalioms sprendimų, sistemų ir kt. teorijoms, išvengti trūkumų tiriant vienos arba kitos viešojo valdymo problemos kontekstualumą, pasižymintį įvairiausiomis formomis (istorine, kultūrine, politine ir kt.) (Raipa, 2010). Vadinas, peršasi išvada, kad viešojo valdymo teorijos esminis tikslas valdymo metodologijos plėtotėje – kuo aiškiau apibrėžti ir aprašyti praktines veiklos prielaidų galimybes (modeliavimas, tinklaveikos ir matricinių-hibridinių organizacijų galimybės) ir išvystyti

sistemines – procesines definicines kategorijas, naujas konceptualizavimo galimybes (pagal teiginį, kad teorinės žinios turi pagrįsti naujas teorines žinias), kad būtų geriau įvardintos ir suvoktos tos prielaidos.

Magistro darbo tyrimas grindžiamas tokiomis viešojo valdymo teorijomis:

- *Naujasis viešasis valdymas* remiasi demokratija ir tarnavimu visuomenei bei yra savotiška alternatyva naujajai viešajai vadybai, kuri yra grindžiama ekonomikos teorija ir individualiais interesais. Naujasis viešasis valdymas akcentuoja, kad valstybės tarnautojų darbas pirmiausia yra tarnavimas, o ne valdymas ir manipuliavimas raginimais bei skatinimais. Jis teigia, kad piliečių dalyvavimas yra esminė prielaida demokratiškam valdymui, kadangi pilietiškumas reiškia ne vien individualius interesus, bet ir socialines vertybes, siekius ir rūpinimąsi kitais. Piliečiai traktuojami kaip valdžios „savininkai“ ir laikoma, kad viešojo administravimo tarnautojai turi tarnauti piliečiams, atsižvelgdami į demokratinės visuomenės daugiasluksnę atsakomybę, etiką ir atskaitomybę (Guogis, 2009).
- *Dalyvaujamas valdymas*. Pastaruoju metu „viešojo valdymo“ ir „gero valdymo“ sampratose pirmiausia akcentuojamas dalyvavimo elementas. Geras viešasis valdymas suprantamas pirmiausia kaip dalyvavimu grįstas valdymas (dalyvaujamas valdymas). Per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naująjį valdymo kontekstą. Dalyvavimas laikomas integralia „viešojo valdymo“ sąvokos dalimi, dalyvavimu grįstas valdymas buvo susietas su bendruomenės lygmens valdymu kaip ir su aktyvesnėmis pilietiškumo formomis. Dalyvavimu grįstas valdymas lemia visuomenės ir valstybės bendradarbiavimą (Pivoras, Visockytė, 2011).
- *Organizacijų valdymas neapibrėžtumo sąlygomis*. Organizacijų teorijoje neapibrėžtumas suvokiamas kaip pagrindinis organizacijų veiklos aplinką nusakantis kintamasis, kurį sudaro du esminiai komponentai – aplinkos dinamiškumas ir aplinkos kompleksiskumas. Neapibrėžtumu aplinkoje laikoma tokia aplinka, kuri yra sunkiai nuspėjama bei kontroliuojama, joje egzistuoja nedaug informacijos ir sprendimus priimančias asmenys neturi pakankamai informacijos priimti sprendimams dėl informacijos stokos ir jos teisingumo. Organizacinės valdymo struktūros pasirinkimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis reikalauja atsakingai pasirinkti organizacinės valdymo struktūros tipą, jos formavimo galimybes, atkreipti dėmesį į organizacinių valdymo struktūrų charakteristikas, tinkamas aplinkos neapibrėžtumui, įvertinti veiksniai, lemiančius organizacinę valdymo struktūrą. Prie aplinkos neapibrėžtumo labiau prisitaiko tos įmonės, kurios pasižymi decentralizacija, kooperavimusi, specializacija, koordinavimu, delegavimu. Stabilioje aplinkoje organizacijos pasižymi formalizacija, valdymo hierarchija, centralizacija. (Jucevičius, 2017).
- *Viešųjų bibliotekų valdymas*. Kad vykdytų savo, kaip sistemos, veiklą, bibliotekos turi imtis valdymo funkcijos, t. y. planuoti, organizuoti, kontroliuoti ir vertinti finansinių, žmogiškųjų, materialinių, informacinių ir kitų išteklių naudojimą. Pirmoji valdymo funkcija – planavimas. Jis gali būti apibrėžtas kaip analitinis procesas, apimantis tam tikrus darbus – esamos situacijos ir ateities tendencijų vertinimą, tikslų ir uždavinių nustatymą ir būdų juos pasiekti apibrėžimą, tinkamiausio būdo ir strategijos pasirinkimą. Taigi planavimas yra susijęs su sprendimo priėmimu, nes planuojant numatoma, kaip bus įgyvendintas tam tikras tikslas, kokia bus biblioteka ateityje. Neturint plano neįmanoma veiksmingai kontroliuoti įstaigos darbo, nes nėra atspirties taško rezultatams įvertinti (Manžuch, 2009).

- *Ateities biblioteka*. Sparčiai keičiantis socialiniam, kultūriniam, informaciniam modernios visuomenės raidos kontekstui, keičiasi ir bibliotekų vartotojų poreikiai, paslaugos, veiklos formos. Prasidėjus pasaulio skaitmeninimui, bibliotekos kaip žinių bazės susidūrė su konkurencija, joms iškilo būtinybė iš naujo įvertinti ir apibrėžti savo paskirtį, teikiamas paslaugas, verslo modelius, misiją. Žymus futurologas, taikydamas naratyvinės išvalgos metodus ir kauzalinės sluoksninės analizės principus, pateikia bibliotekų ateities scenarijus ir naratyvus, modeliuoja bibliotekų ateitį: (1) „standartinis požiūris“ (dabar bibliotekų pagrindą sudaro skolinamos knygos, naujoje tikrovėje tai turėtų būti žmonių judėjimas); (2) „sisteminis požiūris“ (dabar – knygos, jų sisteminimas ir priežiūra; naujoje tikrovėje – seminarai, trimatis spausdinimas, žmogaus smegenų ir kompiuterio sąsaja, virtualios programos, knygos, el. knygos, naujoviško dizaino bibliotekų erdvė); (3) „pasaulėžiūra“ (dabar – profesionali pagalba, naujoje tikrovėje – bendra kūryba); (4) „metafora“ (dabar – „fondų saugotojas“, naujoje tikrovėje – „sodininkas-novatorius“) (Inayatullah, 2015).

Magistro darbo tyrimas grindžiamas tokiomis ekstremaliųjų situacijų valdymo teorijomis:

- *Krizių valdymo teorijos* idėja yra ta, kad, siekiant užkirsti kelią ekstremaliosioms situacijoms ir iš jų „išeiti“, valdymas turi apimti *požiūrio formavimą ir koordinavimą* su suinteresuotosiomis šalimis (Bundy, 2017).
- *Katastrofų ciklų teorija* leidžia deramai išanalizuoti katastrofas. Akcentuojama *mokymosi* etapo svarba, jeigu iš ekstremaliųjų situacijų pasimokoma, tada pradinis katastrofinis įvykis gali turėti ir teigiamą poveikį visuomenei (Stead, Smallman, 1999).
- *Sistemų teorija*, kai teigiama, kad viskas yra dalis didesnio, nepriklausomo išbandymo. Aiškinama visuma, jos dalys ir ryšiai tarp jų. Svarbu *bendradarbiavimas* tarp visuomeninių organizacijų, verslo, bendruomenės grupių (Bertalanffy, 1972).
- *Chaos teorijos* pagrindinė idėja ta, kad organizacijos turi priimti kompleksinius pokyčius ir institucionalizuoti institucinį mokymąsi per atgalinio ryšio sistemas. Išskiriama *mokymosi ir planavimo* svarba (Stewart, 1989).
- Anot *nenumatytų atvejų teorijos*, skirtingos situacijos yra unikalios ir reikalauja vadybinių priemonių, atsižvelgiant į specifinius tos situacijos kintamuosius (Luthans, Stewart, 1977).
- Mayntz (1997) aprašė *katastrofų sociologinę teoriją* ir teigė, kad „ši teorija veikia labiau kaip skėtis, apgaubiantis visas kitas teorijas kartu“. Pagal šią teoriją visos sistemos (visuomenės ir jų grupės, įvairios organizacijos) nuolatos patiria tiek vidinių, tiek išorinių sukrėtimų pavojų ir turi į juos reaguoti.

2.2. Empirinio tyrimo organizavimas ir etapai

Tyrimo vykdymo laikotarpis: 2022 m. kovo – balandžio mėn.

Tikslinė grupė: Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojai, vadovai bei kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertai.

Šiame darbe kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys buvo analizuojami atskirai ir pristatomi bendrai pateikiant rezultatus. Tyrimo schema pavaizduota 11 paveiksle.

I ETAPAS. ŽVALGYBINIS TYRIMAS

Atliktos 2 anketos apklausos ir 2 pusiau struktūrizuoti interviu. Pagal rezultatus atitinkamai koreguojami, performuluojami ir papildomi anketos ir interviu klausimai.
Numatoma tyrimo metodika.

II ETAPAS. TYRIMO METODIKOS SUDARYMAS

Kiekybinis viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės, požiūrio tyrimas. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo instrumento sudarymas.

Kokybinis tyrimas. Pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas viešųjų bibliotekų vadovų interviu. Tyrimo instrumento sudarymas.

Kokybinis ekspertų tyrimas. Pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų interviu. Tyrimo instrumento sudarymas.

III ETAPAS. TYRIMO DUOMENŲ RINKIMAS

Kiekybinis viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės, požiūrio tyrimas. Apklausa atlikta internetiniu būdu apklausų platformoje. Apklausoje dalyvavo 244 respondentai.

Kokybinis viešųjų bibliotekų vadovų tyrimas. Pusiau struktūrizuoto interviu metodu apklausti 6 viešųjų bibliotekų vadovai.

Kokybinis ekspertų tyrimas. Pusiau struktūrizuoto interviu metodu apklausti 6 kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertai.

IV ETAPAS. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Kiekybinis viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės, požiūrio tyrimas. Tyrimo dalyvių anketų rezultatų apdorojimas ir analizė vykdoma SPSS programiniame pakete.

Kokybinis viešųjų bibliotekų vadovų tyrimas. Interviu medžiaga transkribuojama ir analizuojama.

Kokybinis kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų tyrimas. Interviu medžiaga transkribuojama ir analizuojama.

HIPOTETINIS VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ ATVEJU

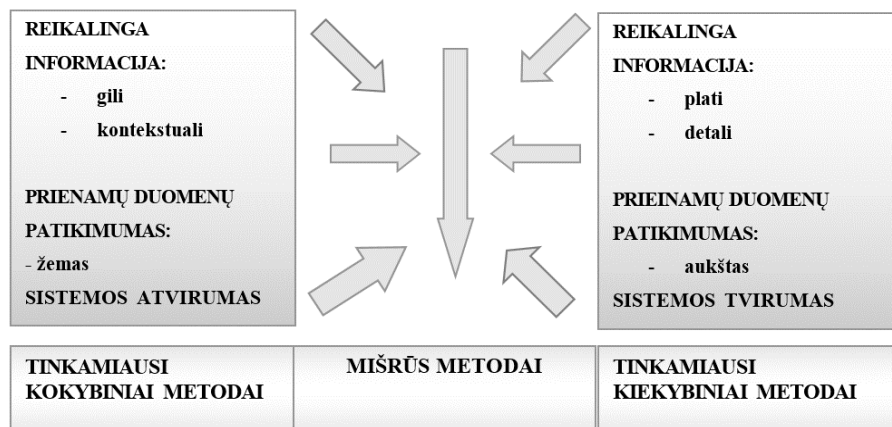
REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR IŠVADŲ FORMULAVIMAS

11 pav. Tyrimo schema.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

2.3. Tyrimo strategija ir metodų pasirinkimas

Tyrimo strategija. Tyrimų rezultatų patikimumui ir tikslumui užtikrinti pasirinkta *mišrių metodų strategija*. Pasak Balčiūno ir Valuckienės (2014), cit. iš Denscombe (2010), mišrių metodų strategija įgalina tyrėją atverti skirtingas tiriamo objekto perspektyvas, padeda nustatyti jo susiformavimo priežastis. Socialinių mokslų tyrimuose ne visada galima pasikliauti vieno metodo rezultatais, kadangi vienas tyrimas tarsi filtruoja atskleidžiamas vienus tiriamo reiškinių požymius ir neatskleisdamas kitų. Taigi patikimesnė ir gilesnė informacija gaunama pasitelkiant kelis tyrimo metodus, o jei atskirų tyrimų duomenys sutampa, tai parodo didesnę rezultatų patikimumą. Pasak Kardelio (2016), socialiniuose moksluose yra taikomi tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimai. Tačiau kurie jų yra geresni? Ar jie papildo vieni kitus? Ar jų atradimai yra prieštaraujantys, kaip ir jų metodologinės prielaidos? Šiuo požiūriu mokslininkų nuomonės skiriasi. Vieni teigia, kad kokybiniai tyrimai geriausiai tinka ryšiams ir temoms tirti atskirų atvejų lygmenyje, kitų nuomone, kiekybiniai tyrimai geriau tinka tiems ryšiams ir temoms patikrinti populiacijose (cit. iš Gall ir kt., 1996). Kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinio šalininkai siūlo kokybinius tyrimus naudoti atradimams, o kiekybinius tyrimus – atrastiems dėsniams, modeliams, teorijoms patvirtinti (cit. iš Krathwohl, 1993). Galima teigti, kad šie du požiūriai (kokybinis ir kiekybinis) papildo vienas kitą.

Mišraus tyrimo duomenų rinkimo ir analizės šalininkai pažymi, kad apdairiai parenkant ir derinant tyrimo metodikas mišrus pobūdis gali būti labai naudingas, tiek tyrimo sėkmei, tiek ir konflikto tarp egzistuojančių paradigų sprendimui. Pasak Kessler, Lascoumes, Setbon, Thoenig (1998), į teoriją orientuotuose tyrimuose mišrūs duomenų rinkimo metodai gali sumažinti įtampą ir konfliktą tarp kiekybinių ir kokybinių tyrimų ir neutralizuoti silpnus pavienių tyrimo metodų aspektus. 11 paveiksle pateikiama schema, kaip pasirinkti skirtingas vertinimo metodikas, kaip atskirti, kada reiktų naudoti kiekybinius, kada kokybinius tyrimo metodus, o kada mišrią techniką. Kokybinio tyrimo atveju pagrindinė problema yra tai, kad tyrėjas ne visada iš anksto žino ir gali preliminarieji suformuluoti galimus tyrimo rezultatus, todėl jam gali kilti sunkumų pagrindžiant ne tik tyrimo rezultatų patikimumą, bet ir nusakant jų naujumą, teorinį bei praktinį reikšmingumą. Kaip teigia Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kokybinio tyrimo metodai taikomi, kai tyrimo tema yra mažai išnagrinėta. Kiekybinio tyrimo atveju mokslininkas iš anksto aptaria tikrinamą teiginį, todėl išvadose tik nusako, ar tyrimas šį teiginį patvirtino ar paneigė. Tyrimų metodų derinimas leidžia pašalinti ar bent iš dalies sušvelninti kiekybinių ir kokybinių tyrimų silpnąsias vietas.

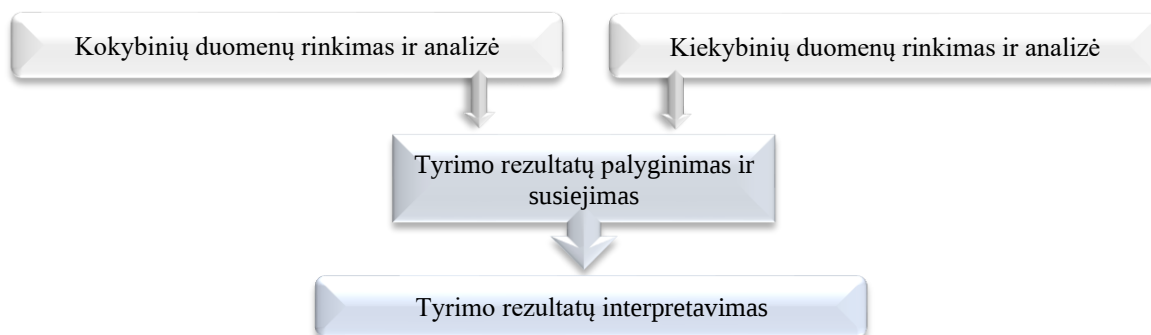


12 pav. Metodikos pasirinkimas
Šaltinis: Chen, 2007.

Siekiant ištirti analizuojamą temą kuo išsamiau, tyrimui buvo pasitelkta *mišrių tyrimo metodų strategija*. Tyrimas atliktas taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys rinkti ir analizuoti taikant skirtingus metodus: kokybinio tyrimo duomenys rinkti taikant du pusiau struktūruotus interviu ir atliekant dokumentų turinio analizę, kiekybinio tyrimo duomenys rinkti taikant anketavimą. Šiame moksliniame darbe yra derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai, kurie leido išgryninti tiriamą problemą, bei vienu metodu gautus duomenis, patvirtinti kitu tyrimo metodu, gautais rezultatais.

Atlikti kiekybiniai viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės ir kokybiniai bibliotekų vadovų bei kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų nuomonės tyrimai. Mišrus tyrimas yra tas, kuris sujungia kiekybinius ir kokybinius metodus, kad turėtų abiejų pranašumų ir sumažintų jų trūkumus. Kaip pabrėžia Dabbs (1982), kokybiniai ir kiekybiniai tyrimų metodai yra neatskiriami. Mišrių metodų tyrimas leidžia sukaupiti įvairią empirinę medžiagą, kuri gali būti ypač vertinga sudėtingoms socialinėms temoms atskleisti ar tyrimo klausimams atsakyti (Aleksnevičienė, Pocienė, Šupa, 2020). Kokybinių ir kiekybinių tyrimų pagrindinis skirtumas yra gaunamų duomenų pobūdis. Jei kiekybinių tyrimų rezultatai gaunami skaičiais, kalbama apie procentus, statistinius ryšius ir pan., tai kokybinių tyrimų rezultatai gaunami tekstu ir jis yra nagrinėjamas. Kokybiniai tyrimai dažniausiai nėra reprezentatyvūs griežtąja prasme, bet pateikia kur kas gilesnę ir platesnę informaciją nei kiekybiniai tyrimai. Kokybiniai tyrimai labai dažnai yra kiekybinių tyrimų pagalbininkai – jie naudojami rezultatams įprasminti prieš arba po kiekybinio tyrimo. Kaip liudija tyrimų praktika, šių metodų grupės veiksmingai papildo vienos kitas ir, norint išsamiai pažinti tyrimo objektą, jų sąveika duoda išsamesnių, objektyvesnių ir patikimesnių rezultatų (Tidikis, 2003).

Nepaprastai svarbu, kad šiuo konkrečiu atveju tyrimo metodai nebūtų tik duomenų kaupimo instrumentas, o realiai pasitarnautų tobulinant viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų atveju. Šiuo atveju bibliotekų vadovų ir kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų interviu buvo atliekamas siekiant išsiaiškinti nagrinėjamą problemą, todėl prasminga derinti kiekybinės metodologijos ir kokybinio požiūrio elementus. Pagal Creswell (2003), mišraus metodo tyrimas apima rinkimą ir analizę abiejų – kiekybinio ir/ar kokybinio metodo duomenų viename tyrime, kuriame duomenys renkami lygiagrečiai arba nuosekliai teikiant prioritetą ir įtraukiant duomenų integravimą vienoje ar keliuose tyrimo proceso etapuose. Bendrai rekomenduojama kokybinių tyrimų prieigą daugiau naudoti atradimams, o kiekybinių tyrimų prieigą taikyti jau žinomiems reiškiniams patvirtinti (Krathwohl, 1993). Visgi galima teigti, kad šios dvi tyrimo prieigos papildo viena kitą (Kardelis, 2016).



13 pav. Lygiagretus mišrių metodų dizaino modelis.
Šaltinis: Creswell, 2011.

Tyrimui atlikti pasitelktas *lygiagrečiai vykstančių tyrimų dizainas*. Anot Creswell (2003) lygiagrečiai vykstančių procedūrų dizainas – tai toks tyrimo derinys, kuomet siekiant tyrimo problemą išnagrinėti nuodugnai tuo pat metu renkami ir kiekybiniai, ir kokybiniai duomenys. Pasak Aleknevičienės ir kt. (2020), lygiagrečios strategijos tikslas – sugretinti ar sulieti atskirai atliktų tyrimų rezultatus siekiant išsamios reiškinio analizės.

Sąvoka metodas reiškia praktinės arba teorinės tikrovės įsisavinimo priemonių ir operacijų visumą. Pagrindinė metodo funkcija – vidinis pažinimo proceso arba praktinis vieno ar kito objekto pertvarkymo organizavimas ir reguliavimas. Taigi metodas (viena ar kita savo forma) yra tam tikrų pažinimo ir veikimo taisyklių, priemonių ir būdų visuma. Jis yra sistema nurodymų, principų, reikalavimų, kurie padeda susiorientuoti subjektui sprendžiant konkrečią užduotį, siekiant tam tikro rezultato konkrečioje veikimo sferoje. Metodas disciplinuoja tiesos paiešką, leidžia (jeigu teisingai taikomas) taupyti jėgas ir laiką, judėti į tikslą trumpiausiu keliu. Tinkamas metodas tarsi savotiškas kompasas, kuriuo pažinimo ir veikimo subjektas prasiskina savo kelią ir išvengia klaidų (Gintalas, 2011). Pasak Kardelio (2016), metodo reikšmė - didžiulė. Gera parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, o remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir nelabai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai parinkti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui.

Atvejo analizė. Atvejo analizės metodu siekiama gilaus ir išsamaus supratimo apie aiškiai apibrėžtą problemą ar atvejį, atsižvelgiant į kontekstą. Atvejo analizė leidžia identifikuoti bendras tam tikrų kategorijų programoms (pvz., valdymo) būdingas problemas. Metodas patogus tuo, kad yra analizuojami realūs, konkrečios tikrovės atvejai, situacijos, kurios vėliau gali būti paverčiamos elgesio modeliais, sektiniais pavyzdžiais. Šis metodas naudingas ir tuo, kad leidžia dirbti su realiomis gyvenimo, profesinės veiklos problemomis, pažiūrėti į jas objektyviai, suvokti įvairias jų atsiradimo aplinkybes ir priežastis (Melaikienė, 2015). Siekiant atsakyti į atliekamo tyrimo keliamus klausimus, empirinio tyrimo lauku buvo pasirinktas Kauno apskrities (Birštono sav., Jonavos r., Kaišiadorių r., Kauno m., Kauno r., Kėdainių r., Prienų r., Raseinių r.) ir Šiaulių apskrities (Akmenės r., Joniškio r., Kelmės r., Pakruojos r., Radviliškio r., Šiaulių m., Šiaulių r.) viešųjų bibliotekų atvejis. Viešosios bibliotekos yra pasirinktos atsižvelgiant į tai, kad jose yra panašus viešųjų bibliotekų skaičius ir bibliotekų rodikliai statistiškai panašūs. Jų vadovai turi ne mažesnės kaip 5 metų vadovavimo bibliotekai patirties. Taigi šiam tyrimui pasirinkta Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų atvejis leidžia praplėsti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo tyrimų lauką, be to, gautos išvados gali tapti paskata plėtoti tolesnius tyrimus šia tema Lietuvoje.

Vienas svarbiausių kiekvieno tyrimo etapų – duomenų rinkimas, nes nuo surinktų duomenų kokybiškumo priklauso ir viso tyrimo kokybė. Kokius duomenis tyrėjas geba surinkti, tokius turi ir nagrinėti. Nors surinktų duomenų kokybė negarantuoja viso tyrimo kokybės, bet nekokybiški duomenys tyrimo kokybę vis dėlto mažina, nes negali padėti rasti atsakymų į probleminius tyrimo klausimus. Empirinių duomenų rinkimo metodai:

Interviu metodas. Pasak Rupšienės (2007), interviu, kaip duomenų rinkimo metodas, išpopuliarėjo devintajame XX amžiaus dešimtmetyje. Visuotinai pripažįstama, kad interviu – pagrindinis duomenų rinkimo metodas, nepaisant pasirinktos tyrimo strategijos. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (cit. iš Frechtling, Sharp, 1997). Kaip pažymi Alvessonas (2011), interviu yra kartinis kokybinių tyrimų elementas – vienas iš dažniausiai naudojamų metodų žinioms apie individus, grupes ir organizacijas gauti. Interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju

klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Kiekvienas žmogus vartoja tam tikrus terminus gyvenimo įvykiams aprašyti, savo požiūriui išsakyti. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga – savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais (Rupšienė, 2007). Interviu – tai viena iš apklausos rūšių. Patton (1990) išskiria šešis interviu klausimų tipus:

- ✓ Apie elgesį (ką respondentas yra daręs arba daro).
- ✓ Nuomonės (ką respondentas mano apie tiriamą problemą).
- ✓ Apie jausmus (ką jaučia).
- ✓ Apie žinojimą (ką žino apie tiriamą problemą).
- ✓ Apie pojūčius (ką matė, prie ko prisilietė, ką girdėjo, užuodė, ragavo).
- ✓ Demografiniai klausimai (amžius, išsilavinimas, lytis, kt.).

Lietuvoje apie viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste dar labai mažai diskutuojama, stokojama duomenų apie tinkamą viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu modelį. Kadangi kokybinių tyrimų rezultatai dažniausiai naudojami identifikuoti esamoms problemoms, daugiau sužinoti apie tiriamą reiškinį, todėl tyrimas buvo atliktas taikant ne tik kiekybinio, bet ir kokybinio interviu metodą. Jo metu galima išsamiau sužinoti informantų nuostatas, įsitikinimus, suvokimą vertinant paslaugų kokybę ekstremaliųjų situacijų kontekste.

Tiek viešųjų bibliotekų darbuotojų ir vadovų, tiek ir kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų apklausomis buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Atsakymai buvo grindžiami respondentų asmenine patirtimi ir žinojimu. Siekiant iškeltų tikslų pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Kokybinis tyrimas taip pat buvo pagrįstas informantų asmenine profesine patirtimi – interviu metu buvo renkami duomenys, siekiant plačiau suprasti tiriamą problemą. Paminėtina, kad kartais dėl kokybinių tyrimo metodų moksliskumo stipriai diskutuojama. Kita vertus, kokybinė tyrimų prieiga dažnai pasitarnauja siekiant ištirti mažai nagrinėtą klausimą, kuo buvo remiamasi ir šiame darbe.

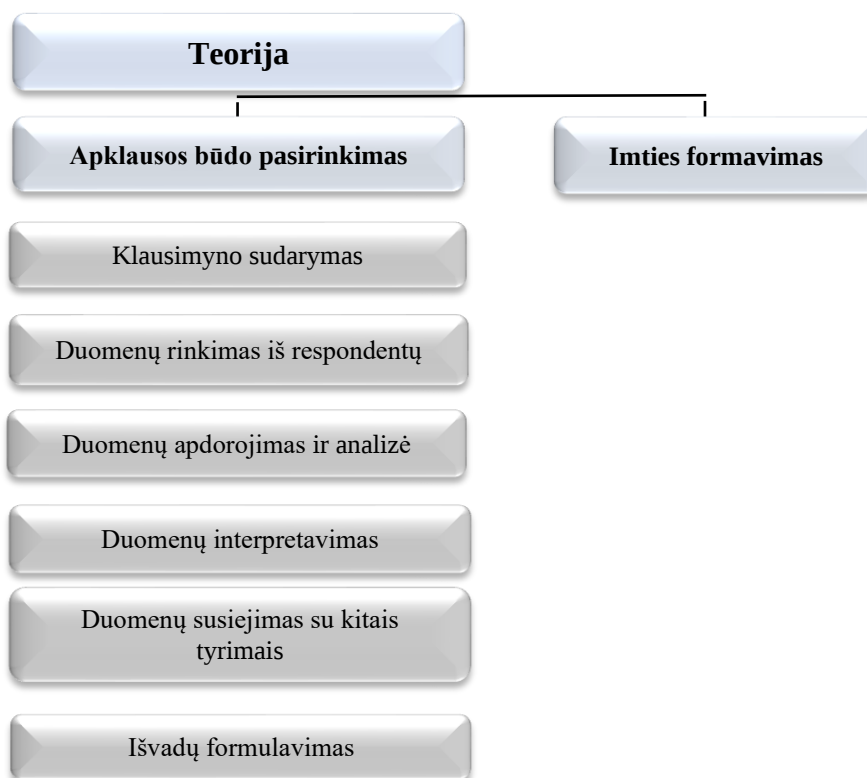
Apklausos metodas. Apklausa – vienas populiariausių kiekybinių tyrimų metodų, plačiai taikomas ir moksliniuose, ir taikomuose tyrimuose, kai tyrimo objekto arba jo požymių neįmanoma kitaip pažinti. Socialiniuose moksluose apklausa taikoma kaip instrumentas informacijai iš respondentų surinkti iš anksto apgalvotais klausimais. Kiekybine apklausa nesiekama rasti mokslui nežinomų tiesų, greičiau tik patvirtinti arba paneigti teorines nuostatas ar praktikoje kilusias įžvalgas. Apklausos dažniausiai vykdomos siekiant gauti reprezentatyvios informacijos apie tiriamas tikslines grupes, taip pat norint atrasti ryšius tarp skirtingų tyrimo parametrų (Mokslo medis, 2022).

Kaip teigia Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), apklausa nėra vien tik klausimų rinkinys, pateiktas atsitiktiniams žmonėms. Tai yra metodologiniais principais, taisyklėmis ir procedūromis pagrįstas duomenų rinkimo metodas, reikalaujantis nemažai žinių, patirties ir pasirengimo. Tik tinkamai suplanuota ir įgyvendinta apklausa leido tyrėjoms surinkti pagrįstus ir patikimus duomenis.

Apibendrinant pasakytina, kad apklausa – tai duomenų rinkimo metodas, kuriuo siekiama surinkti sistemingus kiekybinius duomenis apie dideles populiacijas, naudojant specifinę tyrimo priemonę – klausimyną. Kaip nusako pats metodo pavadinimas, duomenys renkami klausinėjant, t. y. užduodant klausimus. Iš kitų duomenų rinkimo metodų apklausos išsiskiria klausimų uždavimo būdu: apklausos priemonė yra klausimynas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti ir aiškia, nekintama tvarka pateikti klausimai. Apklausos klausimynas pasižymi tam tikra forma, struktūra ir klausimų formulavimo taisyklėmis. Anketinei apklausai atlikti buvo pasirinkta anoniminė uždaro tipo klausimų anketa. Pasak Tidikio (2003), uždaro klausimo anketų atsakymai yra vertingesni, kadangi jie nėra

subjektyvūs, orientuoja atsakantį žodžiais į daugumos priimtinius variantus ir padeda išryškinti klausimo esmę. Kardelis (2007) taip pat tvirtina, kad respondentui yra paprasčiau pasirinkti atsakymą, o tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, tada yra lengviau juos apdoroti, lyginti ir gretinti. Klausimyno klausimai buvo užduoti žmonėms, kurie specialiu būdu buvo atrinkti kaip tyrimo temai aktuali tikslinė grupė. Atliekamame tyrime, apklausoje dalyvaujantys žmonės vadinami *respondentais*² (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Siekiant ištirti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, iškilusius iššūkius, naujus paslaugų teikimo būdus buvo atliekamas kiekybinis viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės tyrimas. Atliekant kiekybinius tyrimus teorija naudojama klausimams formuluoti, kelti tyrimo hipotezes (Creswell, 2009). Pirmiausia buvo atlikta literatūros analizė, ja remiantis pasirinktas tyrimo metodas (tyrimo etapai pavaizduoti 14 pav.).



14 pav. Apklausos tyrimo procesas ir jį sudarantys elementai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių pagal Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014; Dikčius, 2011.

Dokumentų analizė. Dokumentų analizės metodo pasirinkimas grindžiamas K. Kardelio (2016) įžvalgomis, kad kokybinė dokumentų turinio analizė yra tekstinės informacijos apibūdinimas tam tikrais rodikliais. Šis duomenų rinkimo būdas suteikia galimybę tyrinėti informaciją apie praeityje įvykusius įvykius, tiriami dokumentai pasižymi betarpiškumu (dažnai faktai užfiksuojami tuoj po ar neilgai po įvykio), tyrėjo niekaip neriboja laike – galima dokumentus analizuoti tiek, kiek tyrėjui būtina, ir žinoma – užtikrina gana aukštą analizės kokybę, kadangi nemažai tyrinėjamų dokumentų būna parašyti profesionaliai, laikantis tam tikrų taisyklių. Tyrimu siekta atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu reglamentavimo ir kaitos tendencijų ypatumus, tam tikslui atliepti buvo pasirinktas dokumentų analizės metodas. Analizuoti Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų dokumentai (2020–2022 metų veiklos planai, metinės ataskaitos už 2019–2021

² Sąvoka „respondentas“ vartojamas tiek kalbant apie respondentus vyrus, tiek apie respondentes moteris.

metus, strateginiai veiklos planai), savivaldybių ir LR strateginiai planai, ataskaitos, LR įstatymai ir kiti teisės aktai, kurie traktuoti kaip gerai viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu atspindintis informacinis šaltinis. Dokumentų analizės metu buvo išsiaiškinti viešųjų bibliotekų strateginiai tikslai, vykdomos ir numatomos vykdyti programos, keliami uždaviniai, plėtojamose veiklose kryptys. Analizės metu taip pat buvo nustatyta, kokio pobūdžio paslaugas bibliotekos teikia, kaip pasikeitė jų pobūdis paskelbus karantiną, kokie pokyčiai ir ateities tendencijos numatomi ateityje.

Duomenų rinkimas tyrimui atliktas taikant informacijos šaltinių **trianguliacijos** tipą, kai informacija apie analizuojamą reiškinį buvo renkama iš skirtingų šaltinių (Kardelis, 2016). Tyrimo šaltinių trianguliacija, kai vienai kategorijai paaiškinti naudojamos kelių informantų citatos (Prakapas, Butvilas, 2011). Tyrimo šaltinių trianguliacija taikyta įvairiais pūjviais. Į tyrimą įtraukti pagal gyvenamąją vietą skirtingų savivaldybių – miesto, rajono viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai. Taip pat atrinkti skirtingų pareigybių – kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertai. Kaip teigia Bitinas (2006), taikant trianguliacijos tipą, išvengiamas gautų tyrimo rezultatų spekuliatyvumas arba statistinis angažuotumas. Duomenys, gauti iš skirtingų duomenų šaltinių, surinkti skirtingais duomenų rinkimo metodais, yra tikslesni, išsamesni.

Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe taikoma mišri tyrimo strategija, apimanti pozityvizmo ir antipozytivizmo metodologinių prieigų bruožus, o tyrimo pagrindu laikomas trianguliacijos principas, kuris leidžia derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, siekiant išgryninti tyrimo problematiką, geriau pažinti tyrimo objektą ir užtikrinti duomenų patikimumą, pateikiant abiejų tyrimų metu gautus rezultatus. Analizuojant duomenis buvo naudojama Microsoft Office Excel ir SPSS programinė įranga. Tyrimo rezultatų analizė buvo atlikta aprašomuoju metodu, palyginamuoju metodu su teorinėje medžiagoje teigiamomis tezėmis.

2.4. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Siekiant ištirti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, duomenims surinkti taikyti dokumentų analizės, interviu ir apklausos raštu metodai. Į tyrimą įtraukti tik viešai prieinami dokumentai. Remiantis Rupšienės (2007) siūlymu, dokumentus skirstyti į išorinius (pvz., statistiniai duomenys, ES ir LR teisės aktai, viešosios ataskaitos ir kt.) ir vidinius (pvz., įstaigos metinės ataskaitos, strateginiai veiklos planai ir kt.), mūsų tyrime naudota abiejų tipų dokumentų analizė.

Išoriniai dokumentai šiame tyrime – tai ES ir LR strateginiai dokumentai, nacionalinio lygmens teisės aktai, reglamentuojantys viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą. Vidiniai dokumentai – tai Kauno apskrities (Birštono sav., Jonavos r., Kaišiadorių r., Kauno m., Kauno r., Kėdainių r., Prienų r., Raseinių r.) ir Šiaulių apskrities (Akmenės r., Joniškio r., Kelmės r., Pakruojo r., Radviliškio r., Šiaulių m., Šiaulių r.) viešųjų bibliotekų strateginiai ir veiklos dokumentai, kuriuose atsispindi paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu.

Išoriniai dokumentai leido atsakyti į šiuos klausimus: kaip ES ir LR strateginiuose dokumentuose aktualizuojamas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas. Kokios dabartinės problemos, iššūkiai, sisteminiai poreikiai, užduotys ir reikalingi pokyčiai ekstremaliųjų situacijų metu. Vidiniai

dokumentai leido išsiaiškinti, kokio pobūdžio paslaugas bibliotekos teikia, kaip pasikeitė jų pobūdis paskelbus karantiną, kokie pokyčiai ir ateities tendencijos numatomi ateityje.

Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas – *anketa*. Pasak Kardelio (2016), tinkamai anketai būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui. Ji turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima (cit. iš Cohen, Manion, 1989). Anketa sudaryta iš 15-os klausimų (žr. 6 lentelę), pilna anketa pateikta 1-ame priede. Klausimai buvo formuluojami vadovaujantis Kardelio (2016) pateiktais reikalavimais ir rekomendacijomis. Sudarant anketą pirmiausia buvo nustatoma, kokia informacija bus reikalinga. Apie tai jau buvo galvojama formuluojant tyrimo problemą, tyrimo klausimus ir hipotezes: kokios temos turi būti įtrauktos į anketą, kurios iš jų yra svarbiausios, kritinės, sprendžiant tyrimo problemą, kokia informacija reikalinga apie patį respondentą? Taip pat buvo svarbu gerai suprasti, kas bus tiksliniai respondentai, nes nuo tikslinės auditorijos priklauso ir žodžių anketoje parinkimas. Visos šios rekomendacijos svarbios siekiant įvertinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste.

Anketos pagrindą sudaro klausimai su iš anksto suformuluotais atsakymų variantais. Kiekvienas respondentas atsako į tuos pačius klausimus tokia pačia tvarka pagal tokias pačias instrukcijas, t. y. kiekvienas respondentas atsako į identišką klausimyną. Toks klausinėjimo būdas leidžia gauti norimą rezultatą. Todėl apklausos būdu gali būti surenkami didžiuliai duomenų masyvai, leidžiantys daryti palyginimus, nagrinėti socialinių grupių ypatumus, nustatyti ryšių tarp tiriamo reiškinių požymių buvimą ar nebuvimą, taikyti tiek paprastas, tiek sudėtingas loginės bei statistinės analizės priemonės.

6 lentelė

Viešųjų bibliotekų darbuotojų apklausos tyrimo klausimai

Kriterijus	Klausimas
Siekama išsiaiškinti, kaip ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbuotojų darbo pobūdį, kokie pasikeitimai įvyko, su kokiais iššūkiais ir problemomis susidūrė.	Ar dėl COVID-19 ligos protrūkio esanti ekstremalioji situacija pakeitė Jūsų bibliotekos darbo pobūdį?
	Kokie bibliotekos darbo pobūdžio pasikeitimai įvyko?
	Ar pritariate, kad didžiausiais iššūkiais viešosioms bibliotekoms bet kurių ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu yra?
	Su kokiomis problemomis susidūrėte bibliotekų paslaugų valdyme Covid-19 pandeminiu laikotarpiu?
Siekama išsiaiškinti bibliotekų vadovų veiklos organizavimą ir paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu.	Dėl paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu užtikrinimo, ar Jūsų bibliotekoje yra patvirtinta?
	Įvertinkite teiginius apie bibliotekos vadovo veiklos organizavimą Covid-19 pandemijos laikotarpiu.
Siekama atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo atsparumo įtakos veiksnius, padedančius susidoroti su išorės iššūkiais ir grėsmėmis, ekstremaliųjų situacijų metu.	Ką padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos paskelbimas Covid-19 krizės laikotarpiu? Kokios bibliotekų savybės, tendencijos išryškėjo?
	Jūsų nuomone, kurie konkretūs atsparumo stiprinimo veiksniai padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu?

Viešųjų bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimo būdai orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas.	Ką, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines)?
	Kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines)?

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Anketos įvadinėje dalyje respondentams buvo pristatytas tyrimo tikslas, nurodyta, kam duomenys bus naudojami, ir užtikrintas anonimiškumas. Prie kiekvieno klausimo pateikti trumpi paaiškinimai, kaip tinkamai pažymėti norimą atsakymą (-us). Papildomai anketos pabaigoje buvo renkami demografiniai respondentų duomenys: lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas. Respondentams klausimai buvo suskirstyti pagal patogesnę išdėstymą, bendrą logiką. Į klausimyną respondentai atsakinėjo elektroniniu būdu, internetinėje erdvėje apklausa.lt.

Imties sudarymas. Buvo svarbu nustatyti imtį, kuri reprezentuotų viešųjų bibliotekų darbuotojų bendrą nuomonę.

- *Imties populiacija.* Kiekybiniam tyrimui atlikti, atsižvelgiant į baigiamojo darbo temą, pasirinkti Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojai – vykdomoji grandis. Pagal Bibliotekos valdymo tobulinimo rekomendacijas (2016), vykdomoji grandis – tai specialistai (vyriausieji specialistai, vyresnieji specialistai, specialistai), atsakingi už jiems pavestų užduočių vykdymą, tam tikros paslaugos suteikimą ir atskaitingi struktūrinio padalinio vadovui. Iš viso Kauno ir Šiaulių apskrityse yra 15 viešųjų bibliotekų ir 315 filialų (Savivaldybių viešųjų bibliotekų pagrindiniai rodikliai 2021 metais, 2022).
- *Imties dydis.* Kadangi populiacijos dydis yra žinomas, pagal savivaldybių viešųjų bibliotekų pagrindinius rodiklius 2021 metais, imties dydžiui nustatyti buvo naudojama imties dydžio skaičiuoklė <http://www.apklausos.lt/imties-dydis>, pagal kurią, pritaikius 95 proc. tikimybę ir 5 proc. paklaidą, apklausoje turi dalyvauti 238 respondentai. Būtent šis respondentų skaičius gali visiškai reprezentuoti visos populiacijos nuomonę apie pateikiamą problemą.

7 lentelė

Imties dydis, patikimumo lygmuo ir imties paklaida

Populiacijos dydis	Tikimybė	Imties paklaida	Reikalingas imties dydis (n)
625	95%	±5%	238

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Tyrimas vyko 2021 m. kovo – balandžio mėnesiais. Tyrimo metu anketinė apklausa buvo išsiųsta 620 Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojams. Tyrime sudalyvavo 244 respondentai (iš jų – 142 (58,2 proc.) Kauno ir 102 (41,8 proc.) Šiaulių viešųjų bibliotekų apskritims priklausančys darbuotojai. 61,5 proc. tyrime dalyvavusių respondentų yra ilgamečiai viešųjų bibliotekų darbuotojai, jų darbo stažas darbovietėje yra daugiau nei 10 metų, nuo 5 iki 10 metų – 20,9 proc. ir tik apie 8,2

proc. respondentų bibliotekose dirba iki 2 metų. Pagal gautus sociodemografinius duomenis, tyrime dalyvavo 66 proc. bibliotekų darbuotojų turinčių aukštąjį išsilavinimą, 28,3 proc. – aukštesnįjį išsilavinimą ir tik 5,3 proc. – su viduriniu išsilavinimu. Tai parodo, jog tyrime dalyvavę respondentai yra išsilavinę, sukaupę ilgametę patirtį ir žinias darbuotojai. 8 lentelėje pateikti bendri tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografiniai duomenys.

8 lentelė

Respondentų sociodemografinės charakteristikos (N = 244)

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)	Moteris Vyras	91,8% 8,2 %
Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (proc.)	20 – 29 30 – 39 40 – 49 50 – 59 60 – 69 ≥ 70	4,9 % 12,3 % 18,0 % 46,4 % 17,2 % 1,2 %
Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis Kita	5,3% 28,3% 66,0 % 0,4 %
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą bibliotekoje (proc.)	Iki 2 metų Nuo 2 – 5 metų Nuo 5 – 10 metų ≥ 10 metų	8,2 % 9,4 % 20,9 % 61,5 %
Respondentų pasiskirstymas pagal apskritis (proc.)	Kauno apskrčiai priklausančioje bibliotekoje Šiaulių apskrčiai priklausančioje bibliotekoje	58,2 % 41,8 %

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas – *pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas* (kitaip dar vadinamas iš dalies struktūruotu arba kryptingu interviu) Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vadovams, kurio metu klausimai struktūruojami tik dalinai (numatomi būtiniausi ir esant reikalui – galimi – klausimai, atsižvelgiant į diskusijos eigą). Rupšienė (2007) teigia, kad „iš dalies struktūruotas interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus“ (Rupšienė, 2007, p. 67). Toks metodas patogus tuo, kad interviu įgauna kiek laisvesnę formą, tyrimo eigoje tyrėjas pagal situaciją gali keisti klausimus, tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Interviu metodas labiausiai tinkamas, kai siekiama išsiaiškinti, ką asmuo žino, kokios jo vertybės ir požiūriai (Bitinas ir kt., 2008; Tidikis, 2003).

Klausimynas (žr. 9 lentelė) parengtas remiantis mokslinės literatūros, teisinių dokumentų, antrinės duomenų analizės bei veiklos dokumentų turinio analizės rezultatais. Klausimynas suskirstytas į keturias kategorijas:

- ✓ Viešųjų bibliotekų teikiama nauda visuomenei, jų teikiamų paslaugų tobulinimas prisitaikant prie kintančių poreikių;
- ✓ Viešųjų bibliotekų iššūkiai užtikrinant paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste;

- ✓ Viešųjų bibliotekų darbuotojų įsitraukimas ir dalyvavimas įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu;
- ✓ Viešųjų bibliotekų tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas;
- ✓ Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvinės veiklos ir plėtros kryptys bei ateities perspektyvos.

9 lentelė

Interviu tyrimo klausimai viešųjų bibliotekų vadovams

Teiginys	Pagrindinis klausimas	Tikslinamasis klausimas
<i>Biblioteka vis dažniau suprantama ne tik kaip knygų skolinimosi vieta, bet ir visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės nariai gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016).</i>	1. Kokią, Jūsų nuomone, naudą suteikia (ar gali suteikti) biblioteka visuomenei?	
	2. Kokias viešąsias paslaugas, be tradicinių, visuomenei teikia jūsų biblioteka?	Kokias naujas, papildomas paslaugas pradėjote teikti pastaruoju, pandeminiu laikotarpiu?
	3. Kokiais būdais tobulinate Jūsų atstovaujamos bibliotekos siūlomas paslaugas vartotojams? Kaip priimate sprendimus dėl naujų paslaugų diegimo bibliotekoje?	Ar turite inovacijų komandą? Jei taip, kokios jos funkcijos?
<i>Svarbu užtikrinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. (Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų strateginiai 2020-2025 metų veiklos planai).</i>	4. Kaip dėl COVID-19 ligos protrūkio esanti ekstremalioji situacija pakeitė Jūsų bibliotekos veiklos pobūdį?	Su kokiomis problemomis susidūrėte?
	5. Ką padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos paskelbimas Covid-19 pandemijos metu?	Kokios bibliotekų savybės, tendencijos išryškėjo?
	6. Ar pritariate, kad ši pandemija yra kiekvienos organizacijos atsparumo išbandymas?	Kokių netikėtų išbandymų ir naujų sąlygų padaugėjo (atsirado), kurios daro įtaką darbo rezultatams ir veiklai?
	7. Ką ir kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, socialines)?	Ar tai padėtų užtikrinti paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?
<i>Svarbu užtikrinti darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu. (Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų strateginiai 2020-2025 metų veiklos planai).</i>	8. Koks yra darbuotojų vaidmuo bibliotekos paslaugų valdymo tobulinimo procese?	Kaip pasikeitė Jūsų įstaigos darbuotojų darbo pobūdis ekstremaliųjų situacijų metu?
	9. Ar įtraukiami įstaigos darbuotojai į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą? Jei taip, tai kaip?	Per ką ir kaip darbuotojai įtraukiami ir gali dalyvauti įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu?
<i>Svarbu tobulinti bibliotekų valdymą, konsultuojantis ir bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis. (Kauno ir Šiaulių apskričių savivaldybių 2015 - 2030 metų strateginiai plėtros planai).</i>	10. Su kokiomis įstaigomis konsultuojamasi siekiant išspręsti problemas, kylančias ekstremaliųjų situacijų metu? Gal galite pakomenuoti plačiau apie tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtį ir ateities planus?	Kaip vyksta ar turėtų vykti vietos valdžių institucijų ir viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas, užtikrinant veiksmingą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju?
	11. Kokiais politiniais sprendimais vadovaujatės valdant ekstremaliąją situaciją?	Kokie, Jūsų manymu, politiniai sprendimai, nacionaliniu lygiu galėtų pagerinti situaciją?
	12. Kaip galėtų prisidėti savivaldybė, gerinant paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?	

<i>Pokovidiniame gyvenime galima įžvelgti ir rizikos, ir galimybių. Kai neveikia tradiciniai modeliai, tampa nebeaiškos bibliotekos veiklos kryptys (Lietuvos kultūros politikos strategija iki 2030).</i>	13. Kaip manote, kokie bus (kaip pakis) bibliotekų vartotojų poreikiai pandemijai pasibaigus?	Ar skaitmeninės paslaugos išliks populiarios? Kaip pasikeis paslaugų pobūdis?
	14. Ar karantinai ir visa ši dėl Covid-19 susiklosčiusi situacija kaip nors paveiks vartotojų pasirinkimus ir lūkesčius dėl bibliotekų paslaugų naudojimosi ateityje?	Kokia ateitis laukia viešųjų bibliotekų, ar keisis jų paskirtis? Koks šiandien, Jūsų manymu, yra šiuolaikinės bibliotekos vaidmuo?

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Vadovų atranka. Pasirinkti Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vadovai, jie tapo tyrimo ekspertais. Kaip teigia Flick (2014) ir Tidikis (2003), ekspertas dėl savo profesijos, turimos patirties ir veiklos specifikos turi didžiausią patirtį ir tikslingai gali atsakyti į klausimus aptariamoje situacijoje. Pagal Bibliotekos valdymo tobulinimo rekomendacijas (2016), bibliotekos vadovas (direktorius / generalinis direktorius) – tai aukščiausia valdymo grandis, kuri atsako už strateginių tikslų įgyvendinimą, formuoja bibliotekos politiką ir jos įgyvendinimo strategijas. Todėl tyrimo metu apklausti šeši viešųjų bibliotekų vadovai: trys tyrimo dalyviai iš Kauno apskrities viešųjų bibliotekų ir trys tyrimo dalyviai iš Šiaulių apskrities viešųjų bibliotekų.

Iš viso tyrime dalyvavo 12 informantų: 6 Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vadovai ir 6 kultūros srities ir su ekstremaliųjų situacijų valdymu susiję ekspertai. Naudotas pusiu struktūruotas interviu, kuriame buvo pateikti iš anksto suplanuoti ir eilės tvarka parengti klausimai. Visą interviu klausimyną sudarė atviri klausimai, kad vadovai ir ekspertai galėtų laisvai ir nevaržomai išreikšti savo nuomonę. Atsižvelgiant į vadovų ir ekspertų pageidavimus dėl jų užimtumo, visi klausimynai buvo užpildyti ir atsiųsti el. paštu. Vienas informantas (ekspertas) sutiko duoti interviu per Teams platformą. Susisteminius rezultatus pirmiausia yra pateikiama informantų demografinė charakteristika (žr. 10 ir 12 lentelė).

Analizuojant bibliotekų vadovų demografines charakteristikas nustatyta, kad tyrimo išvadas ir rezultatus suformavo didelę patirtį turintys specialistai, kurių vidutinis bendras darbo stažas 18,3 metai, vidutinis amžius 55,6 metai.

10 lentelė

Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vadovų charakteristikos

Informanto kodas	Darbovietė, sritis	Amžiaus intervalas	Vadovaujamo darbo stažas
A 1	Kauno sav. viešosios bibliotekos vadovas	53 metai	12 metų
A 2	Kauno sav. viešosios bibliotekos vadovas	64 metai	20 metų
A 3	Kauno sav. viešosios bibliotekos vadovas	62 metai	41 metai
A 4	Šiaulių sav. viešosios bibliotekos vadovas	59 metai	11 metų
A 5	Šiaulių sav. viešosios bibliotekos vadovas	58 metai	11 metų
A 6	Šiaulių sav. viešosios bibliotekos vadovas	38 metai	15 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas – *pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas* kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertams. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), ekspertas – kokios nors srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Būtent specifinės žinios, kurias ekspertai įgyja per savo profesinę veiklą, daro juos

įdomius ir patrauklius socialiniams mokslininkams (cit. iš Littig, Pöchhacker, 2014). Kaip apibendrina Littig ir Pöchhackeris (2014), ekspertai ne tik turi specialių profesinių ar techninių žinių, išmano organizacines procedūras ir savo veiklos lauką, tačiau paprastai ir jų užimamas statusas (organizacijoje ar visuomenėje) leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio lauko ar organizacijos vardu, juos reprezentuoti (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

11 lentelė

Interviu tyrimo klausimai ekspertams

Teiginys	Pagrindinis klausimas	Tikslinamasis klausimas
<i>Būtinasis šalies socialinio ir ekonominio sektorių stabilizavimas, pasiruošimas ir pritaikymas prie naujų sąlygų. (Covid-19 valdymo strategija, 2020).</i>	1. Dėl COVID-19 ne tik Lietuva, bet ir visas pasaulis gyvena ekstremaliosios situacijos sąlygomis ir bando suvaldyti pandemiją. Ką, jūsų nuomone, svarbu akcentuoti kalbant apie ekstremalių situacijų valdymą ir kokių priemonių akcentavimo galbūt pasigendate dabartinėje situacijoje? 2. Kiekviena ekstremalioji situacija yra unikali, o ekstremaliųjų situacijų valdymo procesas vyksta nuolatos besikeičiančiomis, kompleksinėmis ir neretai chaotiškomis sąlygomis. Taigi, ar iš vis įmanoma tinkamai pasiruošti ekstremaliajai situacijai? Kokie valdymo aspektai svarbūs šioje dinamiškoje aplinkoje?	Ar, Jūsų nuomone, bibliotekų sektorius sugebėjo tinkamai prisitaikyti teikti savo paslaugas ekstremaliosiomis sąlygomis? Kaip, Jūsų nuomone, viešosios bibliotekos turėtų pasiruošti ekstremaliajai situacijai?
<i>Būtinasis veiksmingas viruso valdymo kontrolės mechanizmo sukūrimas. (Covid-19 valdymo strategija, 2020).</i>	3. Ekstremaliųjų situacijų valdymas nėra vien tik rutininė veikla, kai naudojamos iš anksto parengtos schemos ar vykdomos parengtos instrukcijos. Galiojantys teisės aktai patys savaime nespėndžia ekstremalių situacijų valdymo problemų, o valdymą atliekantys asmenys, įvykus ekstremaliai situacijai, privalo greitai priimti adekvatus sprendimus ir sugebėti juos realizuoti.	Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti organizacijos vadovas, kad ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?
<i>Būtinasis susidūrimo su iššūkiais, paslaugų valdymo tobulinimas. (Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019).</i>	4. COVID-19 pandemija viešųjų bibliotekų darbuotojams ir vadovams pateikė daug naujų ir sudėtingų darbo iššūkių. Jūsų nuomone, kuo pasižymi viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu?	Kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?
<i>Kad suvaldyti situaciją, reikia užtikrinti bibliotekų atsparumą. (Covid-19 valdymo strategija, 2020).</i>	5. Jūsų nuomone, ar bibliotekų atsparumas ekstremaliose situacijose yra svarbus?	Kokie atsparumo stiprinimo veiksniai padėtų susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu?
<i>Kad suvaldyti situaciją, reikia užtikrinti Tarpinstitucinį bendradarbiavimą. (Covid-19 valdymo strategija, 2020).</i>	6. Anot krizių valdymo teorijos, siekiant užkirsti kelią ekstremaliosioms situacijoms ir sėkmingai susidoroti su jomis, svarbus bendradarbiavimas tarp visuomeninių organizacijų. Veiksmingas reagavimas į nelaimę ir atsistatymą po jos priklauso nuo vietos valdžios institucijų ir bendruomenių bendradarbiavimo. Kokia Jūsų nuomonė?	Kaip vyksta ar turėtų vykti vietos valdžių institucijų ir viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas, užtikrinant veiksmingą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju?
<i>Būtinasis paslaugų valdymo tobulinimo perspektyvos.</i>	7. Skirtingo pobūdžio ekstremaliosios situacijos atrodo labai skirtingos, tačiau ekstremaliųjų situacijų valdymas paklūsta tam tikroms bendroms	Jūsų nuomone, ką ir kaip reikėtų tobulinti viešųjų

(Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019).	taisyklėms. Kokie Jūsų nuomone, reaguojant į bet kurio pobūdžio grėšiančias ar susidariusias ekstremaliąsias situacijas keliama ir sprendžiami uždaviniai? Pvz.: vertinama situacija, mažinamas pavojus, priimami reikiami sprendimai, telkiami reikalingi ištekliai.	bibliotekų paslaugų valdyme, ekstremaliųjų situacijų metu?
--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorių

Ekspertų atranka. Kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertų imtis sudaryta taikant tikslią atranką, kurios pagrindinis kriterijus – tyrimo dalyvis turi būti ekstremaliųjų situacijų ekspertas. Pasak Rupšienės (2007), tiriant respondentų vertinimus svarbu ne jų kiekis, o kompetencija ir informatyvumas – didinant informantų skaičių informacijos tikslumas nesikeičia, svarbiausia yra surinktos medžiagos kokybė, todėl nuspręsta apklausti specialistus, kurie veikė ar dabar veikia ekstremaliųjų situacijų valdymo procese, geba rasti atsakymus į sudėtingus klausimus, pritaikydami ne tik savo žinias, bet ir turintys didelę profesinę patirtį bei intuiciją. Darbo tyrėjas domino ne jų, kaip žmogaus, asmenybė ar asmeninė biografija, o konkrečios srities žinios, kurių jie turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjai ir dėl šių žinių yra tam tikros srities ekspertai. Tyrimo metu apklausti 6 kultūros srities ekstremaliųjų situacijų ekspertai.

Analizuojant kultūros srities ekspertų demografines charakteristikas nustatyta, kad tyrimo išvadas ir rezultatus suformavo savo srities, atitinkamą patirtį turintys specialistai, kurių vidutinis bendras darbo stažas 12,7 metai.

12 lentelė

Kultūros srities ir ekstremaliųjų situacijų ekspertų charakteristikos

Informanto kodas	Darbovietė, sritis	Amžiaus intervalas	Darbo stažas pareigose
K1	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Kultūros informacija ir komunikacija	58 metai	25 metai
K2	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Informacijos ištekliai ir paslaugų plėtra	35 metai	4 metai
K3	Vilniaus universitetas, Komunikacijos fakultetas	33 metai	8 metai
K4	Savivaldybės administracija, Kultūros, turizmo ir komunikacijos skyrius	35 metai	13 metų
K5	Savivaldybės administracija, Viešosios tvarkos skyrius	52 metai	20 metų
K6	Šiaulių apskrities Povilo Višinskio apskrities biblioteka, metodikos ir vadybos skyrius	-	6 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Žvalgybinis tyrimo etapas. Prieš pradedant kiekybinį ir kokybinį tyrimus, buvo atliekamas žvalgybinis etapas (2022 m. sausio – vasario mėn.). Pasak Prakapo ir Butvilo (2011), vienos iš dažniausių mokslinių tyrimų klaidų yra kai neatliekamas žvalgomasis tyrimas. Žvalgybinis tyrimas – tai toks tyrimas, kuris atliekamas siekiant surinkti išankstinę informaciją, padedančią suvokti problemos esmę ir leidžiančią pasiūlyti galimus jos sprendimo kelius arba naujas idėjas. Šio etapo metu buvo siekiama išgryninti klausimus ir atrinkti informantus. Pasirinkus du tiriamoje srityje dirbančius respondentus, buvo prašoma atsakyti į anketos. Taip pat pasirinkus du tiriamoje srityje

dirbančius informantus, buvo atliekami bandomieji interviu, testuojant interviu klausimus. Pagal gautus atsakymus ir respondentų ir informantų reakciją į klausimus, kai kurie klausimai buvo reformuluojami ar iš viso keičiami, taip pat buvo pridėta naujų klausimų.

2.5. Tyrimo etika

Atliekant socialinius tyrimus, etikai turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017), klasikinės etikos, arba etiško elgesio, apibūdinimas reiškia gerą arba teisingą elgesį, vengiantį žalos. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad etiška elgsena pirmiausia yra sauganti ir nepažeidžianti žmogaus laisvės bei orumo.

Mokslinio tyrimo etika susijusi su moraliniais principais, kuriais tyrėjai turi vadovautis, tik pradėję savo veiklą, rengdamiesi tyrimui, iki tol, kol paskelbiami tyrimo rezultatai. Tyrėjas ne tik turi būti jautrus stebėdamas ir analizuodamas tyrimo lauke vykstančias sąveikas, bet ir kritiškai vertinti savo santykius su tyrimo dalyviais. Tiriantis asmuo:

- ✓ nagrinėja žmonių elgesį ir kultūras natūralioje aplinkoje;
- ✓ tirdamas tiesiogiai bendrauja su tyrimo dalyviais;
- ✓ stengiasi suprasti tyrimo dalyvių pasaulį;
- ✓ fiksuoja tiriamųjų nuomonę ir jai atstovauja;
- ✓ pasakodamas tyrimo dalyvių gyvenimo istorijas, perteikia informaciją jų žodžiais;
- ✓ laikosi susitarimų ir įsipareigojimų.

Darbo autorės savo magistro darbe „Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste“ daugiausia dėmesio skyrė tyrėjo elgesio su tiriamaisiais etikai ir vadovavosi skirtingomis penkiomis jų grupės, kurias išskyrė ir apibūdino W. Trochim (2006):

- ✓ Tiriamasis (respondentas, informantas) tyrime turi dalyvauti tik savanoriškai.
- ✓ Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą (pateikus minėtą informaciją) dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytą garso / vaizdo juostoje).
- ✓ Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- ✓ Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą.
- ✓ Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Socialinių tyrimų metodologų nuomone, jei tyrėjas laikosi etikos principų, jis neperteikia klaidingos informacijos ir neklatoja tyrimo rezultatų. Jei nėra laikomasi etikos principų, sumažinamas ne tik tyrimo rezultatų patikimumas, bet ir pakenkiama tyrimo dalyviams (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017; Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016), todėl atliekamuose kokybiniame ir kiekybiniame tyrimuose buvo laikomasi etikos principų:

- *Pagarbos asmens privatumui.* Kiekvieno tyrimo dalyvio skirtingi interesai, požiūriai ir sampratos yra gerbtini. Dalyviai turėjo teisę pasirinkti, kiek ir kokios informacijos bus atskleista.
- *Konfidencialumo ir anonimiškumo.* Tyrimo dalyviams suteikiami slapyvardžiai (kodai), kurie siejami su interviu teksta ir vartojami analizuojant duomenis. Su dalyviais buvo aptarta konfidencialumo ribos paaiškinant, kaip bus naudojami duomenys.

- *Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui.* Remiantis šiuo principu, tyrimo rezultatai nagrinėjami turint omenyje ne tik tyrimo dalyvių, bet ir bendruomenių, kurioms tie rezultatai gali suteikti naudos, perspektyvas. Interviu metu siekiama, kad tyrimo dalyvis jaustųsi laisvai, nepatirtų jokio spaudimo. Kartu buvo paaiškinta, kad dalyvavimas interviu yra jų asmeninis apsisprendimas ir jie laisvi nedalyvauti tyrime arba nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.
- *Teisingumo principas* nurodo, kad reikia aiškiai apibrėžti, kodėl būtent šie respondentai atrinkti dalyvauti tyrime. Siekiant užtikrinti šį principą, kiekvienam dalyviui buvo paaiškinta, kodėl yra pasiūlyta dalyvauti, – atitinka tyrimo imties kriterijus ir yra vertinamas kaip savo srities profesionalas, galintis suteikti tyrimui naudingos informacijos bei įžvalgų, tačiau nėra įpareigotas. Suteikta tyrimo dalyviui teisė rinktis, ar jis nori dalyvauti atliekant tyrimą. Į tyrimą tiriamieji įsitraukė savo noru.
- *Sąžiningumo principas* reikalauja iš tyrėjo pateikti tik tokius duomenis, kurie buvo gauti iš tikrųjų. Tai reiškia, kad tyrimo duomenų negalima „pritempti“ prie tokių rezultatų, kokių autorius tikėjosi, arba nusišlėpti nepageidaujamus duomenis. Kitaip tariant, duomenys jokia būdu negali būti klastojami. Priešingu atveju, be tiesioginės žalos mokslui bei su juo susijusiai praktikai, bus sutrikdyta galimybė pakartojus tyrimą gauti panašius rezultatus. Be to, tai gali iškreipti turimą duomenų bazę vienu ar kitu klausimu ir klaidinti kitus tyrėjus (Kardelis, 2002).

Tyrėjos, vadovaudamosios etikos principais, iš kiekvieno tyrimo dalyvio gavo sutikimą dalyvauti atliekant tyrimą. Vadovaudamosios proporcingumo principu, informavo tyrimo dalyvius apie tyrimo temą, tikslus ir naudą, taip pat supažindino juos su tyrimo duomenų rinkimo metodais ir galimybėmis panaudoti gautus rezultatus ir apibūdino potencialias rizikas, kurias gali patirti tyrimo dalyvis. Toks susitarimas liudijo tyrėjų ir tiriamojo pagarbą ir pasitikėjimą vienas kitu. Etiškas tyrėjų elgesys tiriamosios praktikos kontekste reiškia tyrėjų pagarbą mokslo visuomenei ir akademinį sąžiningumą.

Pasak Kardelio (2016), ilgalaikė patirtis rodo, kad tyrimo dalyviams svarbu gauti grįžtamąjį ryšį apie tyrimą, todėl siunčiant laiškus buvo nurodyta, kad norint gauti informacijos apie nagrinėjamą temą ir gautus tyrimo rezultatus bus galima kreiptis birželio mėnesį, kai darbas bus apgintas ir pristatytas kompetentingai komisijai.

2.6. Tyrimo validumo pagrindimas

Atliekant mokslinius tyrimus kyla duomenų mokslinio vertingumo problema (Kardelis, 2016). Metodologinėje literatūroje (Cohen, Manion, Morrison, 2000) pripažįstama, kad validumas yra kiekvieno tyrėjo siekiamybė. Tyrimo validumas paprastai tikrinamas tikslinant sąvokas, hipotezes, kintamuosius, renkant, analizuojant, apibendrinant duomenis ir formuluojant išvadas. Tad darbo autorės remdamosi minėtų autorių idėja apie tyrimo validumą kaip siekiamybę atliekant tyrimą siekė „nevalidumą sumažinti iki minimumo ir kuo labiau padidinti validumą“.

Taip pat taikyta metodų, tiriamųjų imčių, dedukcinių ir indukcinių požiūrių trianguliacija, kuri padidino tyrimo validumą: skirtingais metodais iš skirtingų šaltinių ir informantų renkami duomenis apie tą patį objektą, padeda pasiekti tyrimo objektyvumą, kas itin svarbu vertinimo tyrimo atveju. Tyrimą atliko dvi tyrėjos, taigi pasinaudota ir tyrėjų trianguliacijos principu. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

Kokybinių tyrimų validumas buvo užtikrinimas teisingu duomenų užrašymu, ryšio su tyrimų dalyviais išlaikymu interpretuojant tyrimo rezultatus (Gay, Mills, Airasin, 2009). Kiekybinė prieiga tyrėjoms sudarė galimybę greitai atlikti didelės imties matavimus, išsaugant tyrimo dalyvių konfidencialumą, objektyviai analizuoti duomenis ir aiškiai pristatyti tyrimo rezultatus.

Kiekybinio tyrimas grindžiamas ne tik teorinėmis prielaidomis ir dedukcija, bet ir ekspertinėmis bei praktinėmis žiniomis apie viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Tyrimo rodiklių – tiriamų kintamųjų - parinkimo pagrįstumas tikrinamas loginio validumo (pagrįstumo) kriterijais – specialistų ir ekspertų vertinimu, ar pasirinkti kintamieji tinkamai identifikuoja ir matuoja tiriamą reiškinį ir jo savybes. Svarbus vaidmuo nustatant konstrukto (loginį) validumą teko ir bandomajam (pilotiniam) tyrimui, kuriame buvo išgryninami empiriniai rodikliai (atmetant nevalidžius) ir išbandomi tyrimo instrumentai. Vidinis tyrimo validumas, nusakantis kintamųjų ryšio ir analizės pagrįstumą, užtikrintas tiek minėtoje rodiklių parinkimo ir matavimo adekvatumo pakopoje, tiek griežtai laikantis duomenų rinkimo ir analizės reikalavimų.

3. VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ PASLAUGŲ VALDYMO EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

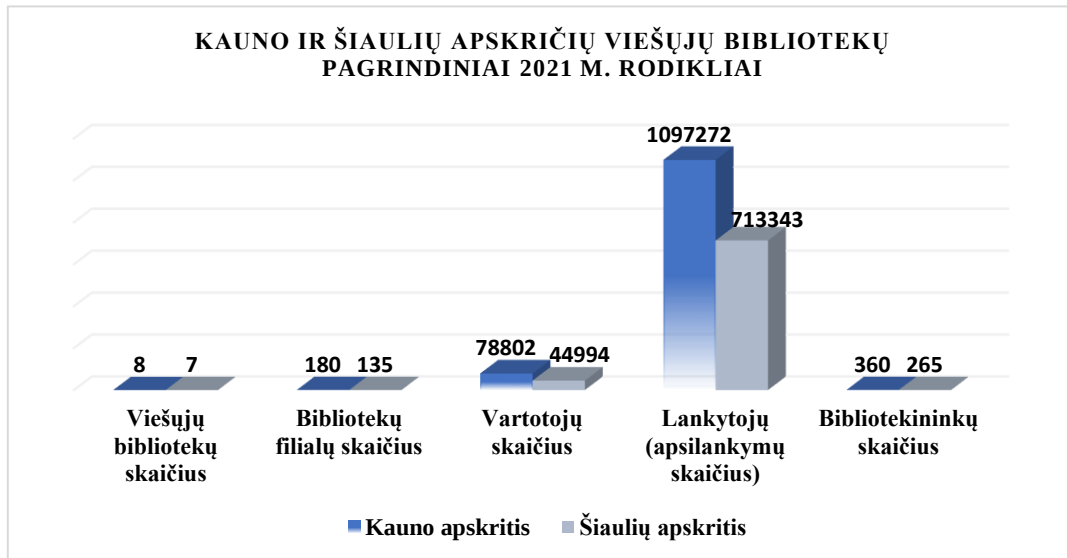
3.1. Kauno ir Šiaulių apskričių viešosios bibliotekos kaip tyrimo atvejai

Kaip teigia Petuchovaitė (2004), viešosios bibliotekos yra modernios visuomenės kūrinys, atsiradęs skleisti ir išsaugoti žmonijos raidoje užfiksuotą kultūros ir mokslo žinią. Tačiau, Lietuvos viešosios bibliotekos 2020–2022 m. veikia kelių šalies patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų ir didesnės, nei Lietuvos Respublika kada nors buvo susidūrusi, imigracijos bei karo grėsmės akivaizdoje.

2021 metų statistikos duomenimis, Lietuvoje veikė 1200 viešosios bibliotekos: 5 apskričių viešosios bibliotekos ir 60 savivaldybių viešųjų bibliotekų, turinčių 122 miesto, 1009 kaimo, 9 vaikų filialus. Viešosios bibliotekos sudaro per 53 proc. visų šalies bibliotekų. Viešųjų bibliotekų tinklas – tankiausias institucinis kultūros įstaigų tinklas šalyje, pasiekiantis ir atokių vietovių gyventojus. Pagal atliktą Lietuvos viešųjų bibliotekų tyrimą (2019), kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip bibliotekų lankytojai vertina šios institucijos teikiamų paslaugų kokybę, ką jie mano apie bibliotekų interneto paslaugas, kokie yra viešojo interneto prieigos vartojimo įpročiai, motyvai ir nauda vartotojams, 68 proc. Lietuvos gyventojų viešųjų bibliotekų prieinamumą vertina kaip gerą ir labai gerą. Apibendrinama tyrimo rezultatus, „Kantar“ kompanijos įžvalgų ir rinkodaros tyrimų direktorė Renata Sadunišvili sakė, kad Lietuvos viešosios bibliotekos yra pelniusios ypač aukštą lankytojų pasitikėjimo kreditą, jos realiai keičia ir gerina lankytojų gyvenimo kokybę, pateisina jų lūkesčius ir jau yra tapusios stiprias pozicijas išsikovojusiais bendruomenių centrais. Didelis, vieningas ir stiprus Lietuvos viešųjų bibliotekų tinklas su profesionaliais darbuotojais šiuo metu turi vieną iššūkį – kurti strategijas, įgyvendinti jas ir išlaikyti tokį pat aukštą lygį, – teigė įžvalgų ir tyrimų specialistė (Lietuvos viešųjų bibliotekų tyrimas, 2019).

Atlikti tyrimo rezultatai akivaizdžiai parodo per dešimtmetį įvykusius pokyčius ir atskleidžia bibliotekų kuriamą vertę. Bibliotekos ne tik prisideda prie skaitmeninės atskirties problemų sprendimo, bet ir realiai padeda žmonėms spręsti kasdienes problemas, skatina naujų produktų ir paslaugų atsiradimą įvairiose vietovėse, sudarydamos sąlygas naudotis informacinėmis technologijomis tiems, kurie turi ribotas galimybes, t. y. kaimo vietovių gyventojams, vyresnio amžiaus ir mažas pajamas gaunantiems asmenims (Lietuvos viešųjų bibliotekų tyrimas, 2019). 2021 m. rugsėjo 21 d. įvyko vienas svarbiausių bibliotekų renginys „Biblioteka visiems. Konferencija+“. Jo metu pasirašytas manifestas, kuriuo bibliotekų bendruomenės nariai įsipareigojo stengtis bibliotekas paversti prieinamomis visiems, didinti negalią turinčių žmonių įtrauktį. Lietuvos viešųjų bibliotekų paslaugomis naudojasi trečdalis šalies gyventojų. Dar 0,6 mln. galėtų lankytis bibliotekose, tačiau šie žmonės galvoja, kad bibliotekos – ne jiems, nes turi negalią, kitų individualių reikmių ar negali skaityti įprastų spausdintų knygų. Jie ne tik patiria daug asmeninių iššūkių, bet ir susiduria su informacine ir kultūrine atskirtimi. Šalindamos kliūtis, veikdamos pagal universalaus dizaino principus, bibliotekos gali tapti katalizatoriais, skatinančiais atskirtį patiriančių žmonių įsitraukimą į visuomeninį ir kultūrinį gyvenimą. Svetinę ir atvirą biblioteką, kuria naudosis daugiau žmonių, galime sukurti pažindami bendruomenės, kurioje veikiame, įvairovę, išmoningai panaudodami tankų bei įvairių šalies bibliotekų tinklą ir bendradarbiaudami su vietos iniciatyvomis. Suvoktas poreikis keistis ir be skubos suplanuotos prasmingos permainos visuomet susijusios su nauda – tiek

bibliotekai, tiek skaitytojams. Lanksti, atliepanti individualias vartotojų reikmes, sklandžiai reaguojanti į pokyčius, tobulinanti veiklą ir ieškanti savo išskirtinumo – tokia yra biblioteka visiems. Analizuojant viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, tyrimui atlikti pasirinktos Kauno ir Šiaulių apskričių viešosios bibliotekos (žr. 15 pav.).



15 pav. Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų pagrindiniai 2021 m. rodikliai.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis bendrąja 2021 metų bibliotekų ataskaita.

Tyrimu buvo siekiama: išnagrinėti su kokiais pagrindiniais iššūkiais susidūrė viešosios bibliotekos COVID-19 pandemijos metu, kokių sprendimų jos ėmėsi ar numato imtis šiems iššūkiams spręsti bei nustatyti, kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, numatyti jų tobulinimo strategijas. Dviejų apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų atlikto tyrimo analizė leidžia praplėsti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo tyrimų lauką, be to, gauti tyrimo rezultatai gali tapti paskata plėtoti tolesnius tyrimus šia tema Lietuvoje. Bibliotekos, tyrimui atrinktos vadovaujantis šiais kriterijais:

- Pasirinktos apskritys atsižvelgiant į tai, kuriose yra panašus viešųjų bibliotekų skaičius ir bibliotekų rodikliai statistiškai panašūs.
- Jų vadovai turi ne mažesnės kaip 5 metų vadovavimo bibliotekai patirties.

3.2. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste teisinė ir administracinė aplinka

3.2.1. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ES ir LR dokumentuose, analizės rezultatai

Dokumentų turinio analizės tikslas, analizuojant ES ir LR dokumentus, yra siekiama atskleisti kaip ir kokiomis priemonėmis ES ir LR strateginiuose ir kituose dokumentuose numatomas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas. Kokios dabartinės problemos, iššūkiai, sisteminiai poreikiai, užduotys ir reikalingi pokyčiai viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.

Pagrindiniai tarptautiniai dokumentai, reglamentuojantys viešųjų bibliotekų veiklą, yra šie: UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas (1996), IFLA / UNESCO viešųjų bibliotekų gairės (2001). UNESCO viešųjų bibliotekų manifestas pirmą kartą priimtas UNESCO prašymu IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) antrame UNESCO generalinės konferencijos posėdyje 1972-aisiais, Tarptautiniais knygos metais. Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija, Viešųjų bibliotekų skyrius, 2001 m. atnaujino manifestą (Revision of the UNESCO Public Library Manifesto, 2001). Manifestas pripažintas kaip svarbus dokumentas, apibrėžiantis pagrindinius viešųjų bibliotekų veiklos principus. IFLA/UNESCO viešųjų bibliotekų manifeste (2001) konstatuojama, kad viešoji biblioteka – švietimo, kultūros ir informacijos centras, sudaro sąlygas mokytis visą gyvenimą, nepriklausomai priimti sprendimus ir dalyvauti kultūriniame gyvenime visiems: asmenims ir socialinėms grupėms.

Aukščiausio lygio aktas, skirtas bibliotekų darbui Lietuvoje yra *Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas*. Bibliotekų įstatymas nustato Lietuvos bibliotekų sistemą, funkcijas, veiklos organizavimą, ryšius tarp bibliotekų, bibliotekų finansavimą ir valstybinį reguliavimą, apibūdina Lietuvos bibliotekų fondą ir jo apsaugą (Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, 1995).

2022 m. sausio 1 d. įsigaliojo *Bibliotekų fondo apsaugos nuostatai*. To priežastis – palikta galimybė būtinoms pataisoms (susijusioms su naująja LIBIS versija). Fondo apsaugos nuostatai reglamentuoja fondo apskaitą, gaunamų dokumentų priėmimą, dokumentų ženklimą, fondo perdavimą, patikrinimą, dokumentų nurašymą, fondo apsaugos priemones. Pateikta daug naujų aspektų, susijusių su elektroniniais dokumentais (Bibliotekų fondo apsaugos nuostatai, 2020).

Pavyzdinės naudojimosi biblioteka taisyklės, nustato bendrąją asmenų registravimo, registruotų vartotojų asmens duomenų tvarkymo ir paslaugų teikimo tvarką valstybės ir savivaldybių ar jų institucijų įsteigtose bibliotekose ar įstaigose, vykdančiose bibliotekų veiklą, vartotojo teises, pareigas ir atsakomybę, bibliotekos teises ir pareigas. Taisyklėse nurodoma, kad biblioteka teikia paslaugas pagal jos nuostatuose apibrėžtus veiklos tikslus ir funkcijas bei aptarnaujamos teritorijos ir (ar) tikslinės vartotojų grupės poreikius. Negalią turintiems vartotojams turi būti numatytos specialios paslaugos ir (ar) aptarnavimo sąlygos, jei įprastos bibliotekos paslaugos ir aptarnavimo sąlygos jiems yra neprieinamos. Jei yra galimybės ir pagrįstas poreikis, specialios sąlygos gali būti taikomos aptarnaujant dėl ligos laikinai nedarbingus, senatvės pensijos amžiaus sulaukusius asmenis ir kitas vartotojų grupes naudojimosi biblioteka taisyklėse nustatyta tvarka (Pavyzdinės naudojimosi biblioteka taisyklės, 2010).

Kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašas, nustato kvalifikacinius reikalavimus apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų vadovams. Apraše nurodoma, jog bibliotekų vadovai turi turėti šias vadovavimo sričių kompetencijas: strateginio valdymo, lyderystės, bibliotekos struktūros, procesų, išteklių valdymo (Kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašas, 2014).

Lietuvos Respublikos kultūros ministro Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos analizė rodo, kad bibliotekininkai turi turėti ir tobulinti: bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas. Bendrosios dalies gebėjimo bendrauti ir gebėjimo tobulėti kompetencijose užkoduota kultūros darbuotojo, šiuo atveju bibliotekininko, motyvacija, nusiteikimas mokytis. Gebėjimo bendrauti kompetencija suprantama kaip žinios apie įvairias bendravimo formas (partnerystę, komandinį darbą ir kt.), bendrų tikslų formavimą, veiklos planavimą ir organizavimą, lyderystę; gebėjimo tobulėti kompetencija – žinios apie savęs pažinimo

būdus, esminių savo savybių, kompetencijų, ribų žinojimas. Mokymosi galimybių ir skirtingų mokymosi būdų išmanymas bei taikymas sau (Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programa, 2020). Taigi, bibliotekos darbuotojas tampa besimokančiuoju įvairiose mokymosi aplinkose, todėl labai svarbios jo asmeninės nuostatos ir požiūris į kompetencijų vystymą.

2016 m. balandžio 29 d. kultūros ministro įsakymu patvirtintos ***Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams***, kuriomis siekiama skatinti struktūrinį dialogą bibliotekų sistemos ir valstybės valdymo lygmeniu bei užtikrinti sąveikumą ir veiklų suderinamumą, pagrįstą sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo vertybinėmis nuostatomis. Pagrindinis šio dokumento tikslas – siekti efektyviai išnaudoti bibliotekų, kaip veiksmingos informacinės infrastruktūros, potencialą, užtikrinant visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimą bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimą. Kryptyse apibrėžta modernios bibliotekos vizija – pajėgiausia kultūros, mokslo, mokymosi visą gyvenimą, ekonominės ir socialinės plėtros skatinimo informacinė infrastruktūra, dėl efektyviai funkcionuojančios integralios šalies bibliotekų sistemos infrastruktūros esmingai prisidedanti prie valstybės pažangos (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys 2016–2022 metams, 2016).

Pasaulis nuolat kinta. Būtina greičiau į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Todėl visuomenės gyvenimas, ekonomika ir valdymas turi būti pagrįsti principais, leidžiančiais mums drąsiai sutikti naujus iššūkius. ***Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*** – tai pagrindinis planavimo dokumentas, kuriuo turi būti vadovaujama priimant strateginius sprendimus ir rengiant valstybės planus ar programas. Strategijoje teigiama, jog galime didžiulioti, kad kultūra kiekvieno visuomenės nario gyvenime užima ypač svarbią vietą, kuri suprantama kaip visuomenės savivokos ir saviraiškos kultūra, kurianti pridėtinę vertę įvairiose visuomenės gyvenimo srityse. Todėl skatinama ir toliau plėtoti aukštos kokybės kultūros paslaugas, siekiant užtikrinti kultūros įvairovę ir jos prieinamumą, ypatingą dėmesį skirti kultūros turinio skaitmeninimui. Taip pat minėtoje Strategijoje akcentuojama, jog visuomenės vystymosi procesams ir ypač kūrybingumo ugdymui labai svarbi viešoji ir kultūrinė erdvė. Remiantis atlikta sumanios visuomenės, sumanios ekonomikos ir sumanaus valdymo apžvalga, galima teigti, kad, siekiant sėkmingos visuomenės kaitos, labai svarbu inicijuoti pokyčius pagrindinėje asmenybės ugdymo aplinkoje – šeimoje, švietimo sistemoje, bendruomenėje, viešojoje ir kultūrinėje erdvėje (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Lietuvos kultūros politikos strategijoje „Kultūra 2030“ iškeliamos svarbiausios dabartinės Lietuvos kultūros sektoriaus problemos, iššūkiai, sisteminiai poreikiai, užduotys ir reikalingi pokyčiai iki 2030 m. siekiant įtraukia kultūra prisidėti prie darnios visuomenės ir gerovės kūrimo. Lietuvos kultūros politikos strategija nubrėžia tris kryptis: pirma, subalansuota ir integrali kultūros politika, antra, kūrybinga asmenybė ir stiprios tapatybės visuomenė ir, trečia, vertę kurianti kultūra. Strategijoje akcentuojama, kad gyventojų atsparumo grėsmėms, pilietinio aktyvumo ir žinių stiprinimui gali reikšmingai pasitarnauti sukurtas ir išvystytas bibliotekų tinklas, pasiekiantis kaimus ir mažesnes gyvenvietes. Šalies viešosios bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Kita vertus, bibliotekų vaidmuo plečiasi, t. y. bibliotekos nebėra vien dokumentinio, kultūrinio paveldo kaupimo ir saugojimo įstaigos, užtikrinančios informacijos prieigą. Jos atlieka ir konsultavimo, ekspertinę veiklą, taip pat jose įgyvendinamos ir plėtojamos į bendruomenę orientuotos paslaugos. Turėdamos patirties ir kompetencijų, turtingą mokymosi aplinką, bibliotekos galėtų tapti visuomenės medijų ir informacinio raštingumo ugdymo

koordinatorėmis, aktyviomis mokymo(si) dalyvėmis, gebančiomis derinti skirtingas jo formas, integruoti medijų ir informacinio raštingumo ugdymą į formalųjį ir neformalųjį švietimą. Todėl ypač svarbu pritaikyti bibliotekų turimus išteklius stiprinant gyventojų medijų ir informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, atsparumo informacinėms grėsmėms kompetencijas (Lietuvos kultūros politikos strategija „Kultūra 2030“, 2019).

2021 metais patvirtinta **2021–2030 metų Kultūros ir kūrybingumo plėtros programa**, kurios biudžetas – beveik 290 mln. eurų. Programoje sutelkiami įvairių politikos sektorių ištekliai efektyvesniam kultūros potencialo panaudojimui sukuriant pridėtinę vertę ir kitose valstybės politikos srityse. Joje daug dėmesio ir galimybių atveriamą kultūros ir kūrybinėms industrijoms. Patvirtinus programą sudarytos prielaidos įgyvendinti 2021–2030 metų nacionaliniame pažangos plane įvardintą strateginį tikslą – didinti kultūros vaidmenį visuomenėje, gyventojų įsitraukimą ir indėlį į kultūrą. Programa siekiama plėsti kultūros paslaugų prieinamumą, šalinti kultūros sektoriaus dirbančiųjų motyvacijos ir kvalifikacijos sistemos trūkumus (2021–2030 metų Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa, 2021).

Siekiant trumpuoju laikotarpiu suvaldyti koronaviruso plitimo riziką ir tinkamai pasirengti galimam viruso protrūkiui ateityje, parengta **COVID-19 valdymo strategija**. Strategijos paskirtis – sutelkti visų valdžios institucijų ir įstaigų, vietos savivaldos, medikų, socialinių ekonominių partnerių, pilietinės visuomenės pastangas, iniciatyvas ir jau vykdomas veiklas viruso plitimo rizikai suvaldyti ir neigiamam poveikiui minimizuoti. Pasaulyje dar nepakankamai išvystyta žinių apie naująjį koronavirusą bazė, todėl strategija rengiama kaip dinamiškas, reguliariai peržiūrimas, atnaujinamas ir pildomas dokumentas (COVID-19 valdymo strategija, 2020).

Kultūros ministerijos ataskaitoje už 2021 metus teigiama, kad Lietuvos viešųjų bibliotekų tinklas – veiksminga informacinė infrastruktūra, prisidedanti prie visuomenės narių mokymosi visą gyvenimą, socialinės ir ekonominės gerovės plėtojimo bei poveikio šalies ir regionų raidai didinimo. 2021 m. visose šalies viešosiose bibliotekose buvo stiprinamos veiklos, didinančios viešųjų bibliotekų paslaugų prieinamumą autizmo spektro sutrikimą ir kitų kalbos, komunikacijos ir elgesio sutrikimų turintiems asmenims. Plėtojant bibliotekų atvirumą ir integralumo koncepciją, suorganizuota nacionalinė konferencija „Biblioteka visiems“, kurios metu parengtas ir pasirašytas Bibliotekų prieinamumo manifestas, kuriuo šalies bibliotekų specialistai sutarė dėl vizijos, vertybių ir veiksmų, būtinų siekiant didinti bibliotekų prieinamumą ypatingų poreikių turintiems vartotojams ir per kultūrinę veiklą skatinti integracinius procesus visuomenėje. Užtikrinant nacionaliniu mastu išplėtotos viešos prieigos kompiuterių ir interneto paslaugų tinklo viešosiose bibliotekose tęstinumą, 2021 m. šalies viešosiose bibliotekose atnaujintos 1452 kompiuterinės darbo vietos (Kultūros ministerijos 2021 m. veiklos ataskaita, 2022).

Vyriausybės 2021 m. veiklos ataskaitos skyriuje yra pateikiama COVID-19 pandemijos valdymo apžvalga. COVID-19 pandemija 2021 m. tebebuvo vienas stipriausių socialinių ir ekonominių gyvenimą lėmusių veiksnių, jos valdymas pareikalavo didelio nuolatinio Vyriausybės dėmesio. 2020 m. pavasarį Lietuvą pasiekusi pirmoji pandemijos banga buvo efektyviai suvaldyta, tačiau 2020 m. rudens antrajai bangai sustabdyti nebuvo imtasi reikiamų priemonių. Todėl pradėdama darbą Aštuonioliktoji Vyriausybė turėjo nedelsdama imtis labai griežtų priemonių, kad būtų suvaldytas nekontroliuojamas ligos plitimas ir išsaugotos gyvybės. Vyriausybės COVID-19 pandemijos valdymo strategija per 2021 m. nuolat kito. Ji buvo peržiūrima ir koreguojama, atsižvelgiant į naujausias mokslo žinias apie ligą ir jos vyraujančias atmainas, ekspertų įžvalgas, gyventojų imunizacijos lygį, socialinę ir ekonominę padėtį. Taip pat 2021 m. nauju iššūkiu Lietuvos ir

regioniniam saugumui tapo A. Lukašenos hibridinė agresija prieš Lietuvą ir visą ES, dirbtinai skatinant neteisėtą migraciją ir nukreipiant jos srautus iš Vidurio Rytų ir kitų regionų, Baltarusijai tikintis jos įtraukimo į dirbtinai sukeltos migrantų krizės sprendimo paieškas tarptautiniu lygiu ir taip legitimizuoti A. Lukašenos režimą. Skačiuojama, kad neteisėtų migrantų bandymų kirsti Lietuvos valstybės sieną skaičius 2021 m. išaugo beveik 170 kartų. Lietuva sėkmingai suvaldė neteisėtų migrantų antplūdžio krizę ir neleido Lukašenos režimui pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Vienas svarbiausių Vyriausybės tikslų – siekti, kad visi piliečiai kartu kurtų kultūros kupiną aplinką, kurioje galėtų pasireikšti jų kūrybinės galios augti ir tobulėti. Nepaisant iššūkių, 2021 m. kultūros sektorių pavyko išlaikyti atvirą ir gyvybingą, gyventojai įtraukti į visavertiškesnį kultūrinį gyvenimą. VESK 2022 m. veiklos prioritetuose ir numatomuose aktualiausiuose klausimuose, kad bus parengtas ir pradėtas įgyvendinti naujas darbo planas kultūros srityje, ypač pabrėžiant kultūros svarbą ekonomikai, meninei laisvei ir skaitmeninimo poveikį kultūrai (Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 metų veiklos ataskaita, 2022).

13 lentelėje pateikiami pagrindiniai dokumentai reglamentuojantys viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą.

13 lentelė

Pagrindiniai dokumentai reglamentuojantys viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą

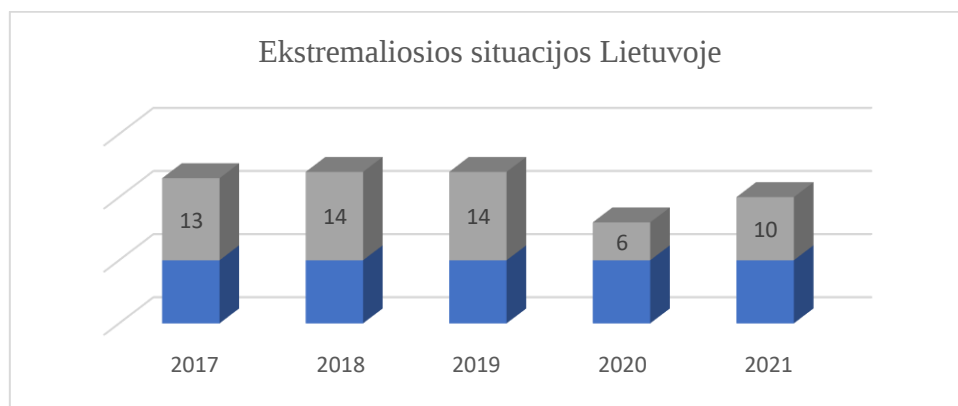
Bibliotekų paslaugų valdymą reglamentuoja dokumentai:	✓ Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, (1995). ✓ Bibliotekų fondo apsaugos nuostatai, (2010). ✓ Pavyzdinės naudojimosi biblioteka taisyklės, (2010).
Viešųjų bibliotekų vadovų vadovavimo ir darbuotojų kompetencijos akcentuojamos dokumentuose:	✓ Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas, (1995). ✓ Kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašas, (2014). ✓ Lietuvos kultūros politikos strategijoje “Kultūra 2030”, (2012). ✓ Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programa, (2020).
Sumanus bibliotekų paslaugų valdymas akcentuojamas dokumentuose:	✓ Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, (2012). ✓ Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams, (2016). ✓ 2021–2030 metų Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa, (2021).
Naujo bibliotekos valdymo modelio įgyvendinimas apibrėžiamas dokumentuose:	✓ Savivaldybių viešųjų bibliotekų ir mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas) bibliotekų paslaugų integravimo modeliai, (2018). ✓ 2021–2030 metų Kultūros ministerijos kultūros ir kūrybingumo plėtros programa, (2021).
Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu akcentuojamas dokumentuose:	✓ Lietuvos kultūros politikos strategijoje “Kultūra 2030”, (2012). ✓ Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, (2012). ✓ COVID-19 valdymo strategijoje, (2020). ✓ Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo sprendimai, (2020, 2021, 2022).

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Pasaulis nuolat kinta, tad būtina greičiau į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Tai pastebima ir išanalizuotose dokumentuose, kurie nustato paslaugų teikimo tvarką viešosiose bibliotekose ir kvalifikacinius reikalavimus apskričių ir savivaldybių viešųjų bibliotekų

vadovams. Dokumentuose akcentuojama, jog viešosios bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Todėl ypač svarbu pritaikyti bibliotekų turimus išteklius stiprinant gyventojų medijų ir informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, atsparumo informacinėms grėsmėms kompetencijas ekstremaliųjų situacijų metu.

2020–2022 m. įeis į pasaulio istoriją kaip laikotarpis, kai COVID-19 pandemija, migracija ir karo grėsmė priverstė šalį įvesti ekstremaliąją padėtį. Žiūrint į statistiką (žr. 16 pav.), matyti, jog per metus Lietuvoje vidutiniškai per pateiktą laikotarpį ištinka virš 11 ekstremaliųjų situacijų. Šie skaičiai tokiai mažai teritorijai yra pakankamai dideli, todėl galime teigti, kad viešųjų bibliotekų darbuotojai ir vadovai privalo suprasti esamą ir būsimą situaciją ir sugebėti tinkamai vykdyti viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu.



16 pav. Lietuvoje paskelbtos ekstremaliosios situacijos 2017 - 2021 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis svetainės „Civilinė sauga“ pateiktais duomenimis.

Apibendrinant viešųjų bibliotekų veiklą reglamentuojančius šalies ir tarptautinius dokumentus, galima teigti, kad Lietuvoje viešųjų bibliotekų veikla ir paslaugų valdymas yra pakankamai reglamentuotas. Remiantis Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos įstatymais, bibliotekų paslaugų valdymas pasižymi stipria teisine baze.

3.2.2. Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų vidinių dokumentų, susijusių su paslaugų valdymu ekstremaliųjų situacijų metu, analizės rezultatai

Siekiant išsiaiškinti, kaip viešosios bibliotekos išgyveno COVID-19 pandemijos laikotarpį, t. y., su kokiais sunkumais ir iššūkiais susidūrė, su kokiomis įstaigomis, organizacijomis kokiais tikslais ir kaip vyko tarpinstitucinis bendradarbiavimas pandemijos metu, kaip pasikeitė bibliotekų teikiamų paslaugų pobūdis, kokios paslaugų valdymo ir pokyčių ateities perspektyvos numatomos viešųjų bibliotekų strateginiuose planuose, buvo atlikta pandeminio laikotarpio jų oficialių vidinių dokumentų analizė. Išanalizuotos Kauno ir Šiaulių viešųjų bibliotekų viešai prieinamos veiklos ataskaitos už 2020, 2021 metus bei 2020-2025 strateginiai planai. Iš viso buvo išanalizuotos 26 veiklos ataskaitos ir 8 strateginiai planai. Reikia paminėti, kad 2 iš 15-kos tiriamų bibliotekų nepateikia ataskaitų viešai prieinamoje internetinėje platformoje, t. y. oficialioje bibliotekos svetainėje, o strateginius planus yra viešai pateikusias 8-ios viešosios bibliotekos.

Veiklos ataskaitos. Lietuvos bibliotekos, kaip ir daugelyje šalių, dėl pasaulį užklupusios pandemijos buvo uždarytos fiziniams lankytojams ir ėmė teikti paslaugas nuotoliniu būdu. Reikėjo prisitaikyti prie naujų veiklos sąlygų, siekiant, kad būtų užtikrintas tiek lankytojų, tiek darbuotojų saugumas.

Visose viešosiose bibliotekose darbas ir veikla buvo organizuoti laikantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Kultūros ministerijos, Sveikatos apsaugos ministerijos ir Valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo nurodymų bei rekomendacijų. Bibliotekos ėmėsi reikalingų prevencinių priemonių, siekdamos sumažinti galimą koronaviruso infekcijos plitimo riziką. Išanalizavus tiriamų bibliotekų ataskaitas, nustatyta, kad didžiausiais iššūkiais bibliotekoms paskelbto karantino laikotarpiu tapo:

- ✓ fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas;
- ✓ negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos - skolinti fizinių knygų visuomenei, nors jai karantino laikotarpiu šis poreikis itin išauga;
- ✓ darbo perorganizavimas, kai didelė dalis darbuotojų ima dirbti nuotoliniu būdu;
- ✓ darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas;
- ✓ būtinybė laikytis saugos priemonių (apsaugos priemonių darbuotojams nebuvimas; per knygų grąžinimo įrenginius į bibliotekas grąžinamų knygų izoliavimas);
- ✓ dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos;
- ✓ veiklų perkėlimas į virtualią erdvę;
- ✓ naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas.

Tačiau bibliotekos net ir sunkiomis, netikėtai pasaulį užgriuvusios pandemijos sąlygomis išliko lanksčios ir kūrybingos, pasiekdamos savo lankytojus nuotoliniu būdu, viešindamos savo fondus ir paslaugas virtualiojoje erdvėje, be kita ko nenutraukdamos ir įprastų bibliotekinių darbų. Operatyviai ir lanksčiai reaguodamos į nepaprastąsias sąlygas, viešosios bibliotekos iš karto per savo tinklus ėmė skelbti patikimą informaciją apie COVID-19 situaciją šalyje ir pasaulyje, aktualią sveikatos apsaugos srities informaciją. Laikinių apribojimų sąlygomis bibliotekos kūrybingai ir išradingai perėjo į naująją realybę – teikė aktualias nuotolines paslaugas: nuorodas į Lietuvos ir pasaulio elektronines bibliotekas ir elektroninių šaltinių portalus, kūrė ir skleidė įvairų skaitmeninį turinį (virtualius gidus po bibliotekas, kraštotyrinę informaciją, kitų kultūros kūrėjų sukurto turinio – spektaklių, koncertų – pakartotinio demonstravimo, žaidimų ir galvosūkių), aktyviai vykdė nuotolinius skaitmeninio raštingumo mokymus. Per bibliotekų Facebook ir Youtube paskyras vyko įvairūs renginiai – nuo pasakų skaitymo vaikams, biblioterapijos pokalbių iki užsienio kalbų mokymo, įvairios tematikos paskaitų (Veiklos ataskaitos, 2020,2021).

Viešosios bibliotekos taip pat tęsė bendrą Lietuvos Respublikos Kultūros ministerijos ir Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos projekto „Gyventojų skatinimas išmaniai naudotis internetu atnaujintoje viešosios interneto prieigos infrastruktūroje“ įgyvendinimą. Vartotojų pritraukimo ir viešinimo veiklas vykdė Informacinės visuomenės plėtros komiteto projektas „Prisijungusi Lietuva“. Projekto partnerės yra asociacija „Langas į ateitį“, Vidaus reikalų ministerija, Ryšių reguliavimo tarnyba ir Nacionalinė biblioteka. Šiais dviem projektais buvo siekiama prisidėti prie 2014– 2020 metų Europos Sąjungos struktūrinių fondų investicijų veiksmų programos 2 prioriteto „Informacinės visuomenės skatinimas“ poveikio rodiklių pasiekimo (Veiklos ataskaitos, 2020, 2021).

Pandeminis laikotarpis be abejonės paveikė ir viešųjų bibliotekų veiklos rodiklius. Bibliotekos prarado dalį skaitytojų ir lankytojų, sumažėjo fizinių apsilankymų, kultūrinių renginių, parodų,

edukacinių programų lankymas. Per karantino laikotarpį atsiskleidė itin aukštas bibliotekų socialinis atsakomybės lygis: Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo biblioteka ir viešosios bibliotekos, pasitelkiant į pagalbą 3D spausdintuvus kūrė apsauginius veido skydelius, durų rankenų priedus ir juos dovanojo sveikatos apsaugos sistemos darbuotojams. Bibliotekos darbuotojos siuvo kaukes ir dovanojo jas bendruomenės nariams.

Bibliotekos, pandemijos metu kurdamos ir skleisdamos kokybišką skaitmeninį turinį, nemažai prisidėjo ir prie visuomenės nerimo mažinimo, privalomai daugiau leidžiamo laiko namuose kokybės gerinimo. Reikia pasidžiaugti, kad savo elektroninių knygų resursus atvėrė leidykla „Vyturys“, taip prisidėdama prie jaunuomenės skaitymo ir ugdymo proceso kokybės, bibliotekos turėjo puikią galimybę pasinaudoti ir užsienio leidėjų atvertu skaitmeninių turiniu. Nagrinėtose veiklos ataskaitose minimas vis didėjantis bendradarbiavimas su kultūros ir švietimo, su savivaldos ir nevyriausybinėmis ir kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis (Veiklos ataskaitos, 2020, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad nors pirmomis karantino dienomis teko iškart spręsti daugybę neatidėliotinių organizacinių klausimų, žvelgiant iš dabartinės perspektyvos, matyti, kad visas persiorientavimo procesas buvo gana sklandus ir viešosios bibliotekos nenutrūkstamai tęsė savo veiklas. Bibliotekos įrodė, kad jos operatyviai ir lanksčiai reaguoja į staigius pokyčius. Jos sugebėjo nenutolti nuo savo misijos ir operatyviai permąstyti, kaip ją vykdyti pasikeitus aplinkybėms. Būdamos socialiai atsakingos institucijos, per karantiną aktyviai prisidėjo prie ypač aktualių visuomeninių projektų, pilietinių iniciatyvų, visuomenės emocinės sveikatos gerinimo. Todėl viešųjų bibliotekų veikla turėtų būti stiprinama, išlaikant pasiteisinusius modelius ir modeliuojama naujai, atsižvelgiant į naująją realybę, kurioje turi galvoti apie aukštųjų technologijų ir dirbtinio intelekto panaudojimą veiklose ir maksimaliai palaikyti ryšius su visuomene, rasti būdus juos pasiekti ir padėti spręsti socialines, etnines ir kultūrines problemas.

Strateginiai veiklos planai. Tiek mokslininkai, tiek viešosios politikos analitikai pastebi, kad šiuo metu bibliotekos, kaip ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios institucijos, dėl kintančių visuomenės poreikių turi planuoti, nuolat vertinti savo veiklą, jos efektyvumą ir nusimatyti strategijas, kurios visapusiškai atlieptų kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius. Tai reiškia, kad bibliotekos turi skirti itin daug dėmesio vadybai, organizacijos strateginiam valdymui. Lietuvos savivaldybių viešosios bibliotekos ilgą laiką veikė pagal savivaldybės taryboje patvirtintas kultūros strategijas bei strateginius savivaldybės planus. Dar 2013 metais atliktas tyrimas „Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų integravimas į savivaldos kultūros ir socialinės plėtros strategijas“ parodė, jog viešųjų bibliotekų sektorius savivaldos plėtros strateginiuose dokumentuose yra identifikuojamas kaip savivaldos kultūros lauko dalis, kurianti šio lauko konkurencinius privalumus, o pagrindiniu viešųjų bibliotekų sektoriaus konkurenciniu privalumu savivaldos kultūros lauke pripažintas išplėtotas ir gyventojams pasiekiamas bibliotekų tinklas bei intensyviai vystoma internetinės prieigos prie šalies ir pasaulio informacinių išteklių sistema (Skuodytė, Biveinis, 2015).

Savivaldybių viešosios bibliotekos, ilgą laiką teikė siūlymus savivaldybės kultūros komitetui ir veikė pagal savivaldybės taryboje patvirtintas kultūros strategijas bei strateginius savivaldybės planus, bet šiandien situacija keičiasi, nes susiduriama su veikimu neapibrėžtumo sąlygomis, kada, anot Jucevičiaus ir kt. (2017), nėra vieno akivaizdžiai teisingo atsakymo ar geriausio strateginio pasirinkimo. Survilos (2015) teigimu, nepaprasta situacija ir yra „nepaprasta“ ir jai pasireiškus nelieta laiko pasiruošti nei įgyti naujų žinių, naujos įrangos, nei parengti žmones. Ir tik nuo pačios organizacijos iniciatyvų, išvalgų priklauso jos ateitis. Todėl daugelis Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų jau pačios inicijuoja strateginius pokyčius, rengia savo įstaigos plėtros strategijas, telkia

išorinius (ES fondai, Kultūros ir kitų ministerijų remiami projektai, vietos verslas, socialiniai partneriai ir kt.) ir vidinius išteklius (kuriamą infrastruktūra, savivaldybių skiriami finansai, darbuotojų kompetencijos ir kt.) jų kryptingam įgyvendinimui.

Išnagrinėjus tiriamų bibliotekų veiklos ataskaitas pastebėta, kad viešųjų bibliotekų strateginiuose planuose greta joms įprastų strateginių tikslų (gyventojų bibliotekinio ir informacinio aptarnavimo ir jų poreikių tenkinimo organizavimas, patrauklios, bendruomenės poreikius atliepiančios, kūrybingumą skatinančios aplinkos kūrimas, turimų kolekcijų išlaikymas ir vystymas, kultūrinių renginių, parodų, pristatymų, edukacinių užsiėmimų organizavimas, bibliotekos veiklų viešinimas) atsiranda vietos ir pažangėjančiai visuomenei (plėtoti lavinimosi visą gyvenimą galimybes, rengti bendruomenę ir personalą gyventi ir dirbti žinių visuomenėje, plėsti bibliotekos paslaugas pagal pažangios visuomenės reikmes), taip pat juntama ir valstybinių strategijų įtaka bei tarpinstitucinė partnerystės plėtra (bendradarbiavimo vietos, regiono, valstybės, tarptautinių lygiu santykių kūrimas, bendradarbiavimas tiek vietos, tiek regiono, tiek tarptautinių santykių lygiu, viešųjų įstaigų ir NVO pasitelkimas bendrų veiklų inicijavimui, jų plėtrai ir informavimui apie bibliotekos išteklius, programas, teikiamas paslaugas ir kt.), didelis dėmesys skiriamas socialinės atskirties mažinimui. (Veiklos ataskaitos, 2020, 2021).

Spartėjantys technologijų pokyčiai, COVID-19 pandemija tik dar labiau aktualizavo ir paspartino skaitmenizacijos procesus. Dėl COVID-19 peržiūrėtuose tiriamų viešųjų bibliotekų strateginiuose planuose vis daugiau dėmesio skiriama skaitmenizacijos ir virtualizacijos procesams, inovacijų diegimui, dažniau aktualizuojamas paslaugų prieinamumo aspektas. Visi šie ilgalaikiai tikslai tik patvirtina strateginių pokyčių poreikį ir gebėjimą juos valdyti (Veiklos ataskaitos, 2020, 2021).

Pasak Sakalausko (2020), strateginis planas turėtų būti suprantamas, aiškus ir funkcionalus. Strategija be iššūkių – tai ne strategija. Strategijos esmė yra pokytis. Ir aukštosios vadybos vaidmuo šioje situacijoje yra esminis – kaip nekomforto zoną, kuri yra tiesiog užprogramuota norint tobulėti, paversti komfortiška. Strategija veikia tada, kai darbuotojai tiesiogiai prisideda prie jos kūrimo ir gali pasakyti kur link vystosi visa įstaiga. Vidinės sesijos yra sąmoningumo stiprinimo, vidinio pokyčio stiprinimo ir komandos stiprinimo procesas (Sakalauskas, 2020).

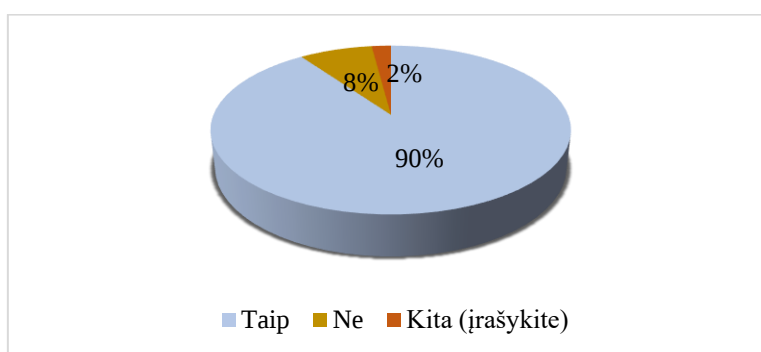
Apibendrinant galima teigti, kad šiandien, kai visą pasaulis gyvena krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų dėl imigracijos ir karo grėsmės, bibliotekos, kaip ir visos kitos valstybinės bei verslo organizacijos, bando atsakyti į pačius svarbiausius klausimus, susijusius su tolimesne ateitimi, numatyti ateities perspektyvas. Jos turi didžiulį potencialą būti socialinių inovacijų bendruomenėse kūrėjomis ir pagalbininkėmis. Reikia tikėtis, kad išplėtotas bibliotekų misijos susiejimas su Lietuvos savivaldos ir nacionalinio lygmens veiklomis paspartins pandemijos sukeltos krizės padarinių įveikimą, sumažins informacinę, kultūrinę ir socialinę atskirtį ir padės pagrindus perspektyvios, skaitmeninės visuomenės sklandžiam kūrimui.

3.3. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu kaitos ypatumai: viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės raiška

Viešosios bibliotekos 2020–2022 m. veikia kelių šalies patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų, didesnės, nei Lietuvos Respublika kada nors buvo susidūrusi, imigracijos bei karo grėsmės akivaizdoje. Ekstremaliosios situacijos

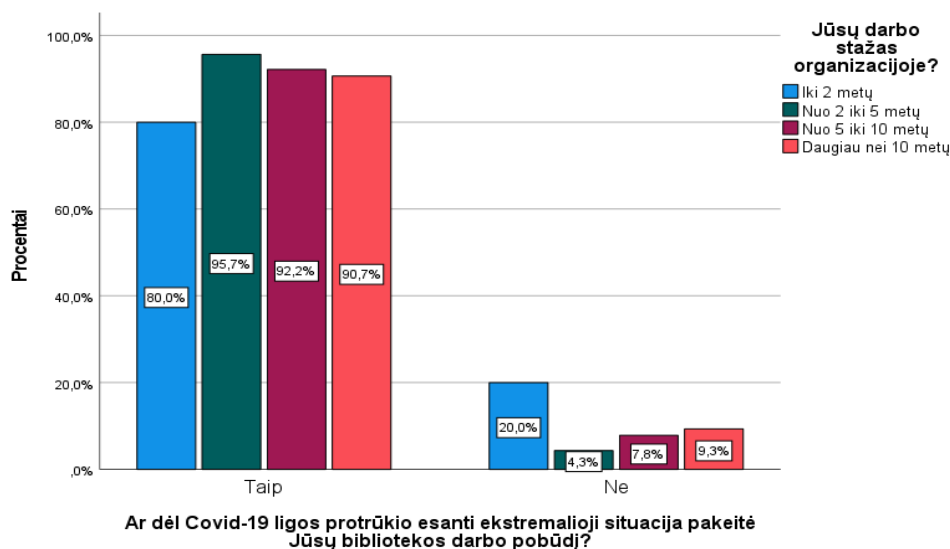
paskelbimas tapo iššūkiu praktiškai visiems sektoriams, nuo 2020 metų kovo mėnesio pradėjo užsidaryti viešosios bibliotekos visame pasaulyje. Akivaizdu, kad bibliotekų paslaugos pandemijos metu taip pat pakito. Didelė dalis darbuotojų veiklos persikėlė į internetą. Dalis bibliotekų apribojo paslaugas ir pradėjo ieškoti alternatyvų joms pakeisti, didžiausias dėmesys buvo fokusuojamas į skaitmeninį turinį. Pasikeitimai viešųjų bibliotekų darbuotojams ir vadovams pateikė daug naujų ir sudėtingų darbo iššūkių (Ring, Enrightas, 2022).

Anketinės apklausos metu pirmiausia siekta išsiaiškinti, kaip pasikeitė viešųjų bibliotekų veiklos pobūdis Covid-19 pandemijos metu. Absoliuti dauguma (90 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų patvirtino, kad dėl Covid-19 ligos protrūkio paskelbta ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį (žr. 17 pav.) Tik 8 proc. tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad nepasikeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdis ir 2 proc. teigė, kad jų darbo pobūdis pasikeitė tik dalinai, buvo sutrumpintas tik kai kurių padalinių darbo laikas.



17 pav. Ekstremalioji situacija pakeitė viešosios bibliotekos darbo pobūdį, proc. (N=244)
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais.

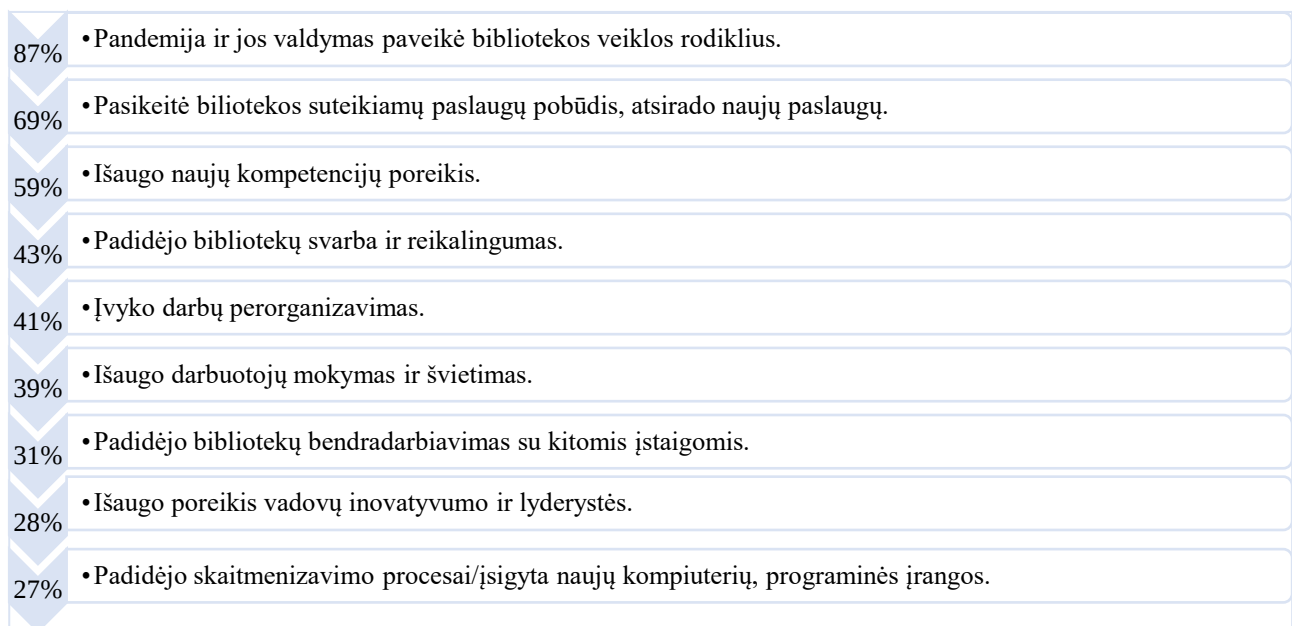
Analizuojant gautus duomenis, pastebime, kad tarp pasisakiusių, jog paskelbta ekstremalioji situacija nepakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdžio, yra darbuotojai, kurių darbo stažas bibliotekose tik iki 2 metų (žr. 18 pav.). Tokią darbuotojų nuomonę galėjo suformuoti nuo 2019 metų prasidėjusi pandemija, kuomet jie dar net nebuvo dirbę kitokiomis sąlygomis ir turi mažai darbinės patirties.



18 pav. Respondentų nuomonės raiška, apie darbo pobūdžio pasikeitimą, pagal darbo stažą, proc. (N=244)
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Amerikos bibliotekų asociacija (ALA) išleido Jungtinių Amerikos Valstijų bibliotekų specialiąją ataskaitą „COVID-19, bibliotekų bendruomenių atsparumas, ryžtas ir naujovės precedento neturinčiomis aplinkybėmis“. „Vertinant Amerikos būklę per bibliotekų veiklos prizmę, matome, kad 2020-ieji buvo metai, kai esant daugybei ekstremaliųjų situacijų bibliotekų specialistai atsiliepė į kvietimą tarnauti visuomenės poreikiams, ir metai, kai bibliotekų darbuotojai ir vėl pasirodė esą būtini kaip „pirmieji restauratoriai“ arba „antrieji reaguotojai“. Tai buvo bibliotekų galimybių metai. Bibliotekos palaikė tokius ryšius, kurie dar labiau suartino bendruomenes. Pastatai galėjo būti užverti, bet bibliotekos niekada nebuvo uždarytos“, – teigė ALA prezidentas Julius C. Jeffersonas Jaunesnysis.

Į klausimą, kokie bibliotekos darbo pobūdžio pasikeitimai įvyko, respondentų atsakymuose galima išžvelgti vieningą nuomonę, 87 proc. teigė (žr. 19 pav.), kad pandemija ir jos valdymas paveikė veiklos rodiklius, dalis respondentų teigė, kad pasikeitė bibliotekos suteikiamų paslaugų pobūdis, atsirado naujų paslaugų (69 proc.), išaugo naujų kompetencijų poreikis (59 proc.), padidėjo bibliotekų svarba ir reikalingumas (43 proc.). Tai liudija, kad viešosios bibliotekos taip pat susiduria su pokyčiais ir būtinybe keistis ir kaip teigia Janavičienė (2011), keičiantis aplinkai, kinta poreikiai, tai sudaro bibliotekos pasikeitimų pagrindą.

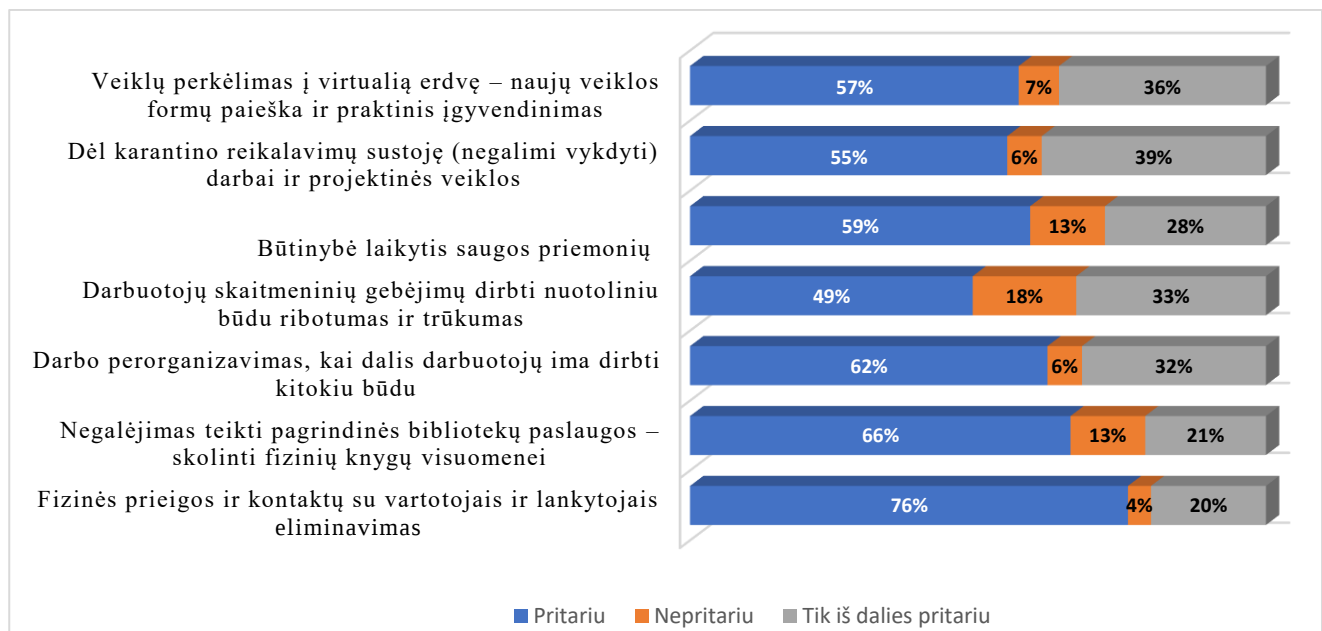


19 pav. Svarbiausi viešųjų bibliotekų darbo pobūdžio pasikeitimai įvykę ekstremaliosios situacijos metu, proc. (N=244)
Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais.

6,5 proc. respondentų teigė, jog sumažėjo bibliotekos biudžetas, tačiau paradoksalu, bet pagal atliktą bibliotekų tyrimą (2021), būtent 2020 metai bibliotekoms buvo geriausi nuo 2008-ųjų: dėl COVID-19 sukeltos pandemijos bibliotekų fondams papildomai skirti 1.7 mln. buvo gyvybiškai svarbūs ir gelbėjo ne tik bibliotekas, skaitytojus, bet ir leidėjus. Bendra 2020 metų suma knygoms ir spaudiniams įsigyti siekia 4 ml. 46 tūkst. eurų. Su šia suma Lietuva, ilgą laiką atsilikusi ir nuo savo kaimynių, ir nuo ES vidurkio, pagaliau jį ir viršijo (Bibliotekų tyrimas, 2021).

Bibliotekų vadovų teigimu, pandemijos metu išryškėjo bibliotekininkų bendruomenės susitelkimas, greitas persiorientavimas ir prisitaikymas prie pakitusių veiklos sąlygų, sugebėjimas greitai įsisavinti naujas technologijas, noras dirbti kūrybingai ir siekti užsibrėžtų tikslų. Kaip rodo Lietuvos Respublikos kultūros ministro Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos analizė (2022), bibliotekininkai turi turėti ir tobulinti: bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas. Taip pat svarbu paminėti, kad bibliotekos yra viešosios organizacijos ir iš jų yra reikalaujama ne tik patenkinti visuomenės poreikius, bet ir prisiimti atsakomybę už kokybiškų ir prieinamų paslaugų visuomenei teikimą bei visuomenės gerovės kūrimą (Kulikauskienė (2019) cit. iš Racelis, 2018). Vadovų teigimu, veiklos pobūdžio pokytį įtakojo Covid-19 ligos protrūkio valdymo nurodymai, ekspertai viešųjų bibliotekų vadovams rekomenduoja, nuolat stebėti situaciją, vertinti ir imtis reikalingų priemonių.

Per karantiną užsidarius beveik visoms įstaigoms, viešosios bibliotekos ne tik itin operatyviai ir lanksčiai prisitaikė dirbti naujomis sąlygomis, bet ir mokė gyvenimo naujoje realybėje įgūdžių savo vartotojus. Pagal atlikto tyrimo duomenis, tiek vadovai, tiek (76 proc.) respondentų teigė, kad didžiausias iššūkis viešosioms bibliotekoms ekstremaliosios situacijos metu tapo fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas, negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos – skolinti fizinių knygų visuomenei (66 proc.), darbo perorganizavimas (62 proc.), veiklų perkėlimas į virtualią erdvę (žr. 20 pav.). Bibliotekų vadovų atsakymuose galima išvelgti vieningą nuomonę, kad didžiausia bibliotekų teikiama nauda vartotojams yra knygų skolinimas, tad negalėjimas skolinti fizinių knygų visuomenei, buvo didžiausias iššūkis, iškilęs ekstremaliosios situacijos metu. Ir nors buvo į esamą situaciją buvo sureaguota, tačiau visos bendruomenės interesų patenkinti nepavyko.

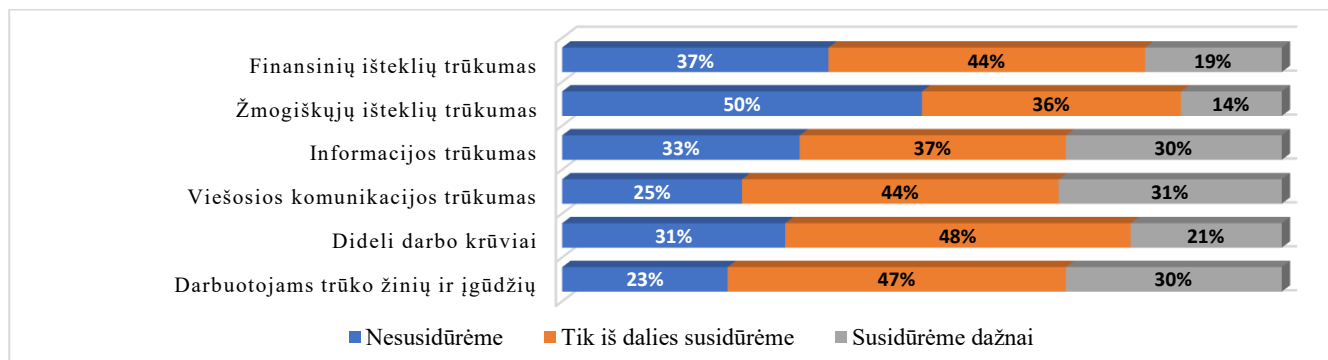


20 pav. Darbuotojams pasitaikę iššūkiai ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu (N=244)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Atsižvelgiant į respondentų pasisakymus (žr. 21 pav.), galima teigti, jog susidūrus su ekstremaliąja situacija, darbuotojai su didelėmis problemomis nesusidūrė. 50 proc. respondentų teigė, kad nesusidūrė su žmogiškųjų išteklių trūkumu, 48 proc. teigė, kad tik iš dalies susidūrė su dideliais darbo

krūviais. Tai galėjo įtakoti vadovų sprendimų priėmimas ekstremaliosios situacijos metu, kurie akcentavo, jog vėliau buvo svarbu susigrąžinti skaitytojus, kurie vengdami visų apribojimų, ėmė rečiau lankytis bibliotekose.



21 pav. Darbuotojams pasitaikiusios problemos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu, proc. (N=244)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais.

Galima teigti, kad ekstremaliosios situacijos metu į iškilusius iššūkius ir problemas, bibliotekų darbuotojai aktyviai reaguoja ir yra motyvuoti prisitaikyti. Lietuvos Respublikos kultūros ministro Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programos analizė rodo, kad bibliotekininkai turi turėti ir tobulinti: bendrąsias, specialiąsias ir profesines kompetencijas, bet pagal gautus tyrimo duomenis, net 30 proc. respondentų teigė, jog esant ekstremaliajai situacijai, jiems trūko žinių ir įgūdžių.

Siekiant atskleisti ekstremaliųjų situacijų metu viešosioms bibliotekoms kylančius didžiausius iššūkius, atlikta Pearson'o koreliacinė analizė tarp 13 tyrimo kintamųjų. Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė

Didžiausi iššūkiai ir problemos, su kuriomis susidūrė viešosios bibliotekos ekstremaliųjų situacijų metu: koreliacinė analizė (N=244)

	Fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojų eliminavimas	Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokių būdų (pvz. nuotoliniu)	Darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas	Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių	Viešosios komunikacijos trūkumas
Negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos-skolinti fizinių knygų visuomenei	$r = 0,54$, $p < 0,01$				
Darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas		$r = 0,46$, $p < 0,01$		$r = 0,41$ $p < 0,01$	
Būtinybė laikytis saugos priemonių			$r = 0,41$, $p < 0,01$		
Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių			$r = 0,41$, $p < 0,01$		$r = 0,40$, $p < 0,01$
Informacijos trūkumas				$r = 0,52$, $p < 0,01$	$r = 0,71$, $p < 0,01$

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Stiprus, statistiškai reikšmingas ryšys ($r = 0,71$, $p < 0,01$) sieja kintamuosius „Informacijos trūkumas“ ir „Viešosios komunikacijos trūkumas“. Akivaizdu, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia susidūrę su informacijos trūkumo problema, pažymi ir apskritai viešosios komunikacijos trūkumo situaciją. Informacijos sklaida, viešoji komunikacija mokslo šaltiniuose (Ali, Gatiti, 2020; Naeem, Bhatti, 2020 ir kt.) taip pat pažymimos kaip vienos iš esminių problemų viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu. Ekstremaliųjų situacijų komunikacijos teoretikai Seeger ir Sellnow (2013) pateikia susistemintą ekstremaliųjų situacijų komunikacijos apibrėžimą. Pasak autorių, tai – nenutrūkstamas ir nuolat besitęsiantis procesas, kurio metu organizacijos kontroliuoja savo aplinką ir informacijos srautus tam, kad sugebėtų efektyviai sustabdyti viešosios komunikacijos trūkumo situaciją vos jai prasidėjus atkurti tvarką ir atstatyti sugandintą reputaciją. Kaip teigia Pitrenaitė (2008), iš atlikto tyrimo, kuriame dalyvavo 206 respondentai iš įvairių amžiaus grupių, ekstremaliųjų situacijų komunikacija yra viena svarbiausių ekstremaliųjų situacijų valdymo dedamųjų, ir jos kokybė turi didelės įtakos valdymo veiksmingumui.

Vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys sieja kintamuosius „Negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos - skolinti fizinių knygų visuomenei“ ir „Fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas“ ($r = 0,54$, $p < 0,01$), bei kintamuosius „Informacijos trūkumas“ ir „Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių“ ($r = 0,52$, $p < 0,01$). Iš atliktos analizės matyti, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia, kad viešosioms bibliotekos ekstremaliosios situacijos metu iššūkiu tapo fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas, taip pat iššūkiu tapo ir negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos - fiziškai pasiimti knygų visuomenei. Akivaizdu, kad fizinio kontakto su bibliotekos lankytojais praradimas, negalėjimas teikti pagrindinių daugelį metų buvusių bibliotekos paslaugų, t.y. fizinio knygų išdavimo, tapo vienu iš pagrindinių iššūkių bibliotekų veiklos kontekste, pareikalavusiu keisti tiek paslaugų pobūdį, tiek perorientuoti valdymą.

Tyrimo rezultatų analizės kontekste panaudotas ir faktorinės analizės metodas. Faktorinė analizė tyrime naudota norint sutankinti pirminius tyrimo kintamuosius ir sudaryti subskales. Faktorinė analizė buvo atliekama koreliacinės matricos pagrindu, naudotas pagrindinių komponentų metodas ir VARIMAX rotacija. Vienas iš rodiklių, atskleidžiančių, kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Jis turi būti didesnis už 0,5. Skalių pagrįstumas įvertintas Cronbach alfa koeficientu, kurio aukštos, artėjančios prie vienetų reikšmės rodo skalių homogeniškumą (Šaparnienė, Mejerė ir kt., 2022).

Faktorinei analizei pasirinkta iššūkių ir problemų su kuriais susiduria viešosios bibliotekos ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu skalė, susidedanti iš 13 kintamųjų (žr. 15 lentelė).

Pirmasis faktorius, paaiškinantis 23,5 proc. visų kintamųjų sklaidos, pavadintas „Informacijos, viešosios komunikacijos, žinių ir gebėjimų trūkumas“, sujungė 6 teiginius, atspindinčius stipriai įtakojančius iššūkius ir problemas viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu, t.y. *informacijos ir viešosios komunikacijos trūkumas, darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių, darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas, negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos-skolinti fizinių knygų visuomenei*. Antrasis faktorius, paaiškinantis 15,1 proc. sklaidos, pavadintas „Veiklos perkėlimas į virtualią erdvę, veikos pobūdžio kaita“, sujungė 4 teiginius, kurie jungia tokius teiginius – *dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos, veiklų perkėlimas į virtualią erdvę, - naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas, darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu) ir fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas*. Trečiasis faktorius, kuris paaiškina 14,2 % sklaidos, pavadintas „Vadybos iššūkiai“ pateko 3 tyrimo kintamieji:

dideli darbo krūviai, finansinių išteklių trūkumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas. Visų trijų faktorių Cronbach alfa koeficientas yra didesnis už 0,5, o tai rodo, kad išskirti faktoriai (arba sub-skalės) yra homogeniški, teiginių koreliacija skalių viduje yra didesnė už 0,5.

15 lentelė

Iššūkiai ir problemos su kuriomis susiduria viešosios bibliotekos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu vertinimas: faktorinės analizės rezultatai (N=244)

(KMO =0,77, visa paaiškinta sklaida 52,8 proc.)

Faktoriaus pavadinimas	Iššūkiai ir problemos su kuriomis susiduria viešosios bibliotekos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Informacijos, viešosios komunikacijos, žinių ir gebėjimų trūkumas	Informacijos trūkumas	6	0,81	0,77	23,5
	Viešosios komunikacijos trūkumas		0,80		
	Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių		0,62		
	Darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas		0,58		
	Negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos-skolinti fizinių knygų visuomenei		0,55		
	Būtinybė laikytis saugos priemonių		0,54		
Veiklos perkėlimas į virtualią erdvę, veikos pobūdžio kaita	Dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos	4	0,78	0,61	15,1
	Veiklų perkėlimas į virtualią erdvę, - naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas		0,75		
	Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu)		0,47		
	Fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas		0,45		
Vadybos iššūkiai	Dideli darbo krūviai	3	0,76	0,63	14,2
	Finansinių išteklių trūkumas		0,74		
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas		0,71		

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Duomenims susisteminti ir pavaizduoti naudojamos porinių dažnių lentelės. Analizei pasirinkti atsakymai į klausimus „Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu būdu)“ ir „Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių“. Atsakymų sąsaja pavaizduota 16 lentelėje.

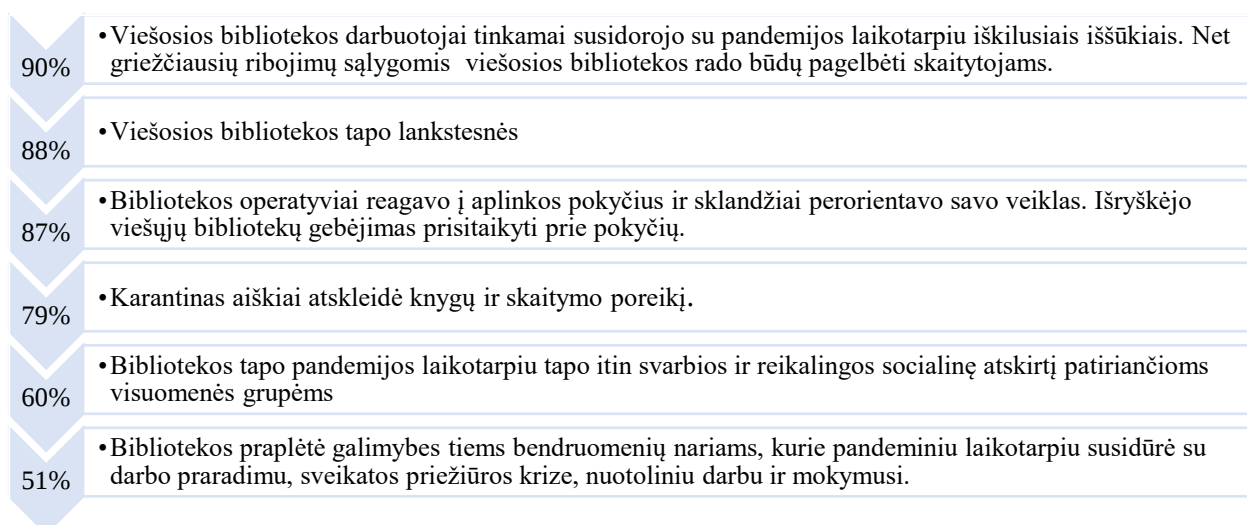
Kaip rodo rezultatų analizė, 62 (25,4 proc.) respondentų, kurie teigia, kad didžiausias iššūkis viešosioms bibliotekoms bet kurių ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu yra darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu būdu), taip pat teigia, kad dažnai darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos metu. 47 respondentai (19,3 proc.) tik iš dalies pritarė susidūrę su darbo perorganizavimu, kai dalis darbuotojų ėmė dirbti kitokiu būdu ir tik iš dalies susidūrė su problema, kai darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių. *Chi kvadrato* kriterijus rodo, kad šitie kintamieji tarpusavyje yra priklausomi ($\chi^2=19,3$, $p<0,05$).

Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu būdu)“ ir „Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių“ (N=244)

		Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių			Viso (N)
		Susidūrė dažnai	Tik iš dalies susidūrė	Nesusidūrė	
Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz. nuotoliniu būdu)	Pritariu	62	59	31	152
		25,4%	24,2%	12,7%	62,3%
	Nepritariu	4	6	4	14
		1,6%	2,5%	1,6%	5,7%
	Tik iš dalies pritariu	10	47	21	78
		4,1%	19,3%	8,6%	32,0%
Viso (N)		76	112	56	244
		31,1%	45,9%	23,0%	100,0%

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Aktualus pasaulinės COVID-19 pandemijos kontekstas sąlygojo poreikį išsiaiškinti, ką padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos paskelbimas, kokios bibliotekų savybės ir tendencijos išryškėjo. Net 90 proc. tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad net griežčiausių ribojimų sąlygomis viešosios bibliotekos rado būdų pagelbėti skaitytojams, tapo lankstesnės (88 proc.), jų manymu, tinkamai susidorojo su pandemijos laikotarpiu iškilusiais iššūkiais (žr. 22 pav.).



22 pav. Išryškėjusios bibliotekų savybės ir tendencijos ekstremaliosios situacijos metu, proc. (N=244)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

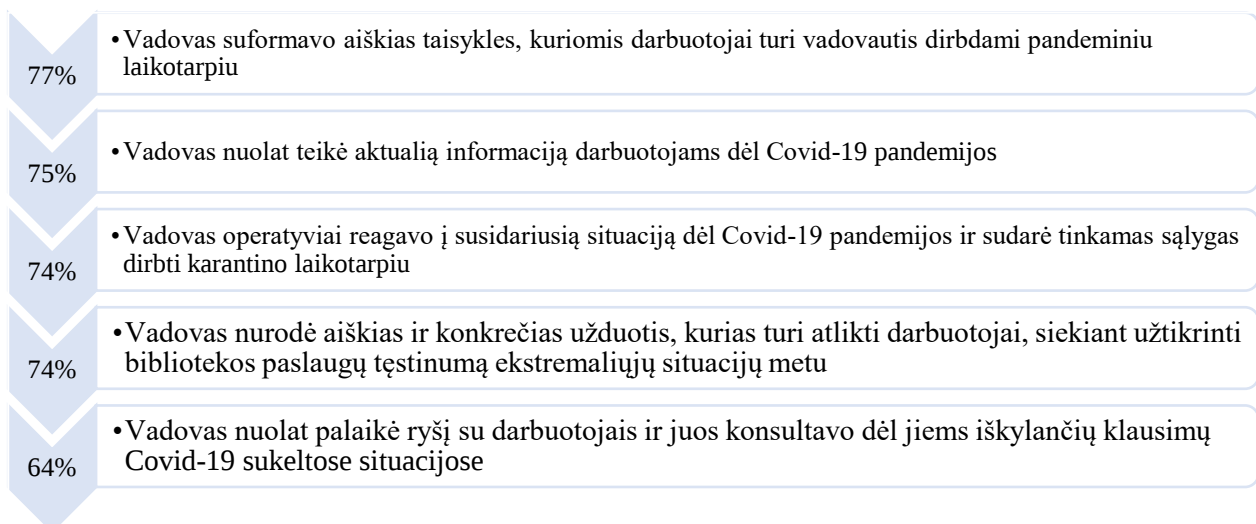
Neyra (2020) teigimu, COVID 19 pandemija parodė pagrindinius viešųjų bibliotekų trūkumus, kurie neleido užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimo. Tai daugiau susiję su skaitmenizacijos procesu. Tačiau visko perkelti į internetinę erdvę tikrai nereikia, nes paslaugos reikalingos ir vyresnio amžiaus, mažiau technologijas naudojančių žmonių. Todėl ekstremaliosioms sąlygoms turi būti pasiruošta.

Esant ekstremaliajai situacijai, viešosios bibliotekos kūrė naujų formų renginius, plačiau naudojo socialinių tinklų teikiamas galimybes, įvairiais būdais (biblioterapijos užsiėmimai, virtualūs skaitytojų klubai, kūrybinis rašymas) padėjo vartotojams kovoti su dėl pandemijos patiriamu nerimu

ir nežinia. Iki karantino literatūrą kūrė, tinklaraščiuose rašė daugiau kaip 230 tūkst. vyresnių nei 15 metų Lietuvos gyventojų. 2020 m., palyginti su 2017 m. duomenimis, tinklaraščių buvo rašoma 3 proc. daugiau, grožinės ir negrožinės literatūros kuriama 2 proc. daugiau. Viešųjų bibliotekų kūrybinio rašymo dirbtuvėse dalyvavę vartotojai, gyvenantys tiek Lietuvos teritorijoje, tiek užsienyje, pripažino, kad šis užsiėmimas padėjo jiems išlieti susikaupusį nerimą, pasijusti bibliotekos bendruomenės dalimi (Bibliotekų tyrimai, 2021).

COVID-19 pandemija 2019 metų pavasarį tapo iššūkiu visiems – viešajam sektoriui, verslui, nevyriausybinėms organizacijoms. Dažnam vadovui ir darbuotojui kilo klausimas – kaip prisitaikyti prie šių ir kitų panašaus masto iššūkių? Paklausti, kaip galėtų įvertinti savo bibliotekos vadovo veiklos organizavimą ekstremaliosios situacijos metu, 74 proc. respondentų teigė, jog vadovas operatyviai reagavo į susidariusią situaciją ir suformavo aiškas taisykles (77 proc.), kuriomis turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos metu, nuolat teikė informaciją (75 proc.) ir palaikė ryšį su darbuotojais ir juos konsultavo dėl jiems išylančių klausimų (žr. 23 pav.).

Pasak Katilienės (2020), organizacijos atsparumą galima stiprinti įstaigos vairą patikėjus į stipraus, pagrindinius reikalavimus atitinkančio lyderio rankas: jis turi gebėti prisitaikyti, sukurti organizacijos narių prisitaikymą palaikančius mechanizmus bei skatinti organizacijos kultūros kūrimą. Taip pat teigė ir tyrime dalyvavę ekspertai, jie nurodė, jog vadovai turi pasižymėti strateginiu mąstymu, planavimu, vadovavimu komandai, gebėjimu greitai reaguoti į kintančias aplinkybes, nes galiojantys teisės aktai patys savaime nespėdžia ekstremaliųjų situacijų valdymo problemų, tad valdymą atliekantys asmenys, įvykus ekstremaliajai situacijai, privalo greitai priimti adekvačius sprendimus ir juos realizuoti.



23 pav. Vadovo veiklos organizavimas ekstremaliosios situacijos metu, proc. (N=244)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais.

Kaip akcentuoja Liukinevičienė ir Kuodytė (2021) savo atliktame tyrime, tinkamas vadovavimas ir lyderystė itin svarbūs ne vien nustatant bibliotekos ateities viziją, bet ir prisiimant naujus iššūkius, taip pat pabrėžia, kad vadovo vaidmuo viešosiose organizacijose yra pagrindinis veiksnys įgyvendinant pokyčius ir, kad pagrindinis bibliotekos vadovo sėkmės raktas pokyčių valdyme yra komunikacija, vidinė ir išorinė (Liukinevičienė, Kuodytė, 2021 cit. iš Henricks, Henricks-Lepp, 2014; Parker ir kt., 2017; Van der Voet ir kt., 2016).

Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka parengė „Lietuvos bibliotekų sektoriaus išėjimo iš karantino rekomendacijas“ (2020), rekomendacijos skirtos padėti bibliotekų sektoriuje dirbantiems darbuotojams tinkamai pasirengti karantino sušvelninimo ir išėjimo iš jo etapų įgyvendinimui, laikantis teisės aktų reikalavimų sudaryti tinkamas sąlygas aptarnauti vartotojus ir teikti paslaugas bibliotekose. Šių rekomendacijų pagrindinė tikslinė auditorija – bibliotekų vadovai ir atsakingi specialistai, kurie savo įstaigose įgyvendins reikiamas priemones. Respondentai patvirtino, kad dėl paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu užtikrinimo, yra patvirtinti: *Darbuotojų ir bibliotekos lankytojų apsaugos užtikrinimo reikalavimai, Vartotojų aptarnavimo karantino sąlygomis tvarka, Dokumentų panaudos tvarka, Nuotolinių mokymų bibliotekų darbuotojams organizavimo ir vykdymo tvarka*.

Atlikus teiginių porinę dažnių lentelę tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams“ (žr. 17 lentelė) matyti sąsaja tarp kintamųjų.

Kaip rodo atlikto tyrimo analizė, 173 (70,9 proc.) respondentų sutinka, kad vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu, taip pat pritaria, kad bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams. *Chi kvadrato* kriterijus rodo, kad kintamieji tarpusavyje yra priklausomi ($\chi^2 = 14,2$, $p < 0,05$).

17 lentelė

Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams“ (N=244)

		Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams			Viso (N)
		Sutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	
Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu	Sutinku	173	7	11	191
		70,9%	2,9%	4,5%	78,3%
	Nesutinku	6	0	2	8
		2,5%	0,0%	0,8%	3,3%
	Nei sutinku, nei nesutinku	34	1	10	45
		13,9%	0,4%	4,1%	18,4%
Viso (N)		213	8	23	244
		87,3%	3,3%	9,4%	100,0%

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Porinių dažnių analizė tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Informacijos trūkumas“ analizė pateikta 18 lentelėje. Kaip rodo atlikto tyrimo duomenų analizė, 87 (35,7 proc.) respondentai, kurie sutinka, kad vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu, teigia, kad nesusidūrė su informacijos trūkumu bibliotekų

paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos laikotarpiu. *Chi kvadrato* kriterijus rodo, kad šitie kintamieji tarpusavyje yra priklausomi ($\chi^2 = 19,1$, $p < 0,05$).

18 lentelė

Porinė dažnių lentelė tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškas taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Informacijos trūkumas“

		Informacijos trūkumas			Viso (N)
		Nesusidūrėme	Tik iš dalies susidūrėme	Susidūrėme dažnai	
Vadovas suformavo aiškas taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu	Sutinku	87	67	37	191
		35,7%	27,5%	15,2%	78,3%
	Nesutinku	3	1	4	8
		1,2%	0,4%	1,6%	3,3%
	Nei sutinku, nei nesutinku	9	17	19	45
		3,7%	7,0%	7,8%	18,4%
Viso (N)		99	85	60	244
		40,6%	34,8%	24,6%	100,0%

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Šiandieninė situacija rodo, kad tradicinis bibliotekų modelis nebegali išsilaikyti į pokyčius tiesiog reaguodamas. Jų reikia tikėtis, todėl viešosios bibliotekos turi būti pakankamai judrios, kad galėtų veikti bet kokiomis sąlygomis. Kertinis iššūkius atremti padedantis elementas – organizacijos atsparumas. Pasak Misiūno ir Štangej (2020), organizaciją galima laikyti atsparia, kai nepalankių, pasikeitusių sąlygų kontekste ji gali tęsti kurti vertę bei greitai atsitiesti po sukrėtimų. Atsparios organizacijos, kurios yra pasiruošusios ieškoti galimybių, pasinaudoti progomis ir reaguoti į situaciją, daugeliu atveju atsities greičiau ir turės pranašumą. Pasak Liukinevičienės ir Blažienės (2022), tvarumas, išlikimas ir atsparumas, gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis – šie iššūkiai šiandien tampa svarbiausiais uždaviniais kiekvienai organizacijai. Pastarieji 2020–2021 metai tapo sudėtingu išbandymu ir privačiam, ir viešajam sektoriui. COVID-19 pandemijos sukeltas šokas privertė organizacijas per trumpą laiką pakeisti nusistovėjusius veiklos procesus, tvarkas, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis nei iki šiol buvo įprasta sąlygomis ir rodyti lyderystę.

Remiantis Gečienės ir Račienės (2019) atlikto tyrimo pateiktais organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniais (žr. 8 pav.), respondentų buvo klausiama, kurie, jų nuomone iš pateiktų atsparumo stiprinimo veiksnių padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu? Respondentai, kaip pagrindinius atsparumo stiprinimo veiksnius (žr. 24 pav.) išskyrė: žinių ir kompetencijų tobulinimas (89 proc.), finansinis stabilumas (86 proc.), bendradarbiavimas (83 proc.). Neyra (2020), taip pat akcentavo bendradarbiavimo svarbą ir teigė, kad viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas ekstremaliomis sąlygomis turi būti pateiktas ekstremalios situacijos valdymo plane. Veil ir Bishop (2014) teigė, kad ekstremaliųjų situacijų planavimas, o tuo pačiu bendradarbiavimas, prasideda nuo bendradarbiavimo su vadovais ir vyriausybe. Kiekviena situacija reikalauja skirtingų institucijų bendradarbiavimo.

Tyrimė dalyvavę bibliotekų darbuotojai prie pagrindinių atsparumo stiprinimo veiksmų priskyrė inovacijų diegimą ir iniciatyvumą (73 proc.), taip pat Carrillo ir Gregory (2019) teigia, kad būdamas viešojo sektoriaus organizacijos, šiandieniam pasaulyje bibliotekos yra nuolatinės kaitos būsenos, jos yra veikiamos naujovių, inovacijų, kurios skatina bibliotekų veiklos pokyčius.

89%	• Žinių ir kompetencijų tobulinimas.
86%	• Finansinis stabilumas.
83%	• Bendradarbiavimas.
81%	• Technologijų vystymas bei žinių plėtra.
73%	• Inovacijų diegimas ir proaktyvumas (iniciatyvumas).
67%	• Žmonių išteklių valdymas. Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas.
64%	• Įgalinanti lyderystė (bendros gerovės siekimas; gebėjimas derinti ir valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius).
63%	• Strateginis planavimas.
60%	• Veiklos tęstinumo procesų valdymas.
53%	• Rizikų valdymo standartizuotos procedūros.

24 pav. Viešųjų bibliotekų atsparumo stiprinimo veiksniai, ekstremaliųjų situacijų metu, proc. (N=244)

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Kalbant apie atsparumą, būtina suvokti, kad siekiant sukurti atsparią ir tvirtą organizaciją, reikia veikti apie save galvojant, kaip apie didesnio mechanizmo dalį, kuri grįsta partneryste, išteklių, žinių dalijimusi (Misiūnas, Štangej, 2020). Taip pat ir Blaževičė (2021) savo daktaro disertacijoje akcentuoja, jog gausėjančių ekologinių, socialinių ir ekonominių krizių akivaizdoje būtina stiprinti organizacijų atsparumą. Pandemija išryškino svarbią problemą – dezinformacijos antplūdis ir visuomenės patikimumas ja. Žmonėms vis sunkiau atsirinkti informaciją, kas tikra ir patikima, o kas ne. Pasak autorės, pasitelkiant visuomenės informavimo priemones, viešosios bibliotekos labai padeda ir gali padėti.

Atlikus viešųjų bibliotekų atsparumo įtakos veiksmų, padedančių susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis ekstremaliųjų situacijų metu, koreliacinių ryšių analizę (Pearson'o koreliacija), identifikuotos vidutinio, statistiškai reikšmingos sąsajos tarp tyrimo kintamųjų. Duomenys pateikiami 19 lentelėje.

Iš atliktos koreliacinės analizės matyti, kad vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys sieja kintamuosius „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ ir „Veiklos tęstinumo procesų valdymas“ ($r = 0,58$, $p < 0,01$), „Žinių ir kompetencijų tobulinimas“ ir „Technologijų vystymas bei žinių plėtra“ ($r = 0,56$, $p < 0,01$), „Žinių ir kompetencijų tobulinimas“ ir „Finansinis stabilumas“ ($r = 0,53$, $p < 0,01$). Akivaizdu, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis ekstremaliųjų situacijų metu, pažymi ir veiklos tęstinumo procesų valdymo atsparumo veiksmą. Gražulis, Račelytė ir kt, (2015) teigia, kad organizacijos, siekdamos savo veiklą padaryti efektyvesnę, ypatingą dėmesį turi skirti žmogiškųjų

išteklių vystymo problemoms spręsti. Iš atliktos analizės matyti, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia, kad žinių ir kompetencijų tobulinimas yra svarbus nepalankiomis aplinkybėmis, taip pat teigia, jog technologijų vystymas bei žinių plėtra padeda susidoroti su aplinkos grėsmėmis.

19 lentelė

Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksniai ekstremaliųjų situacijų metu: koreliacinė analizė (N=244)

	Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	Įgalinanti lyderystė	Inovacijų diegimas ir proaktyvumas (iniciatyvumas)	Rizikų valdymo standartizuotos procedūros	Bendradarbiavimas	Veiklos tęstinumo procesų valdymas	Technologijų vystymas bei žinių plėtra	Finansinis stabilumas
Strateginis planavimas	r = 0,47, p<0,01	r = 0,47, p<0,01		r = 0,43, p<0,01				
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas		r = 0,47, p<0,01			r = 0,46, p<0,01	r = 0,47, p<0,01		
Įgalinanti lyderystė	r = 0,45, p<0,01			r = 0,52, p<0,01		r = 0,49, p<0,01		
Žmogiškųjų išteklių valdymas		r = 0,42, p<0,01		r = 0,49, p<0,01	r = 0,43, p<0,01	r = 0,58, p<0,01		
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	r = 0,47, p<0,01	r = 0,49, p<0,01		r = 0,51, p<0,01	r = 0,48, p<0,001			
Technologijų vystymas bei žinių plėtra			r = 0,47, p<0,01					r = 0,47, p<0,01
Žinių ir kompetencijų tobulinimas			r = 0,43, p<0,01				r = 0,56, p<0,01	r = 0,53, p<0,01

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais.

Vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys sieja taip pat kintamuosius „Įgalinanti lyderystė“ ir „Rizikų valdymo standartizuotos procedūros“ ($r = 0,52, p<0,01$), „Rizikų valdymo standartizuotos procedūros“ ir „Veiklos tęstinumo procesų valdymas“ ($r = 0,51, p<0,01$). Bibliotekų darbuotojai sujungia du reikšmingus atsparumo veiksnius, rizikų valdymo standartizuotas procedūras ir įgalinančią lyderystę, akivaizdu, kad bibliotekų darbuotojams yra svarbu valdyti rizikas, nes valdydami rizikas nuolat atlieka veiksmus, padedančius užbėgti už akių gresiančiai rizikai ar užgesinti jau kilusią. Iš atliktos analizės matyti, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia, kad veiklos tęstinumo procesų valdymas, taip pat ir rizikų valdymo standartizuotos procedūros yra svarbūs bibliotekų veiksniai, akivaizdu, kad rizikų valdymo procesas padeda tiksliai nustatyti problemas ir įvardyti jų sprendimo galimybes, išdėstyti jas pagal svarbą, spręsti iškeltus uždavinius pagal veiksmingą ir visiškai integruotą veiksmų planą, todėl svarbus veiklos tęstinumo procesų valdymas.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pažymima, kad dabartiniame pasaulyje sparčios kaitos krypčių negalima tiksliai prognozuoti, tad sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti atitinkamas atsako ir prisitaikymo priemones. Kadangi išvengti tiesioginės pokyčių įtakos neįmanoma, būtina stiprinti organizacijų atsparumą (Valstybės pažangos strategija, 2012), tad bibliotekų atsparumas išlieka svarbus viešojo valdymo siekinys. Kaip teigia autoriai, (Dawley, 2013; Tengblad ir Oudhuis,

2018; Barasa ir kt., 2018, cit. Iš Gečienė, Raišienė, 2019), mažiausiai atsparios organizacijos pasmerktos žlugti per mažiau nei dešimtmetį.

Norint sutankinti skalės „Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksniai, padedantys susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu“ 11 kintamuosius, buvo atlikta faktorinė analizė, kurios metu teiginiai buvo sugrupuoti į dvi teiginių grupes (žr. 20 lentelė).

20 lentelė

**Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksnų ekstremaliųjų situacijų metu svarbos vertinimas: faktorinės analizės rezultatai (N=244)
(KMO =0,86, visa paaiškinta sklaida 55 proc.)**

Faktoriaus pavadinimas	Viešųjų bibliotekų atsparumo veiksniai ekstremaliųjų situacijų metu	N	Testo žingsnio faktorinis svoris (L)	Cronbach α koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) %
Veiksmingas valdymas, lyderystė ir bendradarbiavimas	Rizikų valdymo standartizuotos procedūros	7	0,75	0,84	31,6
	Veiklos tęstinumo procesų valdymas		0,75		
	Igalinanti lyderystė		0,72		
	Žmogiškųjų išteklių valdymas		0,72		
	Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas		0,67		
	Strateginis planavimas		0,61		
	Bendradarbiavimas		0,57		
Žinių, kompetencijų ir inovacijų plėtros stiprinimas	Žinių ir kompetencijų tobulinimas	4	0,81	0,78	23,4
	Technologijų vystymas bei žinių plėtra		0,80		
	Finansinis stabilumas		0,70		
	Inovacijų diegimas ir proaktyvumas (iniciatyvumas)		0,68		

Šaltinis: sudaryta autorių (SPSS programa), remiantis apklausos rezultatais

Pirmasis faktorius, paaiškinantis 31,6 proc. visų kintamųjų sklaidos, pavadintas “ Veiksmingas valdymas, lyderystė ir bendradarbiavimas“, sujungė 7 teiginius, atspindinčius stipriai įtakančius viešųjų bibliotekų atsparumo veiksnus, kurie padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu, t.y. *rizikų valdymo standartizuotos procedūros, veiklos tęstinumo procesų valdymas, igalinanti lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas, strateginis planavimas, bendradarbiavimas*, Zolli ir Healy (2012) atlikę tyrimą padarė išvadą, kad organizacinis atsparumas pasiekiamas išlaikant priešingų jėgų pusiausvyrą, tokių kaip lyderystė ir bendradarbiavimas.

Antrasis faktorius, paaiškinantis 23,4 proc. sklaidos, pavadintas “ Žinių, kompetencijų ir inovacijų plėtros stiprinimas“, sujungė 4 teiginius, kurie jungia tokius teiginius – *žinių ir kompetencijų tobulinimas, technologijų vystymas bei žinių plėtra, finansinis stabilumas, inovacijų diegimas ir proaktyvumas (iniciatyvumas)*. Andersson (2018) tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijų atsparumą labiau lemia visa sistema, tai žinių, kompetencijų, inovacijų plėtros stiprinimas, o ne pavieniai asmenys. Visų trijų faktorių Cronbach alfa koeficientas yra didesnis už 0,5, o tai rodo, kad išskirti faktoriai (arba sub-skalės) yra homogeniški, teiginių koreliacija skalių viduje yra didesnė už 0,5.

Pasak Liukinevičienės ir Kuodytės (2021), šiuo metu bibliotekos, kaip ir kitos viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos, dėl augančių visuomenės reikalavimų turi planuoti, nuolat vertinti savo žingsnius, pasirinkti pokyčius, kurie visapusiškai atliptų kuo didesnės visuomenės dalies lūkesčius. Tad taip pat aktualu buvo išsiaiškinti, ką ir kaip reikėtų tobulinti viešųjų paslaugų valdyme, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, imigracijos, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines), respondentų nuomonė pateikiama 21 lentelėje. Jų teigimu, paslaugų valdyme orientuojantis į kitas ekstremaliąsias situacijas, reikėtų tobulinti gebėjimą persiorientuoti ir prisitaikyti, virtualios erdvės ir šiuolaikinių technologijų išnaudojimą, inovacijų diegimą, strateginių ir organizacinių pokyčių valdymą. Daugiau viešumo, aiškesnio komunikavimo su darbuotojais, intensyvesnis darbuotojų įtraukimas į bibliotekų paslaugų valdymo procesus. Nors vadovų nuomone, yra užtikrintas darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.

21 lentelė

Viešųjų bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimas ir tobulinimo būdai, orientuojantis į galimas ekstremaliąsias situacijas

Tobulinimas	Tobulinimo būdai
Gebėjimą persiorientuoti ir prisitaikyti, virtualios erdvės ir šiuolaikinių technologijų išnaudojimą.	Viešosios bibliotekos turi būti įtrauktos į ekstremaliosiomis situacijomis paslaugas teikiančių įstaigų sąrašą.
Numatymą, pasiruošimą, tinkamą reagavimą į kylančius pokyčius ir staigius sutrikimus, grėsmes, gebėjimą prie jų prisitaikyti norint išgyventi ir klestėti.	Esant ekstremaliai situacijai viešosios bibliotekos turi išlikti nemokamų, nekomercinių paslaugų teikėjomis, užtikrinti informacijos prieinamumą, tarnauti kaip informacijos centrai.
Inovacijų diegimą ir paslaugų prieinamumo didinimą.	Viešosioms bibliotekoms turi būti skiriamas tinkamas asignavimas, kaip įstaigoms, padedančioms lokalizuoti ekstremalią situaciją
Turimų išteklių išlaikymą pakankamai lanksčia forma ir sugebėjimą juos pritaikyti iškilus grėsmei.	Užtikrinti teikiamų paslaugų koordinavimą, valdymą ir kontrolę esant ekstremaliai situacijai.
Strateginių ir organizacinių pokyčių valdymą.	Būtiną viešųjų bibliotekų ir institucijų bendradarbiavimą kuriant išsamų paslaugų valdymo planą.
Gebėjimą iš anksto numatyti reikalingus pokyčius organizacijoje.	Numatyti tvarką, nustatant ekstremaliosios situacijos mastą ir įvertinant jos padarinius.
Įgyvendinti politiką, leidžiančią viešosioms bibliotekoms pasiruošti teikti paslaugas ekstremaliosiomis situacijomis (bibliotekos aplinka, darbuotojai, patalpos, resursai turi būti pritaikyti teikti paslaugas esant ekstremalioms situacijoms).	Viešosioms bibliotekoms būtina turėti reglamentuotas gaires. Jos turi būti įtrauktos į ekstremaliųjų situacijų valdymo planus, kuriais remiantis jos ne tik turi nenutraukti veiklos esant ekstremaliai situacijai, tačiau ir teikti visokeriopą pagalbą išplečiant savo paslaugų spektrą.
Darbuotojų ekspertines ir platesnes kompetencijas, leidžiančias lanksčiau prisitaikyti prie skirtingų situacijų. Visuomenės ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.	Daugiau viešumo, aiškesnio komunikavimo su darbuotojais, intensyvesnis darbuotojų įtraukimas į bibliotekų paslaugų valdymo procesus.
Įvairių socialinių grupių įtraukimą.	Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Didinti kultūros paslaugų įtraukimą ir tolygų prieinamumą, pritaikant visų, ypač pažeidžiamiausių, socialinių grupių poreikiams.

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis apklausos rezultatais

Ekspertų teigimu, patobulinti viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu būtų galima, bendradarbiaujant bibliotekoms tarpusavyje ir su leidėjais, autoriais, kūrėjais, kuriant naujas paslaugas ir teikiant daugiau aktualaus turinio, edukacijų, mažinant visuomenės nerimą, suteikiant prasmingo laisvalaikio galimybes. Galbūt turėtų būti numatoma daugiau lėšų infrastruktūrai gerinti. Analizuoti savo veiklą ir patirtį dirbant ekstremaliomis sąlygomis, numatyti galimas grėsmes, šalinti silpnybes.

Atlikta tyrimo analizė patvirtino mokslininkų ir kultūros strategų įžvalgas, kad viešosios bibliotekos šiandien išgyvena didžiulius pokyčius. Atlikus Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų darbuotojų nuomonės tyrimą, paaiškėjo, kad paskelbta ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį, kurio metu bibliotekų darbuotojams ir vadovams pateikė daug naujų ir sudėtingų darbo iššūkių. Iškilus iššūkiams ir problemoms, bibliotekos susidūrė su pokyčiais ir būtinybe keistis. Bibliotekų vadovų teigimu, pandemijos metu išryškėjo bibliotekininkų bendruomenės susitelkimas, greitas persiorientavimas ir prisitaikymas prie pakitusių veiklos sąlygų, sugebėjimas greitai įsisavinti naujas technologijas, noras dirbti kūrybingai ir siekti užsibrėžtų tikslų. Per karantiną užsidarius beveik visoms įstaigoms, viešosios bibliotekos ne tik itin operatyviai ir lanksčiai prisitaikė dirbti naujomis sąlygomis, bet ir mokė gyvenimo naujoje realybėje įgūdžių savo vartotojus. Galima teigti, kad ekstremaliosios situacijos metu į iškilusius iššūkius ir problemas, bibliotekų darbuotojai aktyviai reagavo ir buvo motyvuoti prisitaikyti.

3.4. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste perspektyvinės veiklos kryptys: viešųjų bibliotekų vadovų ir ekspertų nuomonės raiška

Biblioteka vis dažniau suprantama ne tik kaip knygų skolinimosi vieta, bet ir visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės nariai gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016). Tačiau, kaip teigia Šaparnienė ir Kulikauskienė (2022), beprecedentė COVID-19 pandemijos situacija, prasidėjusi 2019 m. pabaigoje, paveikė viso pasaulio šalis, įskaitant ir Lietuvą. Siekiant suvaldyti viruso plitimą, buvo įvesti didžiausi istorijoje gyventojų mobilumo ribojimai, numatyti griežti higienos, sveikatos apsaugos bei socialinės distancijos laikymosi reikalavimai. Šie ribojimai lėmė ir bibliotekų veiklos pokyčius, kuomet jos turėjo prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų, apriboti kontaktines paslaugas, o didžiąją dalį veiklų perkelti į virtualią erdvę. Tad siekiant išsiaiškinti bibliotekų vadovų nuomonę apie viešųjų bibliotekų teikiamą naudą visuomenei, jų teikiamų paslaugų tobulinimą prisitaikant prie kintančių poreikių, tyrimo metu buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie bibliotekų naudą visuomenei, paslaugų išskirtinumą, esamų paslaugų tobulinimą ir naujų paslaugų diegimą.

Nauda visuomenei, teikiamos paslaugos, jų tobulinimas, naujų paslaugų diegimas (1-3 klausimai).

Dauguma informantų, kalbėdami apie bibliotekų teikiamą naudą visuomenei, pirmiausia nurodo žinių ir patikimos informacijos teikimą. Tai tampa ypač svarbu, kai gyvename kelių šalies patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis. Covid 19 pandemija tapo puikia terpe plisti propagandai, skatinti kraštutinumus, skaldyti ir kartu silpninti visuomenę. Dezinformacijos srautas buvo labai didelis, įvairus, su skirtingais naratyvais, o pati dezinformacija pasaulyje skleidžiama mobilizuojant tiek finansinius, tiek žmogiškuosius resursus. Todėl būtent šioje vietoje svarbus vaidmuo tenka būtent

viešosioms bibliotekoms, kurios sėkmingai išnaudoja savo potencialą. Jos, kaip ir kitos valstybinės institucijos, pritaria tik patikimos, patikrintos ir teisingos informacijos skleidimui ir platinimui.

Teisingos ir patikimos informacijos svarba atsispindi ir vienoje iš Kultūros ministerijos patvirtintų Visuomenės informavimo politikos strateginių kryptių – informacinėms grėsmėms atspari, raštingumo gebėjimus ugdanti visuomenė. (Visuomenės informavimo politikos strateginės kryptys 2019–2022 metams, 2019).

Taip pat beveik visi informantai įvardijo biblioteką, kaip susibūrimų, laisvalaikio praleidimo vietą. Neabejotinai įvardijamos ir kitos bibliotekos teikiamos naudos. Tai: skaitymo ir raštingumo įgūdžių stiprinimas, nemokamos interneto prieigos teikimas, parama individualiam mokymuisi ir savišvietai, saviraiškos skatinimas per įvairius projektus, edukacijas ir pan. Vienas informantas paminėjo, kad biblioteka prisideda ir prie emocinės sveikatos gerinimo. Tai labiausiai atsiskleidė pandeminiu laikotarpiu, kai knygų skaitymas visuomenei buvo viena iš galimybių praskaidrinti kasdieninę veiklą, pagerinti emocinę būklę. Ši bibliotekų paslauga išsiskiria iš viso kultūros įstaigų lauko.

Vadovų atsakymai atliepia 2019 m. tyrimų kompanijos „Kantar“ kartu su Lietuvos nacionaline Martyno Mažvydo biblioteka atlikto tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad per dešimtmetį įvykę pokyčiai atskleidė bibliotekų kuriamą vertę. Bibliotekos ne tik prisideda prie skaitmeninės atskirties problemų sprendimo, bet ir realiai padeda žmonėms spręsti kasdienes problemas, skatina naujų produktų ir paslaugų atsiradimą įvairiose vietovėse, sudarydamos sąlygas naudotis informacinėmis technologijomis tiems, kurie turi ribotas galimybes, t. y. kaimo vietovių gyventojams, vyresnio amžiaus ir mažas pajamas gaunantiems asmenims. Bibliotekų teikiamas paslaugas lankytojai įvertino labai gerai (bendro vertinimo vidurkis siekia 9,5 iš 10). Lietuvos bibliotekos yra pelniusios ypač aukštą lankytojų pasitikėjimo kreditą, jos realiai keičia ir gerina lankytojų gyvenimo kokybę, pateisina jų lūkesčius ir jau yra tapusios stiprias pozicijas išsikovojuisiais bendruomenių centrais. (Lietuvos Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios bibliotekos šiandien – visiems prieinamas, atviras ir patikimas žinių ir informacijos centras, edukacinės veiklos ir įvairių projektų įgyvendinimo, socialinės erdvės vieta, naudojama kaip laisvalaikio praleidimo vieta, teigiamai veikianti žmonių socialinį gyvenimą, kartu suteikdama pridėtinę vertę visuomenei.

Dėl pasaulį užklupusios pandemijos bibliotekos buvo uždarytos fiziniams lankytojams ir ėmė teikti paslaugas nuotoliniu būdu. Kokias viešąsias paslaugas, be tradicinių, visuomenei teikė bibliotekos pandeminiu laikotarpiu, kaip jos buvo tobulintos, ar bibliotekos turi inovacijų komandas? Tokie klausimai buvo pateikti informantams – bibliotekų vadovams.

Biblioteka, siekdama pritraukti įvairių socialinių grupių lankytojus, plėtė savo paslaugų spektrą ir veiklos sritis. Tradicinius paslaugų paketus (pvz., knygų, periodinių leidinių skolinimas į namus, leidinių užsakymas ir rezervavimas internetu, bibliografinių užklausų vykdymas, konsultacijos, kompiuterinio raštingumo mokymai ir kt.) biblioteka papildė ir komercinėmis paslaugomis (pvz., leidinių, skrajučių, vizitinių kortelių maketavimas ir gamyba, dokumentų laminavimo ir įrišimo, skenavimo paslaugos, specializuotų ženkliukų gamyba, 3D edukacija, mobilios studijos su įranga nuoma, renginio filmavimas, vedimas ir kt.) bei kvietė susipažinti, eksperimentuoti su robotikos rinkiniais, inžineriniais konstruktoriais, programine vaizdo apdorojimo įranga, grafine planšete dizainui, 3D spausdintuvu gamino apsauginius skydelius, siuvo medžiagines kaukes ir išdalijo medicinos darbuotojams, savanoriams, pareigūnams, darbuotojams.

Informantų atsakymai parodė, jog laikinų apribojimų sąlygomis bibliotekos kūrybingai ir išradingai perėjo į naująją realybę – teikė aktualias nuotoline paslaugas: nuorodas į Lietuvos ir pasaulio elektronines bibliotekas ir elektroninių šaltinių portalus, kūrė ir skleidė įvairų skaitmeninį turinį (virtualius gidus po bibliotekas, kraštotyrinę informaciją, kitų kultūros kūrėjų sukurtą turinį – spektaklių, koncertų – pakartotinio demonstravimo, žaidimų ir galvosūkių). Per bibliotekų Facebook ir Youtube paskyras vyko įvairūs renginiai – nuo pasakų skaitymo vaikams, biblioterapijos pokalbių iki užsienio kalbų mokymo, įvairios tematikos paskaitų. Nors tik vienas iš apklaustųjų vadovų paminėjo, kad biblioteka turi inovacijų komandą, nepaisant to, esant ekstremaliai situacijai išryškėjo tokios bibliotekos darbuotojų savybės kaip: kūrybiškumas, universalumas, lankstumas, inovatyvumas.

Visi atsakymai liudija, kad nors pirmosiomis karantino dienomis teko iškart spręsti daugybę neatidėliotinių organizacinių klausimų, žvelgiant iš dabartinės perspektyvos, matyti, kad visas persiorientavimo procesas buvo gana sklandus ir bibliotekos nenutrūkstamai tęsė savo veiklas. Būdamos socialiai atsakingomis institucijomis, jos skleidė pozityvią žinią visuomenei, per karantiną aktyviai prisidėjo prie ypač aktualių visuomeninių projektų ir pilietinių iniciatyvų, o tuo pačiu sugebėjo nenuotolti nuo savo misijos ir operatyviai permąstyti, kaip ją vykdyti pasikeitus aplinkybėms.

Viešųjų bibliotekų iššūkiai užtikrinant paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste, jų tobulinimo galimybės. Bibliotekų darbuotojų išitraukimas ir dalyvavimas įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu (4-11 klausimai).

Nors visi faktai rodo, kad bibliotekos sėkmingai ir operatyviai persiorientavo dirbti pandeminiomis sąlygomis, tačiau joms nebuvo paprasta, kadangi norint atliepti išaugusius visuomenės lūkesčius, tam žinoma reikia gerų profesinių kompetencijų, todėl ypač pandeminiu laikotarpiu tapo aktualūs darbuotojų IRT kompetencijos ir jų tobulinimas. Pasak Apulskio (2022), susidūrus su pandemija ir jos nulemtais darbo sąlygų ir uždavinių pokyčiais, paaiškėjo, kad dažno bibliotekininko IRT kompetencijų nepakanka, norint gerai atlikti pagal pareigas numatytas funkcijas. Tai patvirtina išaugęs IRT kompetencijų tobulinimo renginių poreikis. Tikėtina, kad įgytos naujos kompetencijos, susiformavę įpročiai ir gebėjimai išliks aktualūs ir pandemijai pasibaigus.

Išanalizavus informantų atsakymus, išaiškėjo pagrindiniai iššūkiai, problemos, su kuriais susidūrė bibliotekos:

- ✓ prarastas gyvas bendravimas su vartotojais;
- ✓ negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos - skolinti fizinių knygų visuomenei;
- ✓ bibliotekų veiklos rodiklių sumažėjimas;
- ✓ darbo perorganizavimas, kai didelė dalis darbuotojų ima dirbti nuotoliniu būdu;
- ✓ prastovos darbuotojams, galimybių paso įvedimas;
- ✓ darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas;
- ✓ apsaugos priemonių darbuotojams, stygius;
- ✓ aiškaus reglamentavimo dėl darbo organizavimo, nebuvimas;
- ✓ dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos;
- ✓ veiklų perkėlimas į virtualią erdvę;
- ✓ naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas.

Informantų teigimu, labai svarbu, kad bibliotekų darbuotojai turėtų pakankamai psichologinių žinių, gebėtų ne tik patys suvaldyti savo emocijas, ramiai reaguoti į besikeičiančias situacijas, bet ir

sugebėtų ramiai valdyti lankytojų srautus, teikti jiems pagalbą, gerai orientuotąsi interneto srautuose ir gebėtų atrinkti bei pateikti vartotojams patikimą informaciją (A1; A3).

Pasak Januševičienės (2021), ilgalaikių 2020 m. ir ypač 2021 m. karantinų padariniai, nežinomybė ir būtinybė planuoti veiklas ir veikti naujos realybės sąlygomis sunkina vyriausybių ir valstybės institucijų veiklą. Dėl nepasitenkinimo pandemijos valdymo priemonėmis kilo dalies visuomenės pasipiktinimas ir protestai. Tarp Lietuvos Respublikos Vyriausybės nuo 2021 m. rugsėjo 13 d. įvestų pandemijos valdymo priemonių dominavo galimybių pasas, kurį turintiems asmenims prieinamos kontaktiniu būdu teikiamos paslaugos. Jis buvo suteikiamas nuo COVID-19 pasiskiepijusiems ar šia liga persirgusiems asmenims. Galimybių pasas buvo pozicionuojamas ir kaip bilietas į visavertį kultūrinį gyvenimą. Bibliotekoms ir muziejams, kaip įstaigoms, teikiančioms gyvybiškai svarbias informacijos paslaugas ir galimybes pažinti nacionalinį ir pasaulio paveldą, buvo sudaryta išimtis – laikantis saugumo reikalavimų leidžiama teikti paslaugas visiems lankytojams, neatsižvelgiant į jų apsisprendimą skiepytis. Tačiau daugelis viešųjų paslaugų galimybių paso neturintiems asmenims tapo neprieinamos. Daliai visuomenės narių, turinčių teisę į galimybių pasą, buvo sudėtinga jį įsigyti. Ši problema buvo ypač aktuali senjorams, nesinaudojantiems išmaniaisiais telefonais, kompiuteriais, internetu. Todėl pasak Januševičienės (2021), prisidedant prie nūdienos krizių sukeltų problemų sprendimų šalyje, viešosioms bibliotekoms rekomenduojama skirti ypatingą dėmesį medijų ir informacinio raštingumo veikloms ir programoms; sparčiau gerinti fizinę ir informacinę viešųjų bibliotekų infrastruktūrą, remiantis pasaulio viešųjų bibliotekų patirtimi, plėsti (tiek į gylį, tiek į plotį) viešųjų bibliotekų dalyvavimą įvairiose socialinės integracijos programose; rengti bendruomenės ir potencialių vartotojų poreikių tyrimus.

Viešųjų bibliotekų tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendravimas ir bendradarbiavimas (12-15 klausimai).

Yang ir Ju (2021) teigia, kad pandemija COVID 19 išryškino bibliotekų paslaugų valdymo tokiose situacijose trūkumus. Autorės pažymi, kad labai svarbu bibliotekoms bendradarbiavimas su vyriausybinėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis, aktyvi veikla socialiniuose tinkluose, būtinas informacijos tikrumo užtikrinimas ir sklaida, tai pagrindiniai trūkumai, kuriuos galima pašalinti užtikrinant tinkamą bibliotekos paslaugų valdymą ekstremalios situacijos metu. Lietuvos kultūros politikos strategijoje pirmas šios strategijos tikslas - stiprinti valstybinio, savivaldos ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimą, mažinant kultūrinę atskirtį ir netolygumus. Vertinant pagal darbuotojų skaičių, tik kiek daugiau nei pusę visų kultūros paslaugų teikia viešojo sektoriaus kultūros įstaigos (iš jų 1/3 – Kultūros ministerijos valdymo srities, 2/3 –savivaldybių kultūros įstaigos). Kita ženkli kultūros paslaugų teikėjų grupė priklauso NVO ir privačiam sektoriui. Įvertinus tai, kad pagal darbuotojų skaičių Kultūros ministerijos valdymo srities kultūros įstaigos sudaro tik iki 1/5 viso kultūros paslaugų teikimo tinklo nuosekliai ir tolygiai įgyvendinti kultūros politiką visoje šalies teritorijoje įmanoma tik radus kompleksinius sprendimus ne tik Kultūros ministerijai pavaldžių įstaigų tinkle, bet įtraukiant ir savivaldybes, NVO bei privatų sektorių, atsižvelgiant į kiekvieno šių segmentų veiklos specifiką, sukuriant paskatas prisidėti savo resursais, kompetencijomis ir žiniomis. (Lietuvos kultūros politikos strategija, 2019).

Atliekant tiriamų bibliotekų veiklos dokumentų analizę, atkreiptinas dėmesys, kad daugelyje bibliotekų veiklos dokumentuose, kaip svarbus veiksnys paslaugų plėtrai, akcentuojamas tarpsektorinis ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Tai atsispindi ir informantų atsakymuose. Juose minimas bendradarbiavimas su Kultūros ministerijos atstovais, Visuomenės sveikatos centru, savivaldybių administracijos atstovais (A6; A4). Tačiau ne visi informantai teigiamai atsiliepią apie

vietos valdžios institucijų ir viešųjų bibliotekų bendradarbiavimą, užtikrinant veiksmingą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju. Informanto A1 teigimu, „*trūko informacijos savivaldybiniu lygmeniu. Turėjome patys sekti rajoninio sveikatos biuro ar savivaldybės interneto puslapiuose pasirodančią informaciją. Atskirai su įstaigomis nebuvo bendraujama, konsultuojama*“ (A1). A3 informantas įvardijo, jog „*vietos valdžios institucijose trūko dėmesio vieningam ekstremalios situacijos valdymui*“ (A3). Tai vėlgi leidžia daryti prielaidą, kad kiekviename rajone situacija šiuo požiūriu yra skirtinga, priklauso nuo vietinės valdžios atstovų, jų požiūrio, atsakomybės supratimo ir pan. Stanislovaitienės (2016) teigimu, labiausiai prie nesėkmingo bendradarbiavimo prisideda nepakankamas atsakingų vadovų ar koordinatorių įsitraukimas; nepakankamai išplėtotas tarpinstitucinio bendradarbiavimo kultūra ir bendradarbiavimo praktikos bei tradicijų stoka; griežtai ir detalai neregamentuota atskaitomybės ir atsiskaitymo tvarka; bendros informacinės sistemos, kuri leistų tarp skirtingų valdžios institucijų keistis reikalinga informacija, duomenimis ir dokumentais, stoka. Siekiant užtikrinti tinkamą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju, svarbus bendradarbiavimas ir partnerystė, kuri pagrįsta aiškiais vaidmenimis, atsakomybe ir veiksmingu vadovavimu, kruopščiu planavimu. Bendradarbiavimo reikšmė ypatingai tampa aktuali problemos dažniausiai būna kompleksinės, o sprendimo būdai reikalaujantys įvairių sričių specialistų įsitraukimo.

Kultūros sektoriaus kuriamas turinys prasmingai prisideda prie individo ir visuomenės gerovės kūrimo, stiprina socialinę sanglaudą, taip pat kuria ir ekonominę naudą. Daugelis esamų kompleksinių ekonominių, socialinių, sveikatos iššūkių galėtų būti sprendžiami sėkmingiau, jei glaudžiau bendradarbiautų kultūros ir kiti atitinkami sektoriai (Nausėda, Kultūros forumas, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas tai procesas, leidžiantis bendradarbiaujančioms institucijoms, suvienijus savo interesus ir išteklius, pasiekti bendrų tikslų, rezultatų ir įgyvendinti tikslus ir uždavinius, kurių nebūtų galima pasiekti veikiant atskirai. Dalijimasis ir keitimasis informacija, bendras veikimas kartu ir tinkamas sprendimų priėmimas skatina visapusiškai mąstyti ir padeda priimti konstruktyvius sprendimus, veiksmingiau teikti paslaugas.

Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvinės veiklos ir plėtros kryptys bei ateities perspektyvos (16-19 klausimai)

Siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ir plėtros galimybes bei numatyti ateities perspektyvas, jiems buvo pateikti klausimai apie bibliotekų vartotojų poreikių pasikeitimus po pandemijos, apie skaitmeninių paslaugų populiarumą visuomenės tarpe ir apie viešųjų bibliotekų ateitį ir besikeičiančią jų paskirtį.

Spartėjantys technologijų pokyčiai, hipersusietumas neišvengiamai darys įtaką ir viešajam valdymui. COVID-19 pandemija tik dar labiau aktualizavo ir paspartino skaitmenizacijos procesus. Pirmojoje Europos Komisijos (EK) Metinio strateginio prognozavimo ataskaitoje atkreipiamas dėmesys į poreikį stiprinti valstybių narių ne tik socialinį, ekonominį, geopolitinį, žaliąjį, bet ir skaitmeninį atsparumą. Pagal DESI indeksą, Lietuva yra maždaug per vidurį tarp Europos valstybių – 14. Lietuva pranoksta Europos Sąjungos (ES) vidurkį skaitmeninių viešųjų paslaugų ir skaitmeninių technologijų integracijos srityse. Visgi esminė problema yra žmogiškasis kapitalas ir įgūdžiai. (Strateginio prognozavimo ataskaita, 2020).

Kad skaitmeninės bibliotekų paslaugos ateityje tik plėsis ir aktyvės, atsispindi tiek bibliotekų vadovų, tiek ekspertų atsakymuose. 5 iš 6 bibliotekų vadovų išreiškė nuomonę, kad informacinės funkcijos vaidmuo ateityje tik padidės, o tai reiškia, kad skaitmeninės paslaugos bibliotekose vis įgaus didesnę

pagreitį, populiarės. Bibliotekos taps medijų ir informacinio raštingumo ugdymo centrais (A2; A6). Atsakymuose pagrindžiama tezė, kad informacinės funkcijos kokybiniais pokyčiams įtakos turės sparčiai besivystančios naujos informacinės technologijos. IT pokyčių kiekvienais metais daugės (A1; A4; A6). O tai reiškia, kad naujų informacinių technologijų integracija į bibliotekas sukurs reikiamą bazę siūlomų paslaugų spektrui plėsti.

Nagrinėtose tiriamų bibliotekų veiklos ataskaitose akcentuojama, jog pandemijos metu išaugo bibliotekų skaitmeninių išteklių (pvz., elektroninių knygų, prenumeruojamų duomenų bazių ir kitų skaitmeninių išteklių) naudojimas, o taip pat išaugo bibliotekų virtualių įvykių segmentas – didelio vartotojų susidomėjimo sulaukė virtualūs bibliotekų organizuoti renginiai. Bibliotekų vadovai teigia, „kad net ir pasibaigus pandemijai, vartotojai ir toliau naudosis bibliotekų teikiamomis nuotolinėmis paslaugomis, nes tai jiems patogiu, nereikia išeiti iš namų“ (A1). Kitas informantas teigia, kad „nors poreikis skaityti elektronines knygas išaugo, tačiau tai neturėtų menkinti realių bibliotekų reikalingumo“ (A6).

Bibliotekininko vaidmuo turėtų keistis, jis privalo prisitaikyti prie nuolat kintančios, dinamiškos aplinkos, neatsilikti nuo technologijų pažangos. Tiek nagrinėtuose bibliotekų veiklos dokumentuose, tiek bibliotekų vadovų atsakymuose akcentuojamas nuolatinis darbuotojų informacinių gebėjimų ir kompetencijų tobulinimas (A6; A3; A1).

Bibliotekos esmę parodo jos vykdomos funkcijos. Bibliotekos turi atsižvelgti į transformacijų aplinkybes. Tinkamas funkcijų suvokimas lemia konkretų bibliotekos darbo turinį. Funkcijos iš esmės transformavosi, jų turinys keitėsi ir keisis. Tai lemia sparčiai besikeičianti aplinka, IT plėtra, informacinis sprogdymas, gyventojų poreikiai ir lūkesčiai. Bibliotekų darbuotojams aktualu laiku įžvelgti aplinkos pokyčius, nustatyti pokyčių tendencijas ir adekvačiai į juos reaguoti. Nuolatinė funkcijų turinio kaita stiprina bibliotekų pozicijas. Tiek bibliotekų vadovų, tiek ekspertų atsakymai liudija, kad funkcijų vaidmuo didės, o tai reiškia, kad didės ir savivaldybės viešosios bibliotekos reikšmė visuomenės gyvenime.

Kiekviena ekstremalioji situacija yra unikali, o ekstremaliųjų situacijų valdymo procesas vyksta nuolatos besikeičiančiomis, kompleksinėmis ir neretai chaotiškomis sąlygomis. Taigi, ar iš vis įmanoma tinkamai pasiruošti ekstremaliajai situacijai? Kokie valdymo aspektai ir kokios lyderio savybės svarbūs šioje dinamiškoje aplinkoje? Šie ir kiti aktualūs klausimai atsispindi sudarytame klausimyne (4 priedas) ir buvo pateikti ekspertams, siekiant išsiaiškinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu praktines prielaidas, tyrimo kryptimi pasirenkant Covid-19 pandemijos suponuotus paslaugų valdymo kaitos ypatumus bei veiklą skatinančius ir ribojančius veiksnius bei identifikuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvines veiklos kryptis.

Valackienės (2012) teigimu, bet kuri organizacija savo veikloje anksčiau ar vėliau susiduria su įvairaus pobūdžio krizėmis. Sparčiai vystantis ir modernėjant technologijoms, krizinių situacijų kiekis bei jų įvairovė didėja. Krizinė situacija organizacijai gali atnešti didelių finansinių nuostolių, padaryti daug žalos organizacijai ar netgi sužlugdyti organizacijos veiklą. Tačiau tinkamai suvaldyta krizė gali tapti ir naujų postūmių pradžia.

COVID-19 pandemijos banga, prasidėjusi 2020 m. pabaigoje, paveikė viso pasaulio šalis, įskaitant ir Lietuvą. Siekiant suvaldyti pandemijos plitimą, visose šalyse buvo įvesti gyventojų mobilumo ribojimai, griežti higienos, sveikatos apsaugos bei socialinės distancijos laikymosi reikalavimai. Šie ribojimai lėmė ir bibliotekų veiklos pokyčius, nes jos turėjo operatyviai prisitaikyti prie nuolat

besikeičiančių sąlygų, apribojant ar visai sustabdant kontaktinių paslaugų teikimą, o didžiąją dalį veiklų perkelti į virtualią erdvę (Gann, 2020; Bonnet, Sellers, 2019; Coghill, Sewell, 2020).

Lietuvos viešųjų bibliotekų veiklos ataskaitose ir kituose oficialiuose pranešimuose konstatuojama, jog Lietuvos viešosios bibliotekos karantino laikotarpiu operatyviai ir lanksčiai prisitaikė dirbti pandemijos sąlygomis. Su tuo sutinka ir tyrime dalyvavę ekspertai. Jie teigia, kad bibliotekos „<...> itin operatyviai ir lanksčiai reagavo į dėl Covid-19 pandemijos pakitusias sąlygas“ (K1), „<...> sakyčiau labai operatyviai, organizuotai. Tai buvo ta institucija, kuri gyventojams teikė paslaugas, parodė lyderystę, tamsiausiu periodu nepaliko gyventojų, tai buvo ir savotiška psichologinė pagalba“ (K4), „<...> vienos iš labiausiai ir geriausiai sugebėjusių prisitaikyti ir teikti savo paslaugas ekstremaliosiomis sąlygomis“ (K2), „<...> prisitaikė gerai, faktiškai paslaugos buvo teiktos, skubiai persiorientuota prie naujų darbo modelių (K3). „<...> tikrai sugebėjo prisitaikyti“ (K6). Tačiau nepaisant to, ekspertų nuomone, visgi trūko informacijos ir komunikavimo iš valdžios institucijų. Pasak ekspertų, „<...> nebuvo aiškaus reglamentavimo, aiškesnių gairių, kaip elgtis bibliotekoms konkrečiose situacijose, nes Sveikatos ministerijos priimti sprendimai buvo bendri ir netiko bibliotekoms (pvz. dėl maitinimo renginių metu, srautų valdymo ir pan.)“ (K6). „<...> pasigedau stabilumo. Turiu omenyje, kad sprendimai buvo priimami chaotiškai (trečiadieniais), mėtomasi nuo vieno sprendimo prie kito, kurie dažnai prieštaravo vieni kitiems. Dažnai nespėjus įgyvendinti vieno sprendimo, jau priimami nauji. Toks sprendinių kaitaliojimas sukelia didžiulį stresą tų sprendimų vykdytojams ir gyventojams“ (K5). Pasak Kuokščio (2021), svarbus veiksnys, paaiškinantis įgyvendinimo efektyvumo problemas – nepakankami šalies valdymo gebėjimai. Jo teigimu, COVID-19 krizė išryškino sisteminės viešojo sektoriaus darbuotojų kompetencijų spragas: su sunkumais susidurta užtikrinant tarpinstitucinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą, išteklių koordinavimą. Svarbios ir skaitmeninės valdysenos problemos – šalys, kurios buvo labiau pažengusios šioje srityje, pandemiją įveikė sėkmingiau.

Phillips (2021) teigimu, viešosios bibliotekos tinkamai įsitrauks ir teiks paslaugas ekstremaliosiomis sąlygomis tik tada, kai bus įgyvendinta politika, kuri leis viešosioms bibliotekoms pasiruošti teikti paslaugas ekstremaliosiomis situacijomis, t. y. bibliotekos aplinka, darbuotojai patalpos, resursai turi būti pritaikyti teikti paslaugas esant ekstremalioms situacijoms. Viešosios bibliotekos turi bendradarbiauti kuriant išsamų paslaugų valdymo planą.

Ar iš vis įmanoma tinkamai pasiruošti ekstremaliajai situacijai? Kokie valdymo aspektai svarbūs šioje dinamiškoje aplinkoje? Kaip, Jūsų nuomone, viešosios bibliotekos turėtų pasiruošti ekstremaliajai situacijai? Kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?

Apie tinkamą pasiruošimą ekstremalioms situacijoms informantų nuomonės pasiskirstė taip: vieni teigė, kad „<...> kiekvienai situacijai nepasiruoši, bet numatyti reikia“ (K6), „<...> iš esmės tinkamai pasiruošti ekstremaliai situacijai galima tik iš dalies, nes nėra aišku, kokie ekstremalios situacijos veiksniai turės neigiamą poveikį“ (K5), „<...> galima pasirengti daugeliui situacijų, medžiagos tam yra pakankamai net ir lietuvių kalba, jau nekalbant apie literatūrą užsienio kalba apie patirtis kitose šalyse ir pritaikytus sprendimus“ (K3), „<...> iš anksto tinkamai pasiruošti sudėtinga, nes vis iškyla nenumatytos situacijos į kurias turi greitai reaguoti, rasti išeitį“ (K2), „<...> įmanoma ir reikia, tačiau įvertinti ar tai „tinkamai“, jau kitas klausimas, kuris ir priklauso nuo nuolatos besikeičiančios situacijos“ (K4). Atsižvelgiant į ekspertų pateiktus atsakymus, galima teigti, jog tiksliai numatyti ekstremalių situacijų neįmanoma, tačiau joms pasirengti yra naudingas scenarijų vystymo metodas, ypač pabrėžiant tai, kas gali atsitikti blogiausiu atveju ir tam reikia ruoštis iš

anksto. Tyrime dalyvavę ekspertai pateikė svarbiausius viešųjų bibliotekų valdymo aspektus, kurie, kurie galimai padėtų pasiruošti nenumatytoms situacijoms ir sušvelnintų neigiamas pasekmes. Tai:

- ✓ Planavimas (tame tarpe ir rizikų planas), įgyvendinimas, stebėseną, rezultatų įvertinimas, korekcinį veiksmų, atsižvelgus į rezultatus, atlikimas;
- ✓ Veiklos vykdymo alternatyvų planavimas, alternatyvų idėjų banko kaupimas;
- ✓ Numatyti veiksmai, priemonės (planai, veiksmų aprašai, atsakingi asmenys, rezervinės patalpos, įranga paslaugų užtikrinimui nuotoliniu būdu ir kt.), apmokyti darbuotojai, nuolatinė parengtis;
- ✓ Darbuotojų susitelkimas, lankstumas, sugebėjimas dirbti komandoje, geras informacinių technologijų valdymas;
- ✓ Abipusė (bibliotekos vadovybė – bibliotekos darbuotojai) komunikacija, siekiant užtikrinti bibliotekos darbą;
- ✓ Bendravimas ir bendradarbiavimas su įvairiomis institucijomis, kurių pagalba galėtų būti naudinga ir reikalinga ekstremalių situacijų metu (specialistų konsultacijos, mokymai).

Ekspertų manymu, patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu būtų galima:

- ✓ Bendradarbiaujant bibliotekoms tarpusavyje ir su leidėjais, autoriais, kūrėjais, kuriant naujas paslaugas ir teikiant daugiau aktualaus turinio, edukacijų, mažinant visuomenės nerimą, suteikiant prasmingo laisvalaikio galimybes;
- ✓ Domėtis užsienio šalių bibliotekų patirtimis, analizuoti savo veiklą ir patirtį dirbant ekstremaliomis sąlygomis, vykdyti rezultatų stebėseną, numatyti galimas grėsmes, paverčiant jas galimybėmis;
- ✓ Išankstinis pasirengimas ir investavimas į pasirengimą iki galimo poreikio, lėšų numatymas infrastruktūros gerinimui, darbuotojų kompetencijų tobulinimui.

Tiek ekspertų, tiek bibliotekų vadovų atsakymai tik patvirtina, kad bibliotekoms, kaip ir kitoms, paslaugas teikiančioms institucijoms, svarbiausi valdymo aspektai yra tinkamas planavimas, rizikų numatymas, tinkama komunikacija tiek įstaigos viduje, tiek su valdžios ir NVO institucijomis, darbuotojų lankstumas ir tinkamos kompetencijos. Pasak ekstremalių situacijų ekspertės Miglinės (2019), pirmiausia visos organizacijos privalo turėti pasirengimo ekstremaliosioms situacijoms planą, nes tik tuomet galima tikėtis ne tik veiksmingo atsako, bet ir optimalaus atsistatymo. Nors vien tik formalus plano turėjimas nereiškia, jog į susidariusią situaciją bus tinkamai sureaguota – planą būtina išbandyti, vykdyti pratimus. Visgi neturint plano, įvykus ekstremaliajai situacijai, kai situacija yra kompleksinė, dinamiška, dažniausiai – nepatirta, jos valdymas vyksta patiriant stresą. Organizacijos, kurios turi planą, aiškiau suvokia savo veiksmus ir ekstremaliosios situacijos valdymas vyksta ne taip chaotiškai.

4 anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie atsparumo svarbą ir jo stiprinimo veiksnius. Lietuvos kultūros politikos strategijoje (2019) trečiasis strategijos tikslas numato savo tapatumą kuriančios visuomenės kritinio mąstymo ir pilietiškumo formavimą. Šio tikslo pirmuoju uždaviniu siekiama stiprinti gyventojų ir institucijų atsparumą informacinėms grėsmėms, pilietinį aktyvumą ir žinias. Šioje strategijoje pažymima, kad šalies bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Tai patvirtina ir informantų (ekspertų atsakymai): „<...> bibliotekų atsparumas yra nepaprastai svarbus. Ekstremaliuose situacijose bibliotekos padeda mažinti nerimą ir palaikyti stabilumą visuomenėje“

(K1). EBLIDA (Europos bibliotekų, informacijos ir dokumentų asociacijų biuras) ataskaitoje (2020) taip pat teigiama, kad „COVID-19 yra pati blogiausia krizė, paveikusi Europą nuo Antrojo pasaulinio karo. Šiais sunkiais laikais bibliotekos parodė didelį atsparumą. Daugeliu atvejų ir daugelyje šalių bibliotekininkai, nepaisydami nepalankių sąlygų, kreipėsi į piliečius, kuriems bibliotekų paslaugos yra būtinos, ir padėjo bei toliau padeda jiems naudotis knygomis, leidiniais, informacija, sparčiojo interneto ir žiniasklaidos priemonėmis“.

Išanalizavus ekspertų pasisakymus dėl veiksmų, skatinančių atsparumą, galima iš jų išskirti pagrindinius ir pačius svarbiausius:

- ✓ Strateginis atsparumas (aiškūs planai: išsivardijamos galimos grėsmės, jų suvaldymo priemonės, finansavimas tų priemonių įsigijimui ir jų būklės palaikymui);
- ✓ Gera vidinė ir išorinė komunikacija;
- ✓ Vadovų lyderystė;
- ✓ Bibliotekų darbuotojų kompetencijų tobulinimas, ypač IT srityje ir psichologinio atsparumo didinimo (psichologų paskaitos, konsultacijos, kaip susitvarkyti su nerimu, baime, kaip teikti paslaugas ir komunikuoti su išorės aplinkomis ekstremaliosiose situacijose);
- ✓ Komandinis darbas.

Bartuševičienės (2021) teigimu, atsparia organizacija nėra tiesiog tampama, tai susiję su nuolatiniu mokymusi, gebėjimų stiprinimu ne tik atsitiesti po sukrėtimų, bet ir tvirtai žengti į priekį. Norėdama įgyti šiuos gebėjimus, organizacija privalo nuolat stebėti esamą situaciją, tinkamai įvertinti rizikas, turėti jų valdymo planą ir išteklius, kurie laiku ir tinkamai leistų operatyviai reaguoti ir užkirsti kelią grėsmėms, o joms įvykus, būti pasirengusi jas suvaldyti. Tai patvirtina ir Gečienė, Raišienė (2019), apibendrinamos autorių (Wolfe, 2010; Bristow ir Healey, 2013; Williams ir kt., 2013; Boschma ir Capone, 2014; Star ir kt., 2003) mintis, kur bendradarbiavimą ir lyderystę, išskiria kaip pagrindinius organizacinio atsparumo užtikrinimo veiksmus, ir pabrėžia, kad ilgalaikius teigiamus pokyčius įgyvendinti organizacijoje gali pavykti tik esant efektyviai darbuotojų ir vadovų sąveikai.

Strategija ir planavimas – lyderystė, o ypač strateginė lyderystė, vienas iš pagrindinių veiksmų įtakojančių efektyvų strategijos įgyvendinimą. Strategijos formavimo procesas prasideda, kai lyderis bando pakeisti žmonių mąstymą ir įtikinti dėl pokyčių svarbos bei suvienyti darbuotojus siekti organizacijos tikslų (Jabbar & Mohammed Hussein, 2017). Interviu metu išryškėjo pagrindinės vadovų savybės, kompetencijos, reikalingos norint sėkmingai suvaldyti ekstremalią situaciją. Tai: strateginis mąstymas, lyderystė, lankstumas, atvirumas naujovėms, komunikabilumas, atsakingumas, organizuotumas, įžvalgumas, racionalumas, ryžtingumas. Informantų teigimu, „vadovai lyderyste turi pasižymėti, ne tik savo, bet ir tarp kitų organizacijų, veikiančių toje bendruomenėje, o taip pat ir pačių darbuotojų tarpe, norint juos motyvuoti, psichologiškai stiprinti“ (K6). „Vadovas privalo būti įžvalgas: rengtis ekstremalių situacijų suvaldymui, įstaigos funkcionavimo užtikrinimui, operatyvių sprendimų priėmimui, gebėti suderinti lankytojų poreikius su bibliotekos galimybėmis“ (K5). Anot Štangej (2021), pandemija privertė visus vadovus suprasti ir išmokti būti atspariems. Vadovai ant savo pečių neša sprendimų priėmimo atsakomybę. Vadovai stabilumą turi užtikrinti tiek duodami nurodymus, tiek gebėdami dalintis atsakomybe. Jų užduotis matyti reikiamus pokyčius ir jiems paruošti tiek save, tiek komandą. Taip bus garantuotas sėkmingas organizacijos perėjimas iš vieno režimo į kitą.

Pasak Valackienės (2012), veiksmingas krizinių situacijų valdymas įmanomas tik tada, kai įstaigos vadovas ištvermingas, reiklus, ryžtingas, toliaregiškas, sugebantis užmegzti ir palaikyti dalykinius ryšius rengiant ir realizuojant tiek trumpalaikę, tiek ilgalaikę strategiją. Svarbiausia sąlyga, galinti užtikrinti ilgalaikę sėkmę: vadovas turi būti lyderis, aukštos moralės, gerai išmanantis vadybos kultūrą, sugebėti suburti kolektyvą naujai konkurencingumo formulei atrasti ir pritaikyti.

Dar vienas labai svarbus faktorius esant ekstremaliai situacijai – bendradarbiavimas. Kaip pastebi Survila ir kt. (2015), būtent ekstremaliųjų situacijų valdymo aplinkoje akivaizdi bendradarbiavimo reikšmė ir gebėjimas operatyviai reaguoti į dinamišką aplinką bei priimti atitinkamus savalaikius sprendimus. Bendraujant turi veikti tiek horizontalieji ryšiai tarp vietos institucijų, tiek vertikalieji – tarp institucijų ir valdžios. Informantų teigimu, „bendradarbiavimas turi būti itin aktyvus, kaip ir lyderystė turi būti ryški tiek iš vadovų pusės, tiek ir iš valdžios organizacijų, įtraukiant bibliotekas rengiant strategijas, pripažįstant jas kaip lygiavertčius partnerius planuojant ir bendrai įgyvendinant veiklas. Turi būti dalijamasi ištekliais, kompetencijomis, kuomet vieno partnerio funkcijos galėtų papildyti kito partnerio funkcijas ir kompetencijas“ (K6). „Veiksmingam viešosios bibliotekos valdymui ekstremaliosios situacijos atveju reikėtų turėti / sudaryti bendradarbiavimo, savanorystės ar kito pobūdžio sutartis su bendruomenių centrais, visuomeninėmis organizacijomis. Vienas iš kelių viešosioms bibliotekoms pasitelkti valdžios institucijų pagalbą – bibliotekų sektoriaus atstovavimas per bibliotekų asociacijas“ (K1).

Stanislovaitienė (2016), remdamasi Hopkinsu ir kt. (2001) teigia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažnai yra vienintelis ir geriausias būdas gauti siekiamų rezultatų. Nors trumpuoju laikotarpiu šis bendradarbiavimas gali būti ir nevisiškai efektyvus, tačiau, žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos, tai vienas veiksmingiausių valdžios institucijų veiklos organizavimo būdų. Taip yra todėl, kad tokio pobūdžio bendradarbiavimas leidžia spręsti itin sudėtingas kompleksines problemas ir reaguoti į viešųjų paslaugų poreikį visuomenėje.

3.5. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų atveju hipotetinis modelis

Lietuvos viešosios bibliotekos 2020–2022 m. veikia kelių šalies patiriamų krizių ir ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų ir didesnės, nei Lietuvos Respublika kada nors buvo susidūrusi, imigracijos bei karo grėsmės akivaizdoje. Tvarumas, išlikimas ir atsparumas, gebėjimas veikti neapibrėžtumo sąlygomis – šie iššūkiai šiandien tampa svarbiausiais uždaviniais kiekvienai organizacijai. Daug pokyčių sukėlusį pandemiją COVID-19 paveikė viešojo gyvenimo sritis ir organizacijų veiklą. Išgyvenant pandemiją, pagrindiniai sunkumai turėjo skirtingą trumpalaikį ir ilgalaikį poveikį organizacijų paslaugų valdymui, o dideli sutrikimai greičiausiai paliks nuolatinį pėdsaką organizacijose. COVID-19 pandemijos sukeltas šokas privertė viešąsias bibliotekas per trumpą laiką pakeisti nusistovėjusius veiklos procesus, tvarkas, įgyti naujų įgūdžių veikti kitomis nei iki šiol buvo įprasta sąlygomis ir rodyti lyderystę. Pasaulyje situacija greitai keičiasi, atsiranda vis naujų grėsmių, tad viešųjų bibliotekų vadovai privalo gebėti identifikuoti grėsmes: ir tas, kurios labiausiai tikėtinos, ir tas, kurios labiausiai niokojančios. Suprantama, kad neįmanoma suplanuoti ar apsisaugoti nuo visų nenumatytų atvejų, todėl didžiausias dėmesys turi būti sutelkiamas į tas grėsmes, kurios sukelia labiausiai nepageidaujamas pasekmes. Šiandien viešosios bibliotekos patyrė, kad iš pradžių numatyti laikinieji pokyčiai, kaip atsakas į pandemiją, tapo nuolatiniu veiklos būdu,

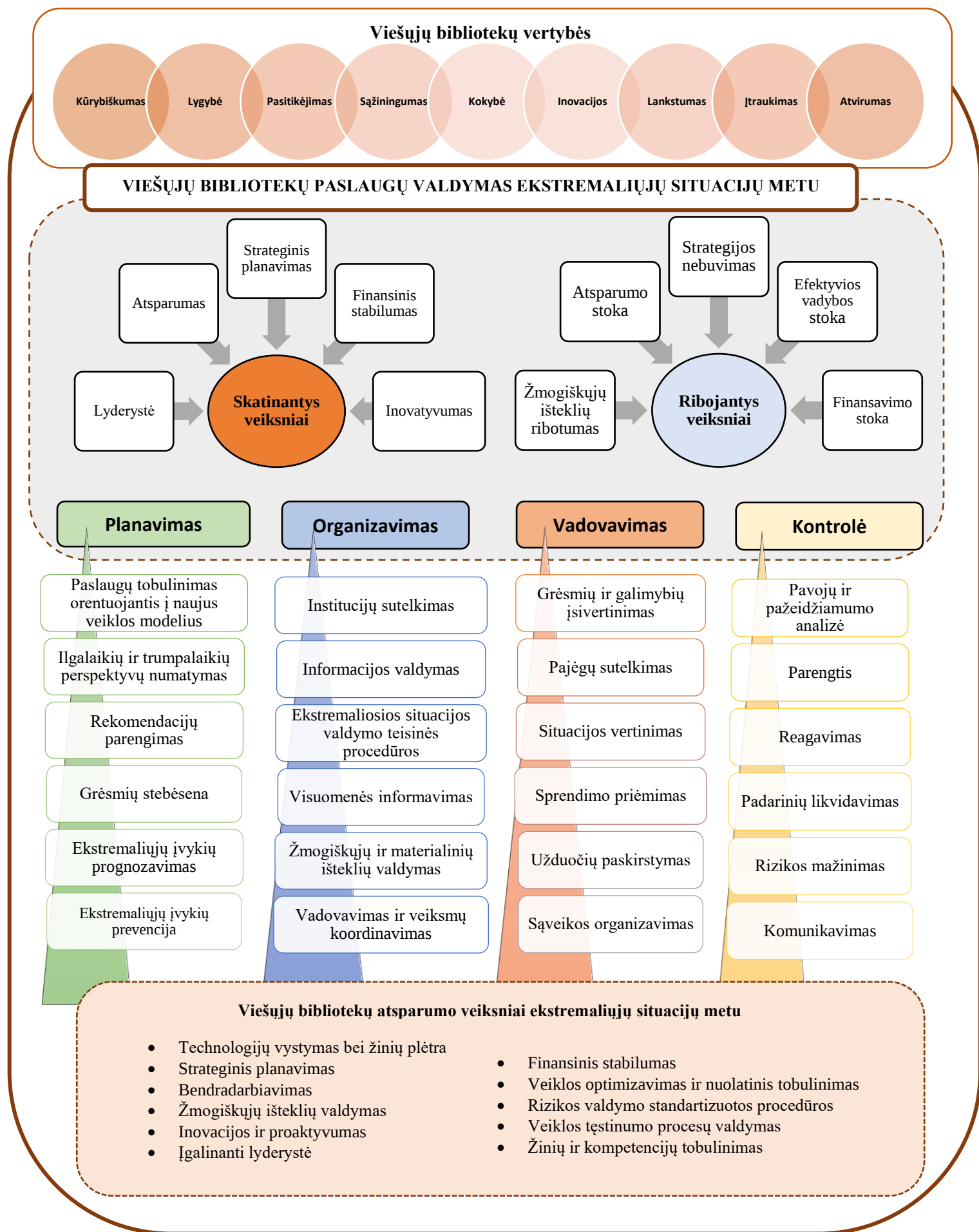
pakeitusiu veiklos procesus. Įvykus ekstremaliajai situacijai, viešosios bibliotekos turi išsiugdyti gebėjimą numatyti sunkumus, prisitaikyti prie jų ir atsigauti, sukurdamos naujas paslaugų valdymo galimybes. Šiandieninių viešųjų bibliotekų realybė yra neatsiejama nuo sparčios kaitos, todėl labiausiai pažeidžiamų veiklos sričių žinojimas, gebėjimas tinkamai reaguoti, lanksčiai prisitaikyti, o esant nepalankiems pokyčiams ar sukrėtimams greitai atsitiesti, tampa kiekvienos bibliotekos vadybos uždaviniu, nes ekstremalių situacijų metu kai kuriuos sprendimus tenka priimti pačiai viešajai bibliotekai skubiai ir rengtis kitiems iššūkiams.

Išanalizavus viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo procesus bei kylančias problemas ieškoma sprendimų būdų, kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu kelia naujus reikalavimus planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesams, jų įgyvendinimui ir rezultatų pritaikymui. Pasak tyrimo dalyvavusių ekspertų, paslaugų valdymą būtų galima patobulinti per veiklą planavimą, įgyvendinimą, stiprinti rizikų valdymą, vykdant sistemingą tarpinių rezultatų stebėseną ir pakankamą išteklių įgyvendinimui užtikrinimą.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad dėl Covid-19 ligos protrūkio paskelbta ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį (žr. 18 pav.). Ekstremaliosios situacijos paskelbimas tapo išūkiu praktiškai visiems sektoriams, nuo 2020 metų kovo mėnesio pradėjo užsidaryti viešosios bibliotekos visame pasaulyje. Natūralu, kad bibliotekų paslaugos, darbuotojų veiklos didele dalimi persikėlė į internetą. Dalis bibliotekų apribojo paslaugas ir pradėjo ieškoti alternatyvų joms pakeisti, didžiausias dėmesys buvo fokusuojamas į skaitmeninį turinį. Pasak ekspertų, pasikeitusiam paslaugų pobūdžiui padėtų strateginis atsparumas (apimantis planavimą, kuomet grėsmės būtų paverčiamos galimybėmis). Mokslinėje literatūroje teigiama apie poreikį stiprinti viešojo sektoriaus atsparumą, tačiau mokslininkai pripažįsta, kad tam tikras prisitaikymas įvyko – transformavosi tarpinstitucinis bendradarbiavimas, susilpnėjo perteklinė hierarchija, formavosi gebėjimai dirbti kartu.

Remiantis išanalizuotais tyrimo, mokslinės literatūros bei dokumentų, reglamentuojančių viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, duomenimis, įmanoma konstruoti hipotetinį viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu modelį (žr. 26 pav.), kuriuo galima remtis stiprinant viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. Šio hipotetinio modelio esmė, kad kiekvienos viešosios bibliotekos vadovas turėtų tinkamai organizuoti klasikinių valdymo funkcijų (t.y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą ir būtų užtikrintas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu.

Remiantis sudarytu modeliu, viešųjų bibliotekų paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu daro įtaką paslaugų valdymą skatinantys (lyderystė, atsparumas, strateginis planavimas, finansinis stabilumas, inovatyvumas) ir ribojantys (atsparumo, vadovavimo, finansavimo stoka, strategijos nebuvimas, žmogiškųjų išteklių ribotumas) veiksniai. Taip pat įtaką paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu turi ir atsparumo veiksniai, nes atsparios organizacijos, kurios yra pasiruošusios ieškoti galimybių, pasinaudoti progomis ir reaguoti į situaciją, daugeliu atveju atsities greičiau ir turės pranašumą.



26 pav. Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų kontekste hipotetinis modelis.
Šaltinis: sudaryta darbo autorių, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

3.6. Mokslinė diskusija

Sisteminę, kompleksinių tyrimų viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu stokojama tiek Lietuvos, tiek ir kitų šalių kontekste. Kaip parodė magistro darbe atlikta mokslinės literatūros analizė, daugiausia esama tyrimų, apimančių tik vieną ar kitą šio tyrimo aspektą. Todėl šiame magistro darbe siekta pažvelgti kompleksiskai, atskleidžiant viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu praktines prielaidas, tyrimo kryptimi pasirenkant Covid-19 pandemijos suponuotus paslaugų valdymo kaitos ypatumus bei veiklą skatinančius ir ribojančius veiksnius, bei identifikuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu perspektyvines veiklos kryptis.

Lietuvos bibliotekos 2020–2022 m. veikia kelių šalies patiriamų ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų, imigracijos ir karo grėsmės akivaizdoje. Atlikto tyrimo rezultatų analizė patvirtino, kad šiandien viešosios bibliotekos išgyvena didžiulius iššūkius ir pokyčius. Amerikos bibliotekų asociacija (ALA), patvirtintoje Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) bibliotekų specialiojoje ataskaitoje taip pat pažymi, kad „COVID-19 pandemija sustiprino bibliotekų bendruomenių atsparumą, ryžtą, buvo įdiegtos naujos priemonės precedento neturinčiomis aplinkybėmis“. Ataskaitoje teigiama, kad tuo pat metu bibliotekos mokėsi, kaip veikti ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir kintančių bendruomenių poreikių (State of America's libraries special report: Covid-19, 2021). Taigi, šio magistro darbo tyrimo rezultatai patvirtino daugelio autorių (Gann, 2020; Bonnet, Sellers, 2019; Coghill, Sewell, 2020) nuomonę, kad **ekstremaliosios situacijos metu įvesti ribojimai lėmė bibliotekų valdymo pokyčius**. Absoliuti dauguma (90 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų teigė, kad dėl Covid-19 ligos protrūkio paskelbta ekstremalioji situacija iš esmės pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį.

Užklupus COVID-19 pandemijai, daugumos pasaulio šalių bibliotekos fiziniams lankytojams buvo uždarytos. Neturint valdymo pandemijos sąlygomis patirties, Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija (toliau – IFLA), Amerikos bibliotekų asociacija, Europos bibliotekų, informacijos ir dokumentacijos asociacijų biuras, kitos tarptautinės ir nacionalinės bibliotekų asociacijos, nacionalinės ir didžiosios šalių bibliotekos ėmėsi iniciatyvos operatyviai rinkti, kaupti ir skleisti informaciją apie priimtus įvairiose šalyse sprendimus dėl bibliotekų veiklos, siekiant užtikrinti maksimalią vartotojų, darbuotojų, informacijos išteklių apsaugą ir galimybes teikti ir gauti bibliotekų ir informacijos paslaugas ekstremalios situacijos kontekste. Magistro darbas taip pat padėjo apibendrinti Lietuvos atveju priimtus **reguliacinius žingsnius dėl paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu**. Buvo patvirtinti šie reikalavimai: *Vartotojų aptarnavimo karantino sąlygomis tvarka; Viešosios komunikacijos reikalavimai; Nuotolinių mokymų bibliotekų darbuotojams organizavimo ir vykdymo tvarka; Bibliotekos paslaugų valdymo stiprinimo rekomendacijos*.

Tiek mokslininkai, tiek tarptautinės ir nacionalinės bibliotekų asociacijos ir organizacijos yra pateikusios gairių dėl viešųjų bibliotekų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu. Gerąją Lietuvos ir užsienio viešųjų bibliotekų patirtį tyrė Petuchovaitė (2004). Glosienė (2010) mokslo studijoje „Kūrybiškumas ir socialinis kapitalas žinių visuomenėje: idėjų žemėlapis“ brėžė bibliotekininkystės kaip socialinio lauko ribas. Bibliotekos sampratos, jos vaidmenų kaitos tinklaveikos visuomenėje problematiką daktaro disertacijoje analizavo Juchnevič (2016). Januševičienė (2020; 2021) savo publikacijose ir tyrimuose analizavo Lietuvos viešųjų bibliotekų veiklos užtikrinimą ir įgyvendinimą ekstremaliųjų situacijų akivaizdoje. Autorė, 2021 m. atlikusi tyrimą teigė, kad karantinų padariniai,

nežinomybė ir būtinybė planuoti veiklas ir veikti naujos realybės sąlygomis sunkina viešųjų bibliotekų veiklą. Šio magistro darbo tyrimo rezultatų analizė patvirtino, kad ekstremaliosios situacijos metu įvyko pasikeitimai viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, **viešosios bibliotekos susidūrė su iššūkiais: fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojai eliminavimas (76 proc.), negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos – skolinti fizinių knygų visuomenei (66 proc.), darbo perorganizavimas (62 proc.), ir problemomis (viešosios komunikacijos trūkumas (31 proc.), darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių (30 proc.), informacijos trūkumas (30 proc.).**

Viešųjų bibliotekų funkcijas COVID-19 pandemijos kontekste tyrė Kulikauskienė ir Šaparnienė (2022). Cituojamame straipsnyje, mokslinės literatūros analizės būdu atskleista, jog COVID-19 pandemijos metu greta viešųjų bibliotekų vykdomų informacijos išteklių ir kultūrinių paslaugų aktualizuotojų (leidinių skolinimas, renginių organizavimas), partnerių (bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis) ir vidinių planuotojų (sėkmingas bibliotekų funkcionavimo palaikymas) funkcijų ypač aktualus informacijos skleidėjų (dalijimasis šviečiamąja informacija, kova su infodemija), bendruomenės rėmėjų (bendruomenių, kuriose veikia bibliotekos, narių telkimas ir pagalba jiems) bei edukatorių ir ugdytojų (krizinėje situacijoje reikalingų kompetencijų ugdymas) funkcijų vykdymas. Strateginių pokyčių valdymą savivaldybės viešojoje bibliotekoje nagrinėjo Liukinevičienė ir Kuodytė (2021), autorės teigia, kad viešosios bibliotekos šiandien išgyvena didžiulius pokyčius, kad ilgalaikės perspektyvos žinojimas ir strateginis planavimas kiekvienoje organizacijoje tampa būtinybe. Šis magistro darbas taip pat patvirtina, kad **bendradarbiavimas (83 proc.) ir strateginis planavimas (63 proc.)** padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis. Aaugant valdymo decentralizacijai, neapibrėžtumui dėl globalių pokyčių, viešajame sektoriuje tai pasiekama per didesnę bendruomenės įtraukimą į valdymą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vien vadovų lyderystės tam nepakanka. Ir šis atliktas tyrimas patvirtino, kad tobulinant viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu, reikėtų didinti **visuomenės ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.**

COVID-19 pandemijos akivaizdoje Lietuvos mokslininkų bendruomenė atliktų tyrimų pagrindu pateikė solidžius situacijos ir įgytų patirčių vertinimus (Bortkevičiūtė, Kalkytė, Kuokštis, Nakrošis, Patkauskaitė-Tiuchtienė, Vilpišauskas, 2021; Telešienė, Balžeikienė, Budžytė, Zolubienė, 2021; Genys, Imbrasaitė, 2021). Analizuotas pandemijos poveikis įvairioms visuomenės veiklos sritims, susiliečiančioms ir su bibliotekų veikla, informaciniu visuomenės aprūpinimu – pavyzdžiui, pandemijos įtaka aukštojo mokslo plėtrai, skubiai perėjus prie nuotolinio mokymo ir mokymosi (Sultanova, Milto, Zheludenko, 2021). Siekdami gauti grįžtamąjį ryšį apie nuotoliniu būdu teiktas paslaugas, tyrimus atlieka ir bibliotekų specialistai. Nes kaip nurodyta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2016 m. patvirtintose Bibliotekų plėtros strateginėse kryptyse 2016–2022 metams (2016), kaip pagrindinės bibliotekų vertybės akcentuojamos: laisva prieiga visiems visuomenės nariams, atvirumas dialogui, bendruomeniškumas. Per karantiną užsidarius beveik visoms įstaigoms, viešosios bibliotekos ne tik itin operatyviai ir lanksčiai prisitaikė dirbti naujomis sąlygomis, bet ir mokė gyvenimo naujoje realybėje įgūdžių savo vartotojus. Kompanijos „Kantar“ atlikas Lietuvos viešųjų bibliotekų tyrimas 2020 metais rodo, 68 proc. Lietuvos gyventojų bibliotekų prieinamumą vertina kaip gerą ir labai gerą. Tad šio magistro darbo atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausias iššūkis viešosioms bibliotekoms ekstremaliosios situacijos metu tapo fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas. Ir nors į esamą situaciją buvo sureaguota, tačiau visos bendruomenės interesų patenkinti nepavyko, tačiau 90 proc. respondentų teigė, kad **viešosios bibliotekos darbuotojai tinkamai susidorojo su pandemijos laikotarpiu iškilusiais iššūkiais, net**

griežčiausių ribojimų sąlygomis viešosios bibliotekos rado būdų pagelbėti skaitytojams, viešosios bibliotekos tapo lankstesnės (88 proc.).

Kulikauskienė ir Šaparnienė (2022), analizuodamos kitų autorių įžvalgas apie bibliotekų veiklą krizių metu (Featherstone, Lyon, Ruffin, 2008), identifikavo institucinių rėmėjų, kolekcijų valdytojų, informacijos skleidėjų, vidinių planuotojų, bendruomenės rėmėjų, vyriausybės partnerių, edukatorių ir ugdytojų bei informacinės bendruomenės kūrėjų funkcijas, kurias bibliotekos atliko kriziniais laikotarpiais. Kaip teigia autorės, analizuodami viešųjų bibliotekų veiklas COVID-19 pandemijos metu Wang ir Lundas (2020), Garner ir kt. (2021) pažymėjo, kad šios ankstesnėse ekstremaliose situacijose identifikuotos bibliotekų funkcijos gali būti pritaikytos ir COVID-19 pandemijos kontekste, akcentuodami būtinybę iš naujo įvertinti bibliotekų atliekamas su atskiromis funkcijomis siejamas veiklas bei jų reikšmingumą naujosios pandemijos metu. Autorių nuomone, COVID-19 pandemijos specifika lėmė, kad dalis bibliotekų atliekamų funkcijų tapo aktualesnės už kitas (Kulikauskienė, Šaparnienė, 2022). Šis magistro darbas taip pat atskleidė, kad ekstremaliosios situacijos paskelbimas viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme pateikė ne tik iššūkių, bet buvo ir atradimų metas. **Ekstremaliosios situacijos metu, bibliotekos persiorientavo ir perplanavo veiklas.** Kadangi jų paslaugos Vyriausybės sprendimu buvo priskirtos būtinosioms paslaugoms, bibliotekos (vienintelės savivaldybių kultūros įstaigos) per pandemijos įkarštį dirbo ir aptarnavo skaitytojus. Ši įpareigojimą bibliotekos priėmė atsakingai ir ieškojo būdų, kaip ne tik užtikrinti lankytojų bei darbuotojų saugumą, bet ir kaip patraukliai organizuoti veiklas, kaip į jas įtraukti bibliotekos vartotojus. Pamažu „prisijaukino“ įvairias internetines platformas, kurias pasitelkdami organizavo renginius, įvairius susitikimus, pradėjo rengti virtualias parodas. Turėjo daugiau galimybių skirti darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Tyrime dalyvavusių darbuotojų ir vadovų nuomone, pandemija ir ekstremaliosios situacijos paskelbimas negrįžtamai pakeitė viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, tačiau tame įžvelgia ir teigiamų aspektų, pasak jų, bibliotekos buvo tarsi išstumtos iš komforto zonos ir privalėjo išmokti savo darbe pritaikyti XXI amžiaus teikiamas technologines galimybes, kurios, tikėtina, įsigalės mūsų kasdienybėje ir ateityje.

Vienas iš pagrindinių poreikių esant ekstremaliajai situacijai yra tiksli informacija, ir būtent tai yra apmokyti teikti bibliotekininkai. Ir svarbiausia, kad visuomenė bibliotekininkus laiko labiau prieinamais nei vyriausybinių įstaigų darbuotojai. 2018 m. Knight Foundation ir 2018 m. Gallup apklausa rodo, kad visuomenė labiau pasitiki bibliotekininkais nei žiniasklaida (nuo 78 % iki 33 %). Visuomenė žiūri į bibliotekininkus kaip į išmanančius, pasitikinčius bendruomene, paslaugius ir prieinamus. Žmonės žino, kad bibliotekininkai padės rasti informaciją. Nors bibliotekininkai yra apmokyti teikti tikslią informaciją ir greitai sprendžia problemas, tačiau šio magistro darbo atlikto tyrimo duomenimis, net 31 proc. respondentų teigė, jog esant ekstremaliajai situacijai, jie patys susidūrė su viešosios komunikacijos ir informacijos trūkumo problema. Taip pat tyrimo metu nustatytas stiprus, statistškai reikšmingas ryšys ($r = 0,71$, $p < 0,01$) tarp kintamųjų „Informacijos trūkumas“ ir „Viešosios komunikacijos trūkumas“. Akivaizdu, kad bibliotekų darbuotojai, kurie teigia susidūrę su informacijos trūkumo problema, pažymi ir apskritai viešosios komunikacijos trūkumo situaciją. Informacijos sklaida, viešoji komunikacija mokslo šaltiniuose (Coombs, Benoit, Seeger ir kt.) taip pat pažymimos kaip vienos iš esminių problemų viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.

Tad apibrėžiant tolimesnes tyrimo perspektyvas manytume, kad viešosios komunikacijos ir informacijos trūkumo, problemų sprendimui ekstremaliųjų situacijų metu analizei ir sprendinių paieškos pagrindimui reikalingi tolimesni tyrimai. Blaževičė (2021) savo daktaro disertacijoje

akcentuoja, jog pandemija išryškino svarbią problemą – dezinformacijos antplūdis ir visuomenės patikimumas ja. Žmonėms vis sunkiau atsirinkti informaciją, kas tikra ir patikima, o kas ne. Pasak autorės, pasitelkiant visuomenės informavimo priemones, viešosios bibliotekos labai padeda ir gali padėti. Lietuvos mokslininkai (Pitrėnaitė, B., Survila, A., Bakanauskas, A. Atkočiūnienė, Z., Baršauskienė, V. ir kt.) yra parengę darbų komunikacijos tematika tokiose srityse kaip verslas, politika, žurnalistika ar informatika. Tačiau ekstremaliųjų situacijų viešosios komunikacijos ir visuomenės informacijos problemos plačiai dar nėra nagrinėtos. Tik užsienio autoriai, tokie kaip (Ali, Gatiti, 2020; Naeem, Bhatti, 2020 ir kt. mokslininkų) tyrinėjo ekstremaliųjų situacijų viešosios komunikacijos problemas.

Tai, kad ekstremaliųjų situacijų metu viešoji komunikacija ir visuomenės informavimas yra vienos svarbiausių ekstremaliųjų situacijų valdymo dedamųjų, ir jų kokybė turi didelės įtakos bibliotekų paslaugų valdymo veiksmingumui nagrinėjo ir kiti autoriai. Pvz., Kulikauskienė ir Šaparnienė (2022) straipsnyje akcentavo Featherstone, Lyon, Ruffin 2008 metais atliktą tyrimą, kuriame pasitelkdami kokybinę prieigą nagrinėjo skirtingų tipų bibliotekų funkcijas kriziniuose (uraganų, žemės drebėjimų, gaisrų, potvynių, epidemijų ir pan.) kontekstuose, identifikavo esmines funkcijas, kurios buvo atliekamos kriziniais laikotarpiais. Autoriai teigė, kad atlikdamos informacijos skleidėjų funkcijas bibliotekos suteikė prieigą prie patikimų informacijos šaltinių bei viešino patikrintą informaciją apie tuo metu vykusius įvykius. Kaip teigia Pitrėnaitė (2008), atlikusi tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti informacijos sklaidą ekstremaliųjų situacijų metu, susidarius ekstremaliajai situacijai sparčiai didėja informacijos poreikis, o informacijos trūkumas gali sudaryti sąlygas žmonėms elgtis netinkamai ir neadekvačiai specifinei situacijai.

IŠVADOS

- Išanalizavus mokslinę literatūrą ir apibendrinus mokslininkų įžvalgas, galima teigti, kad viešosios paslaugos samprata formuojama atsižvelgiant į veiksnius, kurie susiję su paslauga, jos finansavimu, pobūdžiu ar įgyvendinimu. Samprata turi apimti visus šiuos veiksnys, tačiau jos negalima sukonkretinti dėl teikiamų paslaugų ir jas teikiančių įstaigų įvairovės. Atsižvelgiant į tai, samprata formuojama paslaugas įvardijant kaip visiems prieinamas ir tenkinančias šalies piliečių pagrindinius poreikius – socialinę gerovę, laisvę, lygybę, saugumą, prieinamumą ir pan., kurios atliekamos įvairių institucijų, tačiau prižiūrimos ir kontroliuojamos vietos valdžios ir finansuojamos iš mokesčių mokėtojų lėšų. Kiekvienoje valstybėje viešųjų paslaugų apibrėžimas taip pat skiriasi priklausomai nuo šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio išsivystymo lygio, valstybės dalyvavimo teikiant paslaugas. Atlikta teorinių viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų aspektų analizė atskleidė, kad siekiant veiksmingo viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų aplinkoje viena konkrečia valdymo teorija remtis netikslinga. Siūlytina visas ekstremaliųjų situacijų valdymo ciklo fazes traktuoti kaip bendrą sistemos visumą, kas įgalina veiksmingesnį bendradarbiavimą tarp skirtingų interesų grupių. Visgi daugelyje valdymo teorijų pabrėžiama planavimo, koordinavimo, bendradarbiavimo, cikliškumo, mokymosi aspektai yra itin reikšmingi siekiant tinkamai suvaldyti ekstremaliasias situacijas ir integruoti į viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo procesą.
- 2020–2022 m. įeis į pasaulio istoriją kaip laikotarpis, kai COVID-19 pandemija, migracija ir karo grėsmė privertė šalį įvesti ekstremaliąją padėtį. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad ekstremaliosios situacijos neišvengiamai sukelia viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo dilemas: veikiant kelių šalies patiriamų ekstremaliųjų situacijų sąlygomis: pandemijos, visuomenėje kylančių neramumų, imigracijos ir karo grėsmės akivaizdoje, ekstremaliosios situacijos metu įvesti ribojimai lėmė bibliotekų paslaugų valdymo pokyčius. Užklupus COVID-19 pandemijai, daugumos pasaulio šalių bibliotekos fiziniams lankytojams buvo uždarytos. Neturint veiklos pandemijos sąlygomis patirties, bibliotekos ėmėsi iniciatyvos operatyviai rinkti, kaupti ir skleisti informaciją apie priimtus įvairiose šalyse sprendimus dėl bibliotekų veiklos, siekdamos užtikrinti maksimalią vartotojų, darbuotojų, informacijos išteklių apsaugą ir galimybes teikti ir gauti bibliotekų ir informacijos paslaugas, esant ekstremaliajai situacijai. Pasaulis nuolat kinta, tad būtina greičiau į tai reaguoti, išnaudoti galimybes, keistis ir prisitaikyti prie pokyčių. Tai tai atspindi ir viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu reglamentavimo dokumentuose, kurie nustato paslaugų teikimo tvarką viešosiose bibliotekose ir kvalifikacinius reikalavimus bibliotekų vadovams bei darbuotojams. Dokumentuose akcentuojama, jog viešosios bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Tad apibendrinant viešųjų bibliotekų veiklą reglamentuojančius šalies ir tarptautinius dokumentus, galima teigti, kad Lietuvoje viešųjų bibliotekų veikla ir paslaugų valdymas yra pakankamai reglamentuotas. Remiantis Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos įstatymais, bibliotekų paslaugų valdymas pasižymi stipria teisine baze, tačiau kalbant apie Covid-19 pandemijos laikotarpį, atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog buvo pasigesta aiškesnio reglamentavimo iš Kultūros ministerijos.
- Globalios krizės, Covid-19 pandemijos metu, Lietuvos ir pasaulio viešosios bibliotekos, kaip ir kitos įstaigos ir organizacijos, susidūrė su stipriais iššūkiais, kurie lėmė būtinybę paslaugų

valdymo ir veiklos pokyčiams. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu Viešųjų bibliotekų teikiamų paslaugų spektras prasitaplė, jos tapo lankstesnės, sugebėjo prisitaikyti. Kaip arčiausiai bendruomenių esančios kultūros įstaigos, Lietuvos viešosios bibliotekos daug prisidėjo prie informacijos sklaidos užtikrinimo ir gali būti ypač naudingos visuomenei konsoliduoti tiek artimiausioje, tiek tolimoje perspektyvoje: siekdamos didesnio visuomenės informuotumo, skleisdamos patikimą informaciją iš patikimų šaltinių, kviesdamos į konstruktyvią diskusiją, skatindamos išgryninti vertybes, pagarbą ir dialogą. Jų įsitraukimas sprendžiant ekstremalias problemas, bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis ir organizacijomis itin sustiprino bibliotekos svarbą visuomenėje. Toks paslaugų teikimas ne tik atnešė naudos ekstremaliosios situacijos metu, bet ir paskatino bendruomenę viešąsias bibliotekas vertinti kaip neatsiejamą bendruomenės dalį, priskiriant ją prie būtinosios tarnybos įstaigų.

Atliktas tyrimas parodė, kad dėl Covid-19 esanti ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį, kurių metu bibliotekos paslaugų valdyme susidūrė su iššūkiais ir problemomis ekstremaliosios situacijos metu. Tačiau pandemijos metu jos greitai persiorientavo, atrado naujas veiklo formas ir šios tapo daugiafunkčės. Išanalizuoti atliktų tyrimų duomenys ir atlikta mokslinės literatūros analizė, leido identifikuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu įtaką paslaugų valdymui skatinančius veiksnius tokius, kaip: lyderystė, atsparumas, strateginis planavimas, finansinis stabilumas, inovatyvumas ir ribojančius veiksnius: atsparumo, vadovavimo, finansavimo stoka, strategijos nebuvimas, žmoniškųjų išteklių ribotumas. Taipogi nustatyta, kad įtaką paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu turi ir atsparumo veiksniai, nes tik būdamos atspariomis, organizacijos yra pasiruošusios ieškoti galimybių, pasinaudoti visomis įmanomomis galimybėmis bei operatyviai ir lanksčiai reaguoti į situaciją.

- Bibliotekos esmę parodo jos vykdomos funkcijos. Bibliotekos turi atsižvelgti į transformacijų aplinkybes. Tinkamas funkcijų suvokimas lemia konkretų bibliotekos darbo turinį. Funkcijos iš esmės transformavosi, jų turinys keitėsi ir keisis. Hibridinės bibliotekos suvokimas palaipsniui įsitvirtina bendruomenėse ir tai nieko nebestebina. Šiuo metu viešoji biblioteka - tai informacijos ir žmogaus raidos ir kultūros centras, kuris kį priklauso nuo aplinkos ir pokyčių. Tai lemia sparčiai besikeičianti aplinka, IT plėtra, informacinis sprogimas, gyventojų poreikiai ir lūkesčiai. Bibliotekų darbuotojams aktualu laiku įžvelgti aplinkos pokyčius, nustatyti pokyčių tendencijas ir adekvačiai į juos reaguoti. Nuolatinė funkcijų turinio kaita stiprina bibliotekų pozicijas.

Atlikus dokumentų turinio analizę, išanalizavus atlikto empirinio tyrimo duomenis galima pagrįstai teigti, jog viešosios bibliotekos yra didžiausia valstybės informacinė infrastruktūra, užtikrinanti, kad visi Lietuvos gyventojai galėtų naudotis informaciniais šaltiniais ir paslaugomis, gautų kokybišką ir patikimą informaciją. Todėl ypač svarbu pritaikyti bibliotekų turimus išteklius stiprinant gyventojų medijų ir informacinio raštingumo, kritinio mąstymo, atsparumo informacinėms grėsmėms kompetencijas ekstremaliųjų situacijų metu. Karantinų padariniai, nežinomybė ir būtinybė planuoti veiklas ir veikti naujos realybės sąlygomis sunkina viešųjų bibliotekų veiklą. Augant valdymo decentralizacijai, neapibrėžtumui dėl globalių pokyčių, viešajame sektoriuje tai pasiekama per didesnę bendruomenės įtraukimą į valdymą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Vien vadovų lyderystės tam nepakanka. Ir atliktas tyrimas patvirtino, kad tobulinant viešųjų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu, reikėtų didinti visuomenės ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.

- Remiantis išanalizuotais tyrimo, mokslinės literatūros bei dokumentų, reglamentuojančių viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, duomenimis, sudarytas hipotetinis viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu modelis. Šio hipotetinio modelio esmė, kad kiekvienos viešosios bibliotekos vadovas turėtų tinkamai organizuoti klasikinių valdymo funkcijų (t.y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą ir būtų užtikrintas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu.

Remiantis sudarytu modeliu, viešųjų bibliotekų paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu reikšmingi paslaugų valdymą skatinantys (lyderystė, atsparumas, strateginis planavimas, finansinis stabilumas, inovatyvumas) ir ribojantys (atsparumo, vadovavimo, finansavimo stoka, strategijos nebuvimas, žmogiškųjų išteklių ribotumas) veiksniai. Taip pat įtaką paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu reikšmingas suformuotas atsparumas ekstremaliai situacijai, pasirengimas priimti ekstremalios situacijos iššūkius, nes atsparios organizacijos, kurios yra pasiruošusios ieškoti galimybių, pasinaudoti progomis ir reaguoti į situaciją, daugeliu atveju atsities greičiau ir turės pranašumą.

- *Patvirtinta hipotezė (H1)*, teigianti, kad ekstremalioji situacija keičia viešųjų bibliotekų suteikiamų paslaugų pobūdį, atsiranda naujų paslaugų. Remiantis tyrimo duomenimis, nustatyta, kad dėl Covid-19 ligos protrūkio paskelbta ekstremalioji situacija pakeitė viešųjų bibliotekų darbo pobūdį, pasikeitimų metu atsirado naujų paslaugų.
- *Patvirtinta hipotezė (H2)*, teigianti, kad ekstremaliosios situacijos metu viešųjų bibliotekų operatyvus reagavimas į aplinkos pokyčius ir sklandus veiklų perorientavimas, kad jos būtų prieinamos lankytojams priklausė nuo vadovo suformuotų aiškių taisyklių, kuriomis darbuotojai turėjo vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos metu. Remiantis tyrimo duomenimis, ir atlikus teiginių porinę dažnių analizę tarp kintamųjų „Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami ekstremaliosios situacijos laikotarpiu“ ir „Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams“ matyti sąsaja tarp kintamųjų. *Chi kvadrato* kriterijus rodo, kad šitie kintamieji tarpusavyje yra priklausomi ir yra statistiškai reikšmingi.
- *Patvirtinta hipotezė (H3)*, teigianti, kad viešosios komunikacijos, informacijos, darbuotojų žinių ribotumo ir įgūdžių trūkumas, neleidžia užtikrinti veiksmingo viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu. Atlikus faktorinę analizę tarp skalių Iššūkiai, su kuriais susiduria viešosios bibliotekos bet kurių ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu“ ir „Problemos viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu“ kintamųjų, buvo nustatyti stipriai įtakojantys iššūkiai ir problemos su kuriomis susiduria viešosios bibliotekos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.
- *Patvirtinta hipotezė (H4)*, teigianti, kad viešųjų bibliotekų atsparumo įtakos veiksniai padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu. Atlikus faktorinę analizę tarp skalės „Viešųjų bibliotekų atsparumo įtakos veiksniai“ kintamųjų, buvo nustatyti 7 teiginiai, atspindintys stipriai įtakojančius viešųjų bibliotekų atsparumo įtakos veiksnius, kurie padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgus į hipotetinį viešųjų bibliotekų paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu modelį, kuris gali būti pagrindu nuolat tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu, suformuluotos rekomendacijos. Rekomendacijos orientuotos į tai, kad viešosios bibliotekos turėtų tinkamai organizuoti klasikinių valdymo funkcijų (t. y. planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės) veikimą ir būtų užtikrintas viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu. Rekomenduojama:

Viešosioms bibliotekoms:

- Peržiūrėti ir tobulinti bibliotekų strateginius planus, atsižvelgiant į patirtį, įgytą per ekstremaliosios situacijos krizę ir susieti ją su viešųjų bibliotekų paslaugų valdymu. Pasiruošti rizikų planus, vykdyti tarpinių rezultatų stebėseną. Numatant strategijas daugiau dėmesio skirti skaitmenizacijos ir virtualizacijos procesams, inovacijų diegimui.
- Nenutrūkstamai teikti paslaugas įvairiais būdais bei priemonėmis, stiprinti bibliotekų veiklą, išlaikant pasiteisinusius modelius ir modeliuoti naujai, atsižvelgiant į naujosios realybės – bekontaktės visuomenės, besilaikančios saugaus atstumo ir nuolat kintančius vartotojų poreikius.
- Stiprinti bibliotekų atstovavimą, vykdyti glaudesnę bendradarbiavimą tarp bibliotekų sektoriaus dalijantis įgyta patirtimi ekstremaliosios situacijos metu, taip kartu ieškant būdų kurti tinkamiausias, visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas. Taip pat intensyvuoti bendradarbiavimą su viešojo administravimo institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, siekiant vykdyti bendrus projektus, plėtoti sinergiją ir keistis gerąja patirtimi.
- Nuolatinį dėmesį skirti sistemingam darbuotojų kompetencijų ugdymui ir tobulinimui. Didelį dėmesį skirti darbuotojų IT kompetencijų tobulinimui ir darbuotojų psichologinei sveikatai, kuri yra labai svarbi krizinėse situacijose. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog psichologinis darbuotojų atsparumas ir yra įstaigos sėkmingo funkcionavimo pagrindas.
- Užtikrinti nenutrūkstamą vidinę komunikaciją tarp vadovų ir įstaigos darbuotojų, nuolat informuojant juos apie esamą situaciją, įvardijant galimus arba numatomus pokyčius, jų poreikį ir poveikį kasdieniams darbo procesams.
- Būti aktyvioms nacionalinių skaitmeninimo ir dirbtinio intelekto planų partnerėmis: išnaudoti patirtį plečiant bibliotekos paslaugas iš tradicinio į skaitmeninį formatą ir atvirkščiai, skaitmeninį ir tradicinį formatą derinant bibliotekos tikslams pasiekti.
- Nuolat ieškoti papildomų išteklių ir juos panaudoti įvairioms iniciatyvoms įgyvendinti, aktyviai dalyvauti teikiant projektines paraiškas finansavimui gauti.

Rajono savivaldybėms:

- Įtraukti viešąsias bibliotekas į ekstremalių situacijų valdymo planus, kuriais remiantis viešosios bibliotekos ne tik nenutrauktų veiklos esant ekstremaliai situacijai, tačiau ir teiktų visokeriopą pagalbą išplečiant savo paslaugų spektrą, didinant visuomenės informuotumą apie dezinformacijos keliamą pavojų ir skatinant naudotis patikimais šaltiniais.
- Sudarant palankias sąlygas įgyvendinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, užtikrinti, kad paslaugų valdymui ekstremaliųjų situacijų metu būtų skiriami tiksliniai ištekliai. Viešosioms bibliotekoms turi būti skiriamas tinkamas asignavimas, kaip įstaigoms, padedančioms lokalizuoti ekstremalią situaciją.

Kultūros ministerijai:

- Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog pasigesta aiškesnio reglamentavimo: aiškesnių gairių, nes Sveikatos ministro priimti nutarimai, sprendimai buvo bendri, kurie netiko bibliotekoms (pvz. dėl maitinimo renginių metu, srautų valdymo ir pan.). Todėl rekomenduotina, kad susidarius nenumatytoms ekstremaliosioms, krizinėms sąlygoms, Kultūros ministerija operatyviai pateiktų aiškias veiklos gaires (valdymo situacija, suvaldymo priemonės ir pan.), kurios būtų pritaikytos konkrečiai bibliotekų sektoriui.
- Įtraukti viešąsias bibliotekas į strategijų kūrimą. Kaip rodo atlikti tyrimai, daugelis bibliotekų suvokia savo misiją, nustato strateginius prioritetus, tačiau Vyriausybės patvirtinta strateginio planavimo metodika taikoma atsainiai. Steigėjų ir bibliotekų parengtų strateginių planų kokybė prasta. Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio strateginiam planavimui atskirų bibliotekas valdančių žinybų mastu bei kolektyviai rengiant bibliotekų strateginius dokumentus. Į šį procesą naudinga įtraukti pačias bibliotekas.
- Užtikrinti bibliotekų specialistų sistemingo ir tęstinio kvalifikacijos tobulinimo galimybes, siekiant stiprinti bibliotekų tinklo žmogiškųjų išteklių potencialą, šalinti kultūros sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos sistemos trūkumus.
- Naujausios mokslinės literatūros bei dokumentų analizė atskleidė, jog bibliotekoms dėl COVID-19 grėsmės kylančios problemos nebuvo pakankamai įvertintos ir iš esmės suvokiamos, turint omenyje būtinybę užtikrinti saugias darbo sąlygas bibliotekos personalui, dokumentų sanitarijai, kylančius sunkumus, naujų valdymo modelių kūrimą. Tam reikalingos lėšos ir investicijos į skaitmeninius išteklius, aukštąsias technologijas ir dirbtinio intelekto priemones. Todėl atsižvelgiant į naujosios realybės poreikius, turėtų būti persvarstoma bibliotekų architektūra, kitaip formuojamos jų erdvės.

LITERATŪRA

Mokslinė literatūra:

1. Abdulai, Kuyini Mohammed. (2017). „Public administration theory and practice: are there congruent in Ghana?“ Journal of Public Administration, Finance and Law, Nr. 12:22.
2. Alajmi, B. (2016). „When the Nation is in crisis: libraries respond“. Library Management 37 (8/9): 465–81.
3. Aleknevičienė, J., Pocienė, A., Šupa, M. (2020). *Kaip parašyti mokslinį rašto darbą. Mokomoji priemonė Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto kriminologijos ir sociologijos studentams*. Vilnius.
4. Alpaslan, C.M., Green, S.E. & Mitroff I.I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Toward a stakeholders theory of crisis management. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17 (1), 38-49.
5. Andersson, T., (2018). Followership: An important social Resource for organizational resilience. The Resilience Framework, 2: 147–162. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_9
6. Apulskis, M. (2022). Informacinių ir ryšių technologijų (IRT) taikymas tobulinant bibliotekų personalo kvalifikaciją. Prieiga per internetą: <https://talpykla.elaba.lt/elabafedora/objects/elaba:126035151/datastreams/MAIN/content>.
7. Asif, Rehman, ir Mamoon Dawood. (2017). „Does New Public Management Practices Lead to Effective Public Welfare Responses in Pakistan“. MPRA Paper. 2017 m. gruodžio 15 d. Prieiga per internetą: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83307/>
8. Badulescu A. & Bucur C.A. (2012). Public services and the euro-regional cooperation. Annals of Faculty of Economics 1 (1): 487–492. Prieiga per internetą: https://econpapers.repec.org/article/orajournal/v_3a1_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a487-492.htm
9. Bahadur, A. V., Ibrahim, M., & Tanner, T. (2013). Characterising resilience: unpacking the concept for tackling climate change and development. Climate and Development, 5(1), 55–65.
10. Balčiūnas, S., Valuckienė, J. (2014). Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės atnaujinamų įsivertinimo rodiklių vertinimo tyrimo ataskaita. Vilnius.
11. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2020). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Prieiga per internetą: https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Baigiamuju_darbu_rengimo_metodines_rekomendacijos_2020compressed.pdf.
12. Bartuševičienė, I. (2021). Kas yra organizacijų atsparumas ir kodėl tai svarbu? Mykolo Riomerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/news/ilona-bartuseviciene-kas-yra-organizaciju-atsparumas-ir-kodel-tai-svarbu/>
13. Bello, O, Bustamante, A and Pizarro, P. (2020). “Planning for disaster risk reduction within the framework of the 2030 Agenda for Sustainable Development”, Project Documents (LC/TS.2020/108), Santiago, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
14. Bileišis, Mantas, Dangis Gudelis, Brainard Guy Peters, Vainius Smalskys, Andrius Stasiukynas, Barbara Stankevič, Jolanta Urbanovič, ir Michiel S. De Vries. (2015). Viešojo administravimo teorijos. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16809>
15. Biswas, Avijit. (2020). „New Public Management: Meaning, 10 Principles, And Features“. 2020 m. <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
17. Biveinis, P. (2018). Kultūros funkcijos ir jų realizavimas savivaldybių viešųjų bibliotekų veikloje. Šiandien aktualu, 58 (1), 58–106.
18. Blaževičė, I. (2021). Bendruomenių atsparumo sukrėtimams socioekonominis modelis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, ekonomika (S 004). Prieiga per internetą: http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/4308/9/I_Blazevices%20disertacija.pdf
19. Bonnet, J. L., & Sellers, S. (2019). The COVID-19 Misinformation Challenge: an Asynchronous Approach to Information Literacy. Internet Reference Services Quarterly, 24 (1-2), 1–8. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10875301.2020.1861161>
20. Bortkevičiūtė, R., Nakrošis, V. ir kt. (2021) Nuo greitų pergalių prie skaudžių pralaimėjimų: Lietuvos viešosios politikos atsakas į COVID-19 pandemiją ir šios krizės valdymas 2020 m. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
21. Bovaird, T. (2015). Activating collective co-production of public services: influencing citizens to participate in complex governance mechanisms in the UK. International Review of Administrative Sciences 2016, Vol. 82(1) 47–68. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0020852314566009>

22. Bronislovas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Socialinių mokslų kolegija.
23. Bundy, J. ir kt. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206316680030>
24. Burksienė V., Dvorak J., Burbulytė-Tsiskarishvili G., Normantė I., Dūda M., Civinskas R. (2017). *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę*. Klaipėdos universiteto leidykla.
25. Butt, F. S., Nawab, S., Zahid, M. (2018). Organizational Factors and Individual Effectiveness: Moderating Role of Change Management. *Journal of Psychological Research*, 33 (1), 75–100.
26. Carrillo, E., Gregory, G. M. (2019). Change management in extremis: A case study. *Journal of Access Services*, 16 (1), 21–33.
27. Chaputula, A. H., Mapulanga, P. M. (2017). Provision of Library Services to People with Disabilities in Malawi. *South African Journal of Library and Information Science*, 82 (2), 1–10.
28. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London and New York: Taylor & Francis Group, RoutledgeFalmer
29. Coghill, J. G., & Sewell, K. A. (2020). Librarians' Response During COVID-19. *Journal of Electronic Resources in Medical Libraries*, 17 (3-4), 92–100. <https://doi.org/10.1080/15424065.2020.1823924>
30. Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. Bethesda (Maryland): National Institutes of Health, p. 541-545.
31. Creswell, J. W., Vicki L. Plano Clark, Michelle, L. Gutmann, & William E. Hanson. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Sage Publications.
32. Dačiulytė, R., Nefas, S. (2021). Kursinių, bakalauro ir magistro rašto darbų rengimo metodiniai nurodymai. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
33. Dabbs, J. M. (1982). *Making Things Visible. Varieties of Qualitative Research* Beverly Hills, CA: Sage.
34. Daniel, O. Ch. (2015). „Disaster Management Practices In five Public Libraries In South- West, Nigeria“. *Journal Of Humanities And Social Science*, nr. 20: 83.
35. Dikavičienė, E., Dženkaitienė, B., Ivanovienė ir k t. (2018). Daugiakultūrio dialogo biblioteka: darbo su migrantais gairės. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. Prieiga per internetą: http://eia.libis.lt/show.php?item=daugiakulturinio_dia
36. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius.
37. Dören, P., Goldstein, S., Landøy, A., Repanovici, A., Saarti, J. (2019). Effects of the New Public Management (NPM) and Austerity in European Public and Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 59 (3), 342–357.
38. Ewen, L. (2020). „Libraries and Pandemic Preparedness“. Prieiga per internetą: <https://americanlibrariesmagazine.org/blogs/the-scoop/covid-19-libraries-pandemic-preparedness/>
39. El-Ghalayini, Yousif. (2017). „Complexity Theory: A New Way to Look at New Public Management“. *Network and Complex Systems*, nr. 7: 10.
40. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius.
41. Gann, B. (2020). Combating Digital Health Inequality in the Time of Coronavirus. *Journal of Consumer Health on the Internet*, 24 (3), 278–284. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15398285.2020.1791670>
42. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, teorija, politika ir praktika*. Vol. 19, pp. 71–86
43. Genys, D. Imbrasaitė, J. (2021). Pilietinės saviraiškos ir valstybinio paternalizmo konfigūracijos COVID-19 pandemijos laikotarpiu. *Darbai ir dienos*, t. 75, p. 113–126.
44. Ghamandi, D. S. (2018). “Liberation through Cooperation: How Library Publishing Can Save Scholarly Journals from Neoliberalism”, *Journal of Librarianship and Scholarly Communication* 6(2), p.e P2223. doi: <https://doi.org/10.7710/2162-3309.2223>
45. Ghilli, C. (2020). COVID-19: Italian Librarians on the Lockdown. Prieiga per internetą: <https://programminglibrarian.org/articles/covid-19-italian-librarians-lockdown>
46. Gibson, C.A., Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience: Gibson and Tarrant discuss the range of inter-dependant factors needed to manage organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2):6-1. Prieiga per internetą: <https://eprints.qut.edu.au/38838/>
47. Gražulis, V., Račelytė, D. ir kt. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vadovėlis magistrantūros studentams. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
48. Guogis, A. ir Rakšnys, A.V. 2014. „Viešojo administravimo modelių vystymosi perspektyvos modernizmo ir postmodernizmo idėjų šviesoje“. *Tiltai*, vasario, 19–34. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/tbb.v67i2.844>

49. Gu, Anca Jarmila (2012). Characteristics of public sector management. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(4), 95-102. Prieiga per internetą: <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2012/part4/Guta-2.pdf>
50. Gomez, Martin, sud. (2017). *Making Cities Stronger: Public Library Contributions to Local Economic Development*. Chicago: Urban Libraries Council.
51. Guernsey, L., Prescott, S., Park, C. (2021). „Public Libraries and the Pandemic“. *New America*, nr. 4: 35.
52. Hall, L. W. (2020). „The Experience of Disaster and Crisis Management in Libraries“. *Journal of the Australian library and information association*, nr. 3: 242. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1080/24750158.2021.1959>.
53. Han, S. (2019). Weathering the Twitter Storm. *Information Technology and Libraries*, 38(2), 37-48. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.6017/ital.v38i2.11018>
54. Harrison, S., Riley, T. ir kt. (2011). Preliminary evaluation of various training components on accuracy of Direct Behavior Ratings. *Journal of School Psychology*. Volume 50, Issue 3, June 2012, Pages 317-334
55. Hughes, O. (2003). *Public Management & Administration*. 3-iasis leid. Great Britain: Creative Print & Design. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-26896-2>
56. Humphreys, Peter. C. (1998). *Improving Public Service Delivery*. CPMR Discussion Paper 7. Dublin, Ireland: Prieiga per internetą: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_7_Improving_PublicService_Delivery.pdf
57. Inayatullah, S., Milojevic, I. (2015). *CLA 2.0: Transformative research in theory and practice*. University of the Sunshine Coast, Queensland. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281512237_Narrative_Foresight.
58. Intekhab, A. (2015). Social value of public libraries: A case study of ARS Inamdar public library, Pune. *Journal of India Library Association*, 2, 18–26.
59. Iroaganachi, Mercy A. (2018). „Trends and Issues in Digital Libraries“. Chapter. *Library Science and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global. 2018 m. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3914-8.ch077>
60. Irwin, B., Silk, K. (2019). Changing Stakeholder Expectations of Library Value. *Public Library Quarterly*, 38 (3), 320–330.
61. Ivanauskas, V. (2006). „Sovietinių biurokratų darbo etika, neformalios rutinos ir planavimo sistemos trūkumai (Lietuvos atvejis)“. *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4: 12.
62. Išoraitė, M. (2007). „*Socialinių paslaugų administravimas*“. Vilnius.
63. Yang, S., Boryung Ju. (2021). „Library Support for Emergency Management during the Time of Natural Disasters: Through the Lens of Public Library Twitter Data“. *Library & Information Science Research* 43 (1): 101072. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101072>
64. Yelvington, A. (2020). „Libraries Are Crucial to Disaster Recovery, but the Coronavirus Is Keeping Them Closed“. *The Kinder Institute for Urban Research*, Nr. 20. Prieiga per internetą: <https://kinder.rice.edu/urbanedge/2020/08/20/libraries-are-crucial-disaster-recovery-coronavirus-keeping-them-closed>
65. Young, J., Jason C., Lynch, R., Boakye-Achampong, S., Jowaisas, C., Sam, J. (2021). „Public Libraries and Development across Sub-Saharan Africa: Overcoming a Problem of Perception“. *Libri*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1515/libri-2020-0096>
66. Young, E. (2018). „The Role of Public Libraries in Disasters“. *New Visions for Public Affairs*, Nr. 10.
67. Jabbar A.A. & Mohammed Hussein A.M. (2017). The role of leadership in strategic management. Prieiga per internetą: DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.583890>
68. Janavičienė, D. (2011). Kaimo vietovių bibliotekos reikšmė bendruomenėje. *Kaimo raidos kryptys žinių visuomenėje*, 2, 105–116.
69. Januševičienė, R., (2021). Lietuvos viešųjų bibliotekų veikla COVID-19 pandemijos ir migrantų krizės akivaizdoje: siekis užtikrinti žmogaus teises. *Aktualu rytoj / Relevant Tomorrow*, Nr. 19, p. 85–103.
70. Juchnevič, L. (2016). Šiuolaikiniai bibliotekos konceptai tinklaveikos visuomenėje: kontekstas ir požūriai. *Informacijos mokslai*, 74, 95–114.
71. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika: monografija*.
72. Jaber, Baheya S J, John Burgess, Ann Prentice, Committee Co-Chair, Sybil Bullock, ir Jay Lindly. (2017). „Critical analysis of academic library trends in conflict zones“, 121
73. James W. (1907). *Pragmatism*. New York: Dover Publications, 1995.
74. Janavičienė, D. (2019). „Informacinė viešųjų bibliotekų veikla“. *Relevant Tomorrow*, gruodžio, 204-250-204–50. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.51740/rt.v4i.698>
75. Jonikaitė, E., Juknevičienė, V., Mikolaitytė, J., (2016). „Naujojo viešojo valdymo transformacija: sumanumo dimensija“. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 38.

76. Kardelis, K., (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
77. Kardelis, K., (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
78. Khalid, S. Juryiah, M., Dol, N., (2015). „Disaster Preparedness for Academic Libraries in Malaysia: An Exploratory Study“ 9 (10): 7.
79. Katilienė, R. (2020). Keistis atsisakanti organizacija išnyks ir be krizės pagalbos. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Prieiga per internetą: <https://www.ism.lt/r-katilienekeistis-atsisakanti-organizacija-isnyks-ir-be-krizes-pagalbos/>
80. Krathwohl, D. (1993). *Methods of Educational and Social Science Research: An Integrated Approach*. N.Y.
81. Kučinskas, S.(2009). *Civilinė sauga*. Klaipėda.
82. Kulikauskienė, K., Šaparnienė, D., (2022). Viešųjų bibliotekų funkcijos COVID-19 pandemijos kontekste: Šiaulių regiono bibliotekų atvejis. *Information & Media*, vol. 93, pp. 77–107, Vilnius.
83. Kulikauskienė, K., Šaparnienė, D., (2020). Viešosios bibliotekos veikla socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių skaitmeninės įtraukties didinimo srityje. *Socialiniai tyrimai / Social Research*. Vol. 43 (1), 32–44.
84. Kulikauskienė, K. (2019). Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. *Socialiniai tyrimai* 42 (1): 67–78. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.21277/st.v42i1.265>
85. Kultūros forumas „Tarpsektorinis bendradarbiavimas: kultūros indėlis švietime, socialinėje, sveikatos apsaugoje“, 2019 m. Prieiga per internetą: <https://www.lrp.lt/lt/kulturos-forume-nauju-tarpsektorinio-bendradarbiavimo-galimybiu-paieskos/33547>
86. Kultūros sektoriaus darbuotojų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo programa, (2020). Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/documentSearch/lt>
87. Kuokštis, V. (2020). COVID-19 krizės valdymas Lietuvoje: ko galime išmokti? Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Prieiga per internetą: <https://naujienos.vu.lt/covid-19-krizes-valdymas-lietuvoje-ko-galime-ismokti/>
88. Lietuvos kultūros politikos strategija, (2019). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. birželio 26 d. nutarimu Nr. 665. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/6aa23a109d4d11e9878fc525390407ce>
89. Lietuvos viešųjų bibliotekų interneto vartotojų 2019 m. tyrimo ataskaitos pristatymas. Prieiga per internetą: <https://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/naujausias-tyrimas-rodo-viesosios-bibliotekos-gerina-lankytoju-gyvenimo-kokybe>
90. Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka. (2016). „Projekto “Bibliotekos pažangai 2” 2015 metų ataskaita“. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.
91. Liukinevičienė, L., Blažienė, J. (2022). Ligoninių atsparumo diskursas teoriniame organizacijos atsparumo sampratos, bruožų ir veiksmų kontekste. *Socialiniai tyrimai*, 45(1), p. 8–35, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/25444/25707>
92. Lynch, R., Young, J., Jowaisas, C., Boakye-Achampong, S., Sam, J. (2020). „African Libraries in Development: Perceptions and Possibilities“. *International Information & Library Review* 0 (0): 1–14. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1840002>
93. Lloyd, P. (2019). The Public Library as a Protective Factor: An Introduction to Library Social Work. *Public Library Quarterly*. 38 (1), 1–14.
94. Lopes, A., Vasco, N., Sá Soares, D., (2016). Research Gaps on Public Service Delivery. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/155248086.pdf>
95. Lukoševičienė, I. (2020). Alytaus Jurgio Kunčino viešosios bibliotekos lankytojų nuomonės tyrimas apie mokslines paslaugas karantino metu. Prieiga per internetą: http://www.alytus.mvb.lt/images/pdf/apklauso/2020nuotolines_paslaugos.pdf.
96. Mayer, I. (2015). Qualitative Research with a Focus on Qualitative Data Analysis. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4, 57-67. Prieiga per internetą: <http://ijsrm.com>
97. Maluwa, Louis Gerald. (2016). The Role of Evidence in Public Sector Reform. *Effective Institutions Platform*. https://www.effectiveinstitutions.org/media/Article_on_The_role_of_evidence_in_public_sector_reform.pdf
98. Manžuch, Z., Macevičiūtė, E., Adomavičius, B. (2014). Lietuvos valstybinės reikšmės ir apskričių viešųjų bibliotekų paskirties, funkcijų, paslaugų, ir valdymo plėtros galimybių studija (LiBiTOP). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/file/d/0B2eahNizpAafSlpQM1dMQk8wOE0/edit?pref=2&pli=1>
99. Manzoor, M., Vimarlund, V. (2017). E-services for the Social Inclusion of People with Disabilities: A Literature Review. *Technology and Disability*, 29, 15–33. doi: 10.3233/TAD-170175.

100. Mardis, M A., Jones, F. R., Pickett, S. M., Gomez, D., Curtis, S., Leonarczyk, Z., Nagy, S. (2020). „Librarians as Natural Disaster Stress Response Facilitators: Building Evidence for Trauma-Informed Library Education and Practice“. *Proceedings of the Association for Library and Information Science Education Annual Conference: ALISE 2020*, spalio, 473. Prieiga per internetą: <https://www.ideals.illinois.edu/handle/2142/108818>
101. Markeris, A., (2020). *Models and Theories to Improve Crisis Management*. Prieiga per internetą: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
102. Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Mokomoji knyga, Vilnius.
103. Matthews, J. (2019). „Full article: What Is the Value of a Public Library? Possibilities, Challenges, Opportunities“. *Public Library Quarterly*, 2019 m., 38 leidimas. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01616846.2019.1602750>.
104. McChesney, K., Aldridge, J. (2019). Weaving an interpretivist stance throughout mixed methods research. *International Journal of Research and Method in Education*, 42(3), 225–238. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2019.1590811>
105. McCrary, L. K. (2017). Care, Communities, and the Social Inclusion of Persons with Disabilities. *Journal of Literary & Cultural Disability Studies*, 11(3), 285–300.
106. Melaikienė, J. (2015). Atvejo analizės metodas – kaip būdas susieti suaugusiojo turimą patirtį, mokymosi teoriją ir praktiką. Prieiga per internetą: <https://epale.ec.europa.eu/lt/content/atvejo-analizes-metodas-kaip-budas-susieti-suaugusiojoturima-patirti-mokymosi-teorija>.
107. Miglinė, V. (2019). *Veiksmingas psichologinės pagalbos valdymas ekstremaliųjų situacijų atveju*. (daktaro disertacija, Mykolo Riomerio universitetas).
108. Misiūnas, D., Štangej, O. (2020). Kokios organizacijos pasikeitus išorės sąlygoms tampa laimėtojomis? Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/dalius-misiunas-ir-olga-stangej-kokios-organizacijos-pasikeitusesores-salygoms-tampa-laimetojomis.d?id=86029193>
109. Mockienė, E. (2007). *Civilinė sauga: mokomoji knyga*. Šiauliai.
110. Mokslo medis. Atviros prieigos centras. (2022). *Apklausa kokybiniame tyrime*. Prieiga per internetą: <https://mokslomedis.lt/apklausa-kiestybiniame-tyrime/>.
111. Mrotzek, M., Ossimitz, G., (2008). *Catastrophe Archetypes – Using System Dynamics to Build an Integrated Systemic Theory of Catastrophes*.
112. Neyra, E. (2020). „Public libraries in times of Covid-19“. *Alexandria* 30 (2–3): 173–77. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/09557490211000148>.
113. Nekrašas E. (2010). Pozityvizmo ir postpozityvizmo ginčas socialiniuose moksluose. *Politologija* 1, 2010, p. 76–97.
114. Niskanen, W A. (1975). „Bureaucrats and Politicians“. *The Journal of Law & Economics* 18 (3): 617–43. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/725050>.
115. Norkus, Z., Morkevičius, V., Šarkutė, L. (2015). *Lyginamieji tyrimai su Tosmana ir FS/QCA. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*.
116. Norris, F., H. (2007). *Methods for disaster mental health research*. Guilford Press.
117. Osborne, S P. (2006). „The New Public Governance?“ *Public Management Review* 8 (3): 377–87. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
118. Ostman, S. (2020). „COVID-19: Italian Librarians on the Lockdown“. Prieiga per internetą: https://programminglibrarian.org/articles/covid-19-italian-librarians-lockdown?fbclid=IwAR3d86iNP_QnkKO5Dswrb0CsJEQKFJ2CVTjWl1GFuJSi9aeZ7WGIFS77XcY.
119. Pathirane, L., Blades, W. D. (1982). Defining and measuring the public sector: some international comparisons. *Review of Income and Wealth* 28 (3): 261–89. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1982.tb00617.x>.
120. Patton, M. Q. (2003). *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd ed. Sage Publications, Inc.
121. Pečeliūnaitė, A. (2017). *Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąajos: nepriklausomas Lietuvos apskričių viešųjų bibliotekų tyrimas*. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 9 (2). Vilnius.
122. Pereyaslavskaja, K., Abba, C. (2015). Don't Be a Reference "Tool": How to Use Internal Marketing to Build Staff Competencies in the Age of Inclusive Libraries. *Reference & User Services Quarterly*, 55(2), 102–108.
123. Petrauskienė, R., Predkelytė, E. (2014). „Gero valdymo principų įgyvendinimą viešosiose institucijose lemiantys veiksniai: teorinis pagrindimas“. *visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, Nr. 12: 14
124. Petuchovaitė, R. (2015). *Dialogai apie viešųjų bibliotekų ateitį: Interneto prieiga: Aspen instituto (JAV) įžvalgos*. Prieiga per internetą: <http://bukbibliotekininku.blogspot.lt/2015/04/tesiasi-dialogai-del-viesuju-biblioteku.html>.

125. Pilkūnė, D. (2021). Dėl suintensyvėjusių nelegalios migracijos srautų paskelbta valstybės lygio ekstremali situacija. Delfi, BNS, Prieiga internetu: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/del-suintensyvejusiu-nelegalios-migracijos-srautu-paskelbta-valstybes-lygio-ekstremali-situacija.d?id=87621349>.
126. Pitrėnaitė, B. (2009). Ekstremalių situacijų valdymo veiksmingumo didinimas Lietuvoje. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 19 (4). Kaunas.
127. Pitrėnaitė, B. (2007). Ekstremalių situacijų valdymo sistemos projektavimo principai ir jų vertinimas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 22. Vilnius.
128. Pitrėnaitė, B. (2008). Ekstremalių situacijų komunikacija: teoriniai aspektai ir praktika Lietuvoje. ISSN 1648-2603, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 26.
129. Phillips, I.D. (2021). „Standards and Guidelines for Australian Public Libraries“. Australian Library and Information Association. Prieiga per internetą: <https://bluesyemre.files.wordpress.com/2021/05/apla-alia-standards-and-guidelines-for-australian-public-libraries.pdf>.
130. Racelis, A. (2018). Library Services for the Poor: Theoretical Framework for Library Social Responsibility. Pedagogical Research 3 (2). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.20897/pr/90831>.
131. Raipa, A., (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 32, p. 7–18.
132. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 30, p. 22–32.
133. Rosenbloom, M. (2020). Welcome Megan Rosenbloom, Collection Strategies Librarian. UCLA, Library.
134. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Prieiga per internetą: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybinio_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf.
135. Sakalauskas, J. (2020). „Strategija be iššūkių nėra strategija. jos esmė slypi pokyčiuose“. Strateginio valdymo naujienlaiškis Nr. 6. Prieiga per internetą: <https://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/LRVK-NAUJIENLAI%20C5%A0KIS-6.pdf>.
136. Shamim, A. M, Mehtab, A. A. (2020). „Collections and services of public libraries in West Bengal, India: An evaluative study against the backdrop of the IFLA guidelines“, „Ifla Journal“. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0340035220958022>.
137. Schneider, M., (2001). Motivational Development, Systems Theory of. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.
138. Schultz, J. B., Oberg, D. (2015). „IFLA gairės mokyklų bibliotekoms“. Tarptautinė bibliotekų asociacijų ir institucijų federacija, 71
139. Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2013). Theorizing Crisis Communication. Didžioji Britanija: Willey-Blackwell.
140. Serholt, S. E., Eriksson, E., Dalsgaard, P., Bats, R., Ducros, A. (2018). „Opportunities and challenges for technology development and adoption in public libraries“. NordiCHI, sudarė ACM, 311–22. Oslo, Norway. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1145/3240167.3240198>.
141. Skuodytė, E. (2016). „Savivaldybių viešųjų bibliotekų organizacinių struktūrų analizė“. Bibliotekų tyrimai Lietuvoje, II Tomas.
142. Skarbalienė, A. (2017). Natūralusis eksperimentas kaip socialinių mokslų pazityvistinio tyrimo strategija. Tiltai, Nr. 2, p. 89–101.
143. Syvertsen, T. (2012). The Many Uses of the “Public Service” Concept, 8. Prieiga per internetą: <http://nurmandi.staff.umy.ac.id/files/2012/02/theorypublicservice.pdf>
144. Smith, M. (2019). „Top Ten Challenges Facing Public Libraries“. *Public Library Quarterly* 38 (3): 241–47.
145. Skuodytė, E., Biveinis P. (2015). „Lietuvos savivaldybių viešųjų bibliotekų integravimas į savivaldos kultūros ir socialinės plėtros strategijas“. Bibliotekų tyrimai Lietuvoje, I Tomas.
146. Standal, J. (2018). „Disaster Planning for Libraries and Library Users: Making a Difference During Difficult Times“. Idaho Commission for Libraries, nr. 28: 34. Prieiga per internetą: <https://libraries.idaho.gov/disaster-planning-for-libraries-and-library-users-making-a-difference-during-difficult-times/>
147. Stanislovaitienė, J. (2016). „Sumaniojo viešojo valdymo dimensijų raiška: Lietuvos atvejis“ Daktaro disertacija“. Kauno technologijos universitetas (blog). 2016 m. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/events/sumaniojo-viesojo-valdymo-dimensiju-raiska-lietuvos-atvejis-daktaro-disertacija-2/>
148. Stevenson, S. (2020). „Community-Led Librarianship Demands an Asset- Based Community Development Approach“. ALISE 2020 Proceedings, 196.
149. Stricker, M. (2019). „Ports in a Storm: The Role of the Public Library in Times of Crisis“, Collaborative Librarianship: Vol. 11 : Iss. 1 , Article 4. Prieiga per internetą: <https://digitalcommons.du.edu/collaborativelibrarianship/vol11/iss1/4>.
150. Strover, S. (2019). Public Libraries and 21st Century Digital Equity Goals. Communication Research and Practice, 5(2), 188–205.

151. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). Piliiečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
152. Survila, A. (2015). Nepaprastųjų situacijų valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
153. Survila, A., Valickas, A. (2015). Ekstremalių situacijų valdymas: ekstremalių situacijų vadybininkų kompetencijų modelio formavimo gairės. *Viešojo politika ir administravimas*, T. 14, Nr. 2 /, p. 265–278. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281362674_Ekstremaliu_situaciju_valdymas_ekstremaliu_situaciju_vadybininku_kompetenciju_modelio_formavimo_gaires.
154. Šaparnienė, D., Mejerė, O., Raišutienė, J., Juknevičienė, V., Rupulevičienė, R. (2022). Expression of Behavior and Attitudes toward Sustainable Tourism in the Youth Population: a Search for Statistical Types. *Sustainability*, 14(1), 473. Scopus, Clarivate Analytics. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su14010473> (registering DOI).
155. Tashakkori, A., Teddlie, Ch. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. SAGE.
156. Telešienė, A.; Balžekienė, A. ir kt. (2021). COVID-19 rizikos suvokimas ir socialiniai daugikliai Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija*, t. 32, Nr. 2, p. 95–104.
157. Tu-Keefn, F. (2020). Communities and libraries in times of crisis: A journey of knowledge inquiries in South Carolina. *Journal of New Librarianship*, 4(Special), 405–416. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.21173/newlibs/7/12>.
158. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos teisės universitetas, Vilnius.
159. Vaičaitis, V. A. (2020). „*Specialieji teisiniai režimai Lietuvos teisinėje sistemoje*“. Teisė, Vol. 117, pp. 79–98.
160. Valackienė, A. (2012). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kauno technologijos universitetas: Kaunas.
161. Van, A., Maarten, K. (2016). „The Impacts of Climate Change on the Risk of Natural Disasters: The Impacts of Climate Change on The Risk of Natural Disasters“. *Disasters* 30 (1): 5–18. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2006.00303.x>.
162. VanScoy, A., Thomson, L., Hartel, J. (2020). „Applying theory in practice: The serious leisure perspective and public library programming“, „*Library & Information Science Research*“, Volume 42, Issue 3 Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740818820300955>.
163. Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*, London and New York: Routledge, p. 59–60.
164. Varheim, A., Skare, R., Lenstra, N., (2019). „Examining libraries as public sphere institutions: Mapping questions, methods, theories, findings, and research gaps“. „*Library & Information Science Research*“, Volume 41, Issue 2.
165. Varnienė, S., Miliauskienė, A., Sadunišvili, R. (2019). Bibliotekų tyrimas. Prieiga per internetą: https://www.lnb.lt/media/public/bibliotekininkui/atliktityrimai/Biblioteku_lankytoju_tyrimas_LNB_Kantar_2019.pdf
166. Veil, S. R., Bradley W. B. (2014). „Opportunities and Challenges for Public Libraries to Enhance Community Resilience“. *Risk Analysis* 34 (4): 721–34. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/risa.12130>.
167. Velasquez, D.L, Evans, N, Kaeding, J. (2016). „Risk Management and Disaster Recovery in Public Libraries in South Australia: A Pilot Study“. *Information Research*, nr. 4: 30.
168. Vileikienė, E. (2020). Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m. Prieiga per internetą: [https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20\(002\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Veiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1ojo%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20(002).pdf)
169. „Visuotinė lietuvių enciklopedija“. (2021). Visuotinė Lietuvių enciklopedija. 2021 m. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/christian-wolff/>
170. Vivarelli, M. (2019). „The Identity of the Contemporary Public Library. Theories for a Holistic Perspective of Interpretation“. *The Identity of the Contemporary Public Library : Principles and Methods of Analysis, Evaluation, Interpretation*, sudarė Margarita Pérez Pulido, 37–71. Editoria: Passato, Presente e Futuro. Milano: Ledizioni. Prieiga per internetą: <http://books.openedition.org/ledizioni/3604>.
171. Walkley, H., Liz, J. G., Wakeling, S. (2021). „The Experience of Disaster and Crisis Management in Libraries“. *Journal of the Australian Library and Information Association* 70 (3): 239–42. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/24750158.2021.1959850>.
172. Wertman, L., Caroline J. Campbell, M. R., Jeffrey, M. K. (2018). „Optimizing Library Services — The Natural Role of the Public Library in Emergency Management“. *Against the Grain* 30 (3). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.7771/2380-176X.8262>.
173. Wertman, Lindsay; Campbell, Caroline J.; Mabe, Michael R.; and Kenton, Jeffrey M. (2018) "Optimizing Library Services — The Natural Role of the Public Library in Emergency Management," *Against the Grain*: Vol. 30: Iss. 3, Article 33. Prieig per internetą: <https://doi.org/10.7771/2380-176X.8262>

174. Zach, L. (2014). „What Do I Do in an Emergency? The Role of Public Libraries in Providing Information During Times of Crisis“. *Science & Technology Libraries* 30 (4): 404–13. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/22924192/What_Do_I_Do_in_an_Emergency_The_Role_of_Public_Libraries_in_Providing_Information_During_Times_of_Crisis.
175. Zakrajšek, F., Vobed, V. (2020). „Agent-based geographical modeling of public library locations“, „*Library & Information Science Research*“, Volume 42, Issue 2. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740818819302890>.
176. Zimblienė, M., Žvirelienė, R. (2020). Viešųjų bibliotekų kuriama socialinė vertė. Technologijų ir verslo aktualijos. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2021/06/TVA-2020.pdf>.
177. Zimmerman, M., Mattock, L., Shaw, G., Wagner, T., Zamir, H. (2020). „Library and Information Science across Disciplines“. *Proceedings of the Association for Library and Information Science Education Annual Conference: ALISE 2020*, spalio, 472. Prieiga per internetą: <https://www.ideals.illinois.edu/handle/2142/108742>.
178. Zolli, A., Healy, A. M., (2012). *Resilience: Why things bounce back*. Free Press, New York.
179. Žalpytė, D. (2017). Krizių komunikacijos veiksmai nepaprastosios situacijos valdymo atkūrimo fazėje. Atvejų analizė. Magistro baigiamasis darbas. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
180. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
181. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Kokybinių tyrimų etika. Vilnius: Vaga, p. 332–367. Prieiga per internetą: https://www.nsa.smm.lt/wpcontent/uploads/2021/02/7702_Kokybiniu_tyrimu_etika.pdf.

Teisės aktai ir kiti dokumentai:

182. Europos komisija. 2011. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui ES valstybės pagalbos taisyklių, susijusių su visuotinės ekonominės svarbos paslaugomis, pertvarka. Prieiga per internetą: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0146_/com_com\(2011\)0146_lt.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0146_/com_com(2011)0146_lt.pdf).
183. IFLA Guidelines for Library-Based Literacy Programs (IFLA standartai) (2015). Prieiga per internetą: <http://www.ifla.org/publications/guidelines-for-library-based-literacy-programs?og=8708>.
184. IFLA/UNESCO Public Library Manifesto, (1994). Prieiga per internetą: <https://www.ifla.org/node/91700>.
185. Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymas. 1995 m. birželio 6 d. Nr. I-920, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.18307/asr>.
186. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23064/XbUMQxuytG>.
187. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas. 2001 m. lapkričio 6 d. Nr. IX-574. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.154657/zzBzoSqrzO>.
188. Lietuvos Respublikos civilinės saugos įstatymas. 1998 m. gruodžio 15 d. Nr. VIII-971, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.69957/asr>.
189. LR Konstitucija. Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>.
190. Lietuvos Respublikos nacionalinio saugumo pagrindų įstatymas. 1996 m. gruodžio 19 d. Nr. VIII-49, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.34169/asr>.
191. Lietuvos Respublikos nepaprastosios padėties įstatymas. 2002 m. birželio 6 d. Nr. IX-938, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.169562?jfwid=-g0zrzfzhs>.
192. „Dėl Lietuvos bibliotekų fondo nuostatų patvirtinimo“. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2006 m. gruodžio 11 d. Nr. IV-670. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.289116>.
193. „Dėl bibliotekų veiklos statistinių ataskaitų formų patvirtinimo“. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2006 m. gruodžio 22 d. Nr. IV-695. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.290128/LJeKngkJSk>.
194. „Dėl Bendrosios bibliotekos apskaitos knygos ir Bibliotekos dienoraščio formų patvirtinimo“. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2005 m. gruodžio 23 d. Nr. IV-757. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.268644/asr>.
195. „Dėl bibliotekų plėtros strateginių kryptų 2016–2022 metams patvirtinimo“. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 016 m. balandžio 29 Nr. IV-344. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/9363821010a111e6aa14e8b63147ee94>.

196. „Dėl Bibliotekų veiklos norminių dokumentų ir Lietuvos standartų sąrašo patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2008 m. liepos 3 d. Nr. IV-323. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324100?jfwid=14shvjo5dy>.
197. „Dėl bibliotekų veiklos statistinių ataskaitų formų patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2006 m. gruodžio 22 d. Nr. IV-695. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.290128/LJeKngkJSk>.
198. „Dėl kvalifikacinių reikalavimų bibliotekų, kurių savininkė yra valstybė ar savivaldybė, vadovams aprašo patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2014 m. balandžio 11 d. Nr. IV-258. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ccca7fb70cb5011e396cabce20442e41a/asr>.
199. „Dėl Lietuvos bibliotekų tarybos nuostatų patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2005 m. rugpjūčio 23 d. Nr. IV-367. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.261212/hQuIISCKZN>.
200. „Dėl Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo įgyvendinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2018 m. liepos 25 d. Nr. 734. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cf9d061494c611e8aa33fe8f0fea665f>.
201. „Dėl Savivaldybių viešųjų bibliotekų ir mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas) bibliotekų paslaugų modelių patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro ir Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2018 m. spalio 9 d. Nr. IV-726/D-809. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/db90fb61cbae11e8a82fc67610e51066?jfwid=q8i88lp51>.
202. Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.
203. „Dėl Valstybės ar savivaldybių įsteigtų bibliotekų teikiamų mokamų paslaugų sąrašo patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2005 m. lapkričio 2 d. Nr. IV-502. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.265649/GdFABmwPvc>.
204. „Dėl Visuomenės informavimo politikos strateginių krypčių 2019–2022 metams patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas. 2019 m. vasario 19 d. Nr. 2019-02634. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/95c4cf60344211e99595d005d42b863e>.
205. Ekstremaliųjų situacijų skelbimo ir atšaukimo tvarkos aprašas. 2010 m. rugpjūčio 31 d. Nr. 1243, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4B50A49D0476>.
206. Ekstremaliųjų situacijų prevencijos vykdymo tvarkos aprašas. 2010 m. liepos 14 d. Nr. 1028, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.117A05550EB1/asr>.
207. Valstybinis ekstremaliųjų situacijų valdymo planas. 2010 m. spalio 20 d. Nr. 1503, Vilnius. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.58208DFC8958>.
208. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>.
209. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>.
210. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 pakeitimo įstatymas. 2020 m. gegužės 28 d. Nr. XIII-2987. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/24a32bb2a4e911eaa51db668f0092944>.
211. Savivaldybių viešosios bibliotekos. Pagrindiniai rodikliai. (2020). Prieiga per internetą: https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/2020_BIBLIOTEK%C5%B2%20STATISTIKA.pdf.
212. Strateginės gairės. Inovacinės bibliotekos paslaugos, sprendimai ir metodai skirtingų kartų klientų grupėms. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/STRATEGIN%C4%96S%20GAIR%C4%96S.pdf>.
213. Strateginio prognozavimo ataskaita. (2020). Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/strategy/strategic-planning/strategic-foresight_lt.

Dokumentų analizei atrinktų Kauno ir Šiaulių regiono viešųjų bibliotekų dokumentų sąrašas:

214. Birštono viešosios bibliotekos 2022-2026 metų strateginis planas. (2021). Prieiga per internetą: https://www.birstonasvb.lt/uploads/Dokumentai/2021/BVB%20Strateginis_2022-2026__Galutinis12_30.pdf.
215. Birštono viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.birstonasvb.lt/uploads/Dokumentai/2021/Ataskaita%20Bir%C5%A1tono%20VB%202020%20galutin%C4%97.pdf>.
216. Birštono viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. (2022). Prieiga per internetą: <https://www.birstonasvb.lt/uploads/Dokumentai/2022/Bir%C5%A1tono%20VB%20veiklos%20ataskaita%202021%20m..pdf>.

217. Jonavos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2022 metų veiklos planas. (2021). Prieiga per internetą: https://www.jonbiblioteka.lt/files/vb-2022-m.-planas_20220314131914.pdf.
218. Jonavos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: https://www.jonbiblioteka.lt/files/2020_vb-tekstine-ataskaita_20210506085236.pdf.
219. Jonavos rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. (2022). Prieiga per internetą: https://www.jonbiblioteka.lt/files/vb-2021-metine-ataskaita_20220407123612.pdf.
220. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2022-2024 metų strateginis veiklos planas. (2022). Prieiga per internetą: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/STRATEGINIS.pdf.
221. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/ATASKAITA_VB_2020.pdf.
222. Joniškio rajono savivaldybės Jono Avyžiaus viešosios bibliotekos 2021 m. veiklos ataskaita. (2022). Prieiga per internetą: https://www.joniskis.rvb.lt/uploads/images/Bibliotekos_dokumentai/ataskaita%20VB%20uz%202021.pdf.
223. Kaišiadorių viešosios bibliotekos 2022 metų veiklos planas. (2021). Prieiga per internetą: <https://kaišiadoriuvb.lt/veikla/metiniai-veiklos-planai/>.
224. Kaišiadorių viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: <https://kaišiadoriuvb.lt/wp-content/uploads/2019/12/2020-m-vb-ataskaita.pdf>.
225. Kaišiadorių viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. (2022). Prieiga per internetą: <https://kaišiadoriuvb.lt/veikla/metiniai-veiklos-planai/>.
226. Kauno miesto savivaldybės Vinco Kudirkos viešosios bibliotekos 2022 metų veiklos planas. (2021). Prieiga per internetą: <https://drive.google.com/drive/folders/0BzWIXIPDDAeNY2dZZ3pHV0hZTGM?resourcekey=0-rUVW9iyTWnxK4dQgxJlOwQ>.
227. Kauno miesto savivaldybės Vinco Kudirkos viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. (2021). Prieiga internete: <https://drive.google.com/drive/folders/0BzWIXIPDDAeNN092WEMwN0NJSUU?resourcekey=0-QMIMFO6XFgPQlyD5wwMOcQ>.
228. Kauno rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2022 metų veiklos programa. (2021). Prieiga per internetą: https://www.krsvbiblioteka.lt/images/documents/4190/2022_bibliotekos_veiklos_programa.pdf.
229. Kauno rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: https://www.krsvbiblioteka.lt/images/documents/4191/2021-03-25_04_8_Bibliotekos_TS-97_8.pdf.
230. Kauno rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. (2022). Prieiga per internetą: https://www.krsvbiblioteka.lt/images/documents/4191/Biblioteka_veiklos_ataskaita_2021.pdf.
231. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos tekstinė ataskaita. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.kelmeszemaitesvb.lt/uploads/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/2020%20m.%20veiklos%20ataskaita.pdf>.
232. Kelmės rajono savivaldybės Žemaitės viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos planas. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.kelmeszemaitesvb.lt/uploads/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/2021%20veikos%2021planas.pdf>.
233. Kėdainių rajono savivaldybės Mikalojaus Daukšos viešosios bibliotekos 2020-2021 m. veiklos ataskaitos. Prieiga per internetą: <https://www.kedainiai.rvb.lt/ataskaitos/>.
234. Kėdainių rajono savivaldybės Mikalojaus Daukšos viešosios bibliotekos 2021-2022 m. veiklos planai. Prieiga internete: <https://www.kedainiai.rvb.lt/planai/>.
235. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos ir jos padalinių 2021-2023 metų strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.pakruojis.rvb.lt/uploads/pdf/2020/2021.Darbo%20planas.pdf>.
236. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos ir jos padalinių 2022 metų veiklos planas. Prieiga per internetą: <https://www.pakruojis.rvb.lt/uploads/pdf/2022/DARBO%20PLANAS%20BENDRAS.2022.pdf>.
237. Pakruojo rajono savivaldybės Juozo Paukštelio viešosios bibliotekos ir jos padalinių 2020 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: <https://www.pakruojis.rvb.lt/uploads/pdf/2020/PAKRUOJO%20VB.2020.ATASKAITA.pdf>.
238. Prienų Justino Marcinkevičiaus viešosios bibliotekos 2021 m. veiklos programa. Prieiga per internetą: https://www.prienubiblioteka.lt/files/2021_VEIKLOS_PLANAS_RAJONAS.pdf.
239. Prienų Justino Marcinkevičiaus viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.prienubiblioteka.lt/files/2020_prienai_rajono_tekstin%C4%97.pdf.

240. Raseinių Marcelijaus Martinaičio viešosios bibliotekos 2021 m. veiklos planas. Prieiga per internetą:
<https://www.raseiniai.rvb.lt/uploads/RMMVB%202021%20met%C5%B3%20veiklos%20planas.pdf>.
241. Raseinių Marcelijaus Martinaičio viešosios bibliotekos 2022 m. veiklos planas. Prieiga per internetą:
https://www.raseiniai.rvb.lt/uploads/RMMVB%202022%20m.%20veiklos%20planas_%C4%AF%20svetain%C4%99.pdf.
242. Raseinių Marcelijaus Martinaičio viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
https://www.raseiniai.rvb.lt/uploads/RMMVB_2020_ataskaita.pdf.
243. Raseinių Marcelijaus Martinaičio viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://www.raseiniai.rvb.lt/uploads/Raseini%C5%B3%20Marcelijaus%20Martinai%C4%8Dio%20vie%C5%A1osios%20bibliotekos%202021%20met%C5%B3%20veiklos%20ataskaita.pdf>.
244. Radviliškio rajono viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://www.radviliskibiblioteka.lt/images/Ataskaitos/2020%20m.%20bibliotekos%20veiklos%20ataskaita%20%E2%80%93%20kopija.pdf>.
245. Radviliškio rajono viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://www.radviliskibiblioteka.lt/images/Ataskaitos/2021%20m.%20TEKSTIN%C4%96%20BIBLIOTEKOS%20VEIKLOS%20ATASKAITA-gretai.pdf>.
246. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2022 m. veiklos planas. Prieiga per internetą:
<https://srsvb.lt/wp-content/uploads/2022/04/Veiklos-planas-VB-2022-1.pdf>.
247. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://srsvb.lt/wp-content/uploads/2021/04/Siauliu-rajono-SVB-2020-m.-veiklos-ataskaita.pdf>.
248. Šiaulių rajono savivaldybės viešosios bibliotekos 2020 m. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://srsvb.lt/wp-content/uploads/2022/03/SRSVB-veiklos-ataskaita-2021-m..pdf>.
249. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2022-2024 metų veiklos planas 2022 metams. Prieiga per internetą: https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/2022-2024_1%20a%20forma.pdf.
250. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2020 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
<https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/2020%20M.%20TEKSTIN%C4%96%20ATASKAITA.pdf>.
251. Šiaulių miesto savivaldybės viešosios bibliotekos 2021 metų veiklos ataskaita. Prieiga per internetą:
https://www.biblioteka.smsvb.lt/uploads/2021%20MET%C5%B2%20VEIKLOS%20ATASKAITA_patvirtinta.pdf.

PRIEDAI

1 priedas

VIEŠŲJŲ BIBLIOTEKŲ DARBUOTOJŲ APKLAUSOS ANKETA

Vienos reikšmingiausių organizacijų ekstremalių situacijų metu yra viešosios bibliotekos, kurios teikia plataus spektro viešąsias paslaugas, užtikrina jų tvarumą, prieinamumą, skatina intensyvių vartotojų įsitraukimą, suteikia nemokamą prieigą prie IKT ir interneto, ugdo gyventojų skaitmeninio raštingumo kompetencijas ir pan. Kuo pasižymi viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu? Kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą?

Tyrimą atlieka Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo programos antro kurso magistrantės Neringa Aleksandravičiūtė (el. p. neringa.aleksandraviciute@sa.stud.vu.lt) ir Virginija Miežinienė (el. p. virginija.miezinienė@sa.stud.vu.lt).

Atliekant šį tyrimą laikomasi akademinės etikos. Užtikriname **tyrimo anonimiškumą**, skelbsime tik apibendrintus tyrimo rezultatus.

Dėkojame Jums už bendradarbiavimą!

Jūs dirbate:

- ☐ Kauno apskrčiai priklausančioje bibliotekoje
- ☐ Šiaulių apskrčiai priklausančioje bibliotekoje
- ☐ Kitai apskrčiai (įrašykite)

TYRIMO KLAUSIMAI

Ekstremalioji situacija, tai padėtis, kuri atsiranda dėl gamtinio, techninio, ekologinio, socialinio pobūdžio priežasčių ar karo veiksmų, tame tarpe – pastaruoju metu Covid-19 pandemijos sukelta krizė. Anketos klausimai labiau orientuoti į ekstremalios situacijos Covid-19 pandemijos metu praktikos analizę, tačiau tyrimu siektina atskleisti ir galimas sąsajas su kitų ekstremalių situacijų galimomis praktikomis.

1. Ar dėl COVID-19 ligos protrūkio esanti ekstremalioji situacija pakeitė Jūsų bibliotekos darbo pobūdį? (pasirinkite)

- ☐ Taip
- ☐ Ne

2. Kokie bibliotekos darbo pobūdžio pasikeitimai įvyko? (galimi keli atsakymo variantai)

- ☐ Pasikeitimų bibliotekoje nestebima
- ☐ Pandemija ir jos valdymas paveikė bibliotekos veiklos rodiklius
- ☐ Pasikeitė bibliotekos suteikiamų paslaugų pobūdis, atsirado naujų paslaugų
- ☐ Padidėjo skaitmenizavimo procesai/įsigyta naujų kompiuterių, programinės įrangos
- ☐ Sumažėjo bibliotekos darbuotojų skaičius
- ☐ Išaugo naujų kompetencijų poreikis
- ☐ Išaugo poreikis vadovų inovatyvumo ir lyderystės
- ☐ Išaugo darbuotojų mokymas ir švietimas
- ☐ Įvyko darbų perorganizavimas
- ☐ Padidėjo bibliotekų svarba ir reikalingumas
- ☐ Sustiprėjo socialinė ir informacinė gyventojų integracija bibliotekose
- ☐ Sumažėjo bibliotekos darbuotojų atlyginimai

- ☐ Padidėjo bibliotekos darbuotojų atlyginimai
- ☐ Sumažėjo bibliotekos biudžetas
- ☐ Padidėjo bibliotekos biudžetas
- ☐ Padidėjo bibliotekos bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis
- ☐ Kita (įrašykite)

3. Ar pritariate, kad didžiausiais iššūkiais viešosioms bibliotekoms bet kurių ekstremaliųjų situacijų laikotarpiu yra: (pažymėkite Jums tinkančius atsakymus).

Iššūkiai, su kuriais susiduria viešosios bibliotekos	Pritariu	Nepritariu	Tik iš dalies pritariu
Fizinės prieigos ir kontaktų su vartotojais ir lankytojais eliminavimas	☐	☐	☐
Negalėjimas teikti pagrindinės bibliotekų paslaugos – skolinti fizinių knygų visuomenei, nors pvz., Covid-19 krizės metu šis poreikis itin išauga	☐	☐	☐
Darbo perorganizavimas, kai dalis darbuotojų ima dirbti kitokiu būdu (pvz., nuotoliniu būdu)	☐	☐	☐
Darbuotojų skaitmeninių gebėjimų dirbti nuotoliniu būdu ribotumas ir trūkumas	☐	☐	☐
Būtinybė laikytis saugos priemonių (apsaugos priemonių darbuotojams nebuvimas; per knygų grąžinimo įrenginius į bibliotekas grąžinamų knygų izoliavimas)	☐	☐	☐
Dėl karantino reikalavimų sustoję (negalimi vykdyti) darbai ir projektinės veiklos	☐	☐	☐
Veiklų perkėlimas į virtualią erdvę, – naujų veiklų ir (ar) veiklos formų paieška ir praktinis įgyvendinimas	☐	☐	☐
Kiti iššūkiai (nurodykite juos)			

4. Su kokiomis problemomis susidūrė bibliotekų paslaugų valdyme Covid-19 pandeminiu laikotarpiu? (pažymėkite Jums tinkančius atsakymus).

	Nesusidūrėme	Tik iš dalies susidūrėme	Susidūrėme dažnai
Darbuotojams trūko žinių ir įgūdžių	☐	☐	☐
Dideli darbo krūviai	☐	☐	☐
Viešosios komunikacijos trūkumas	☐	☐	☐
Informacijos trūkumas	☐	☐	☐
Žmoniškųjų išteklių trūkumas	☐	☐	☐
Finansinių išteklių trūkumas	☐	☐	☐
Kitos problemos (nurodykite jas)			

5. Dėl paslaugų valdymo ekstremaliųjų situacijų metu užtikrinimo, ar Jūsų bibliotekoje yra patvirtinta? (pažymėkite Jums tinkančius atsakymus).

	Taip	Nežinau	Ne	Planuojama
Darbuotojų ir bibliotekos lankytojų apsaugos užtikrinimo reikalavimai	☐	☐	☐	☐
Vartotojų aptarnavimo karantino sąlygomis tvarka	☐	☐	☐	☐

Dokumentų panaudos tvarka	☐	☐	☐	☐
Viešosios komunikacijos reikalavimai	☐	☐	☐	☐
Elektroninio turinio ir prieigos prie e. turinio paslaugų tvarka	☐	☐	☐	☐
Nuotolinių mokymų bibliotekų darbuotojams organizavimo ir vykdymo tvarka	☐	☐	☐	☐
Bibliotekos paslaugų valdymo stiprinimo rekomendacijos	☐	☐	☐	☐
Bibliotekos biudžeto paskirstymas	☐	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)				

6. Įvertinkite teiginius apie bibliotekos vadovo veiklos organizavimą Covid-19 pandemijos laikotarpiu.

Vadovo veiklos organizavimas Covid-19 pandemijos laikotarpiu	Sutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku
Vadovas suformavo aiškias taisykles, kuriomis darbuotojai turi vadovautis dirbdami pandeminiu laikotarpiu	☐	☐	☐
Vadovas operatyviai reagavo į susidariusią situaciją dėl Covid-19 pandemijos ir sudarė tinkamas sąlygas dirbti karantino laikotarpiu	☐	☐	☐
Vadovas nuolat teikė aktualią informaciją darbuotojams dėl Covid-19 pandemijos	☐	☐	☐
Vadovas nurodė aiškias ir konkrečias užduotis, kurias turi atlikti darbuotojai, siekiant užtikrinti bibliotekos paslaugų tęstinumą ekstremaliųjų situacijų metu	☐	☐	☐
Vadovas nuolat palaikė ryšį su darbuotojais ir juos konsultavo dėl jiems iškylančių klausimų Covid-19 sukeltose situacijose	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)			

7. Ką padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos paskelbimas Covid-19 krizės laikotarpiu? Kokios bibliotekų savybės, tendencijos išryškėjo? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus).

Išryškėjusios bibliotekų savybės ir tendencijos Covid-19 krizės laikotarpiu	Sutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku
Karantinas aiškiai atskleidė knygų ir skaitymo poreikį.	☐	☐	☐
Net griežčiausių ribojimų sąlygomis Lietuvos viešosios bibliotekos rado būdų pagelbėti skaitytojams.	☐	☐	☐
Viešosios bibliotekos tapo lankstesnės	☐	☐	☐
Išryškėjo viešųjų bibliotekų gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių (kintančių politinių reikalavimų, bendruomenės poreikių ir pa.).	☐	☐	☐
Bibliotekos pandemijos laikotarpiu pritraukė įvairias visuomenės grupes.	☐	☐	☐
Bibliotekos tapo pandemijos laikotarpiu tapo itin svarbios ir reikalingos socialinę atskirtį patiriančioms visuomenės grupėms.	☐	☐	☐
Bibliotekos operatyviai reagavo į aplinkos pokyčius ir sklandžiai perorientavo savo veiklas, kad jos būtų prieinamos lankytojams.	☐	☐	☐

Viešosios bibliotekos darbuotojai tinkamai susidorojo su pandemijos laikotarpiu iškilusiais iššūkiais	☐	☐	☐
Bibliotekos praplėtė galimybes tiems bendruomenių nariams, kurie pandeminiu laikotarpiu susidūrė su darbo praradimu, sveikatos priežiūros krize, nuotoliniu darbu ir mokymusi.	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)			

- 8. Jūsų nuomone, kurie konkretūs atsparumo stiprinimo veiksniai padeda susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus).**

Viešosios bibliotekos atsparumo įtakos veiksniai, padedantys susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis	Padedą	Nepadeda	Tik iš dalies padeda	Nežinau, sunku pasakyti
Strateginis planavimas	☐	☐	☐	☐
Veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas	☐	☐	☐	☐
Įgalinanti lyderystė (bendros gerovės siekimas; gebėjimas derinti ir valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius)	☐	☐	☐	☐
Inovacijų diegimas ir proaktyvumas (iniciatyvumas)	☐	☐	☐	☐
Rizikų valdymo standartizuotos procedūros	☐	☐	☐	☐
Bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐
Žmonių išteklių valdymas	☐	☐	☐	☐
Veiklos tęstinumo procesų valdymas	☐	☐	☐	☐
Technologijų vystymas bei žinių plėtra	☐	☐	☐	☐
Finansinis stabilumas	☐	☐	☐	☐
Žinių ir kompetencijų tobulinimas	☐	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)				

- 9. Ką, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines)? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)**

Viešųjų bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimas orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas	Sutinku	Nesutinku	Tik iš dalies sutinku	Nežinau, sunku pasakyti
Visuomenės ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą	☐	☐	☐	☐
Gebėjimą iš anksto numatyti reikalingus pokyčius organizacijoje	☐	☐	☐	☐
Strateginių ir organizacinių pokyčių valdymą	☐	☐	☐	☐
Inovacijų diegimą ir paslaugų prieinamumo didinimą	☐	☐	☐	☐
Virtualios erdvės ir šiuolaikinių technologijų išnaudojimą	☐	☐	☐	☐
Įvairių socialinių grupių įtraukimą	☐	☐	☐	☐
Įgyvendinti politiką, leidžiančią viešosioms bibliotekoms pasiruošti teikti paslaugas ekstremaliomis situacijomis (bibliotekos aplinka, darbuotojai, patalpos, resursai turi būti pritaikyti teikti paslaugas esant ekstremalioms situacijoms).	☐	☐	☐	☐
Gebėjimą persiorientuoti ir prisitaikyti	☐	☐	☐	☐
Numatymą, pasiruošimą, tinkamą reagavimą į kylančius pokyčius ir staigius sutrikimus, grėsmes, gebėjimą prie jų prisitaikyti norint išgyventi ir klestėti	☐	☐	☐	☐
Turimų išteklių išlaikymą pakankamai lanksčia forma ir sugebėjimą juos pritaikyti iškilus grėsmėi	☐	☐	☐	☐

Darbuotojų ekspertines ir platesnes kompetencijas, leidžiančias lanksčiau prisitaikyti prie skirtingų situacijų.	☐	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)				

10. Kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą, orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines)? (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus).

Viešųjų bibliotekų paslaugų kokybės tobulinimo būdai orientuojantis į kitas galimas ekstremaliąsias situacijas	Sutinku	Nesutinku	Tik iš dalies sutinku	Nežinau, sunku pasakyti
Intensyvesnis darbuotojų įtraukimas į bibliotekų paslaugų valdymo procesus	☐	☐	☐	☐
Daugiau viešumo, aiškesnio komunikavimo su darbuotojais	☐	☐	☐	☐
Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą	☐	☐	☐	☐
Užtikrinti teikiamų paslaugų koordinavimą, valdymą ir kontrolę esant ekstremaliai situacijai.	☐	☐	☐	☐
Numatyti tvarką, nustatant ekstremaliosios situacijos mastą ir įvertinant jos padarinius.	☐	☐	☐	☐
Didinti kultūros paslaugų įtraukumą ir tolygų prieinamumą, pritaikant visų, ypač pažeidžiamiausių, socialinių grupių poreikiams.	☐	☐	☐	☐
Viešosioms bibliotekoms būtina turėti reglamentuotas gaires. Jos turi būti įtrauktos į ekstremalių situacijų valdymo planus, kuriais remiantis jos ne tik turi nenutraukti veiklos esant ekstremaliai situacijai, tačiau ir teikti visokeriopą pagalbą išplečiant savo paslaugų spektrą.	☐	☐	☐	☐
Viešosios bibliotekos turi būti įtrauktos į ekstremaliosiomis situacijomis paslaugas teikiančių įstaigų sąrašą.	☐	☐	☐	☐
Esant ekstremaliai situacijai viešosios bibliotekos turi išlikti nemokamų, nekomercinių paslaugų teikėjomis, užtikrinti informacijos prieinamumą, tarnauti kaip informacijos centrai.	☐	☐	☐	☐
Viešosioms bibliotekoms turi būti skiriamas tinkamas asignavimas, kaip įstaigoms, padedančioms lokalizuoti ekstremalią situaciją.	☐	☐	☐	☐
Būtinai viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas kuriant išsamų paslaugų valdymo planą.	☐	☐	☐	☐
Kita (įrašykite)				

DEMOGRAFINIAI duomenys:

11. Jūs esate:

- ☐ Moteris
☐ Vyras

12. Jūsų amžius:

- ☐ 20-29 metai
☐ 30-39 metai
☐ 40-49 metai
☐ 50-59 metai
☐ 60-69 metai
☐ 70 metų ir vyresni

13. Jūsų darbo stažas organizacijoje:

- ☐ Iki 2 metų
☐ Nuo 2 iki 5 metų
☐ Nuo 5 iki 10
☐ Daugiau nei 10 metų

14. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
☐ Aukštesnysis
☐ Aukštasis
☐ Kitas (įrašyti).....

Dalyvio sutikimas

Aš, _____, esu informuota (-as), kad:

1. Interviu duomenys bus naudojami Vilniaus Universiteto Šiaulių akademijos Viešojo valdymo programos antro kurso magistrančių Neringos Aleksandravičiūtės ir Virginijos Miežinienės magistriniame darbe tema „Viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų kontekste“

2. Sutinku, kad:

- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (vardas ir pavardė) būtų skelbiami;
- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (vardas ir pavardė) būtų užkoduoti ir neskelbiami;
- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (institucija) būtų skelbiama;
- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (institucija) būtų užkoduota ir neskelbiama;
- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (pareigos) būtų skelbiama;
- ☐ apdorojant duomenis asmeninė respondento informacija (pareigos) būtų užkoduota ir neskelbiama.

3. Interviu tikslas yra identifikuoti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų kontekste. Atskleisti, kuo pasižymi viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ir kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?

4. Dalyvavimas tyrime yra neatlygintinas.

5. Tyrimo rezultatai bus publikuojami viešai ir naudojami išskirtinai tik mokslinio tiriamojo darbo analizei atlikti. Esant Jūsų pageidavimui, bus laikomasi konfidencialumo ir asmeniniai duomenys darbe nebus skelbiami.

6. Iškilus klausimams, susijusiems su tyrimu arba dalyvavimu jame, prašome kreiptis į Neringą Aleksandravičiūtę (tel. +37061521137, el. pašto adresas neringa.aleksandraviciute@sa.stud.vu.lt) ir Virginiją Miežinienę (tel. +37061267707, el. pašto adresas virginija.miezinienė@sa.stud.vu.lt.).

Dėkojame už Jūsų dalyvavimą.

Aš susipažinau su aukščiau pateikta informacija.

Tyrimo dalyvio vardas, pavardė, užimamos pareigos

Data

INTERVIU KLAUSIMYNAS BIBLIOTEKŲ VADOVAMS

Vienos reikšmingiausių organizacijų ekstremalių situacijų metu yra viešosios bibliotekos, kurios teikia plataus spektro viešąsias paslaugas, užtikrina jų tvarumą, prieinamumą, skatina intensyvių vartotojų įsitraukimą, suteikia nemokamą prieigą prie IKT ir interneto, ugdo gyventojų skaitmeninio raštingumo kompetencijas ir pan. Kuo pasižymi viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu? Kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą?

Biblioteka vis dažniau suprantama ne tik kaip knygų skolinimosi vieta, bet ir visiems atvira erdvė, kurioje bendruomenės nariai gali įgyvendinti savo sumanymus bendraujant, mokantis, leidžiant laisvalaikį, dirbant ir kt. (Bibliotekų plėtros strateginės kryptys, 2016)

1. Kokią, Jūsų nuomone, naudą suteikia (ar gali suteikti) biblioteka visuomenei?

2. Kokias viešąsias paslaugas, be tradicinių, visuomenei teikia jūsų biblioteka? Kokias naujas, papildomas paslaugas pradėjote teikti pastaruoju, pandeminiu laikotarpiu?

3. Kokiais būdais tobulinate Jūsų atstovaujamos bibliotekos siūlomas paslaugas vartotojams? Kaip priimate sprendimus dėl naujų paslaugų diegimo bibliotekoje? Ar turite inovacijų komandą? Jei taip, kokios jos funkcijos?

Svarbu užtikrinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu. (Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų strateginiai 2020-2025 metų veiklos planai).

4. Kaip dėl COVID-19 ligos protrūkio esanti ekstremalioji situacija pakeitė Jūsų bibliotekos veiklos pobūdį? Su kokiomis problemomis susidūrėte?

5. Ką padėjo atskleisti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme ekstremaliosios situacijos paskelbimas Covid-19 pandemijos metu? Kokios bibliotekų savybės, tendencijos išryškėjo?

6. Ši pandemija yra kiekvienos organizacijos atsparumo išbandymas. Kokių netikėtų išbandymų ir naujų sąlygų padaugėjo (atsirado), kurios daro įtaką darbo rezultatams ir veiklai?

7. Ką ir kaip, Jūsų nuomone, reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, orientuojantis į kitas galimas ekstremalias situacijas (pvz. karo, kibernetinio išpuolio, gamtines, technines, ekologines ar socialines)?

Svarbu užtikrinti darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu. (Kauno ir Šiaulių apskričių viešųjų bibliotekų strateginiai 2020-2025 metų veiklos planai).

8. Koks yra darbuotojų vaidmuo bibliotekos paslaugų valdymo tobulinimo procese?

9. Ar įtraukiami įstaigos darbuotojai į teikiamų paslaugų kokybės gerinimą? Jei taip, tai kaip?

10. Per ką ir kaip darbuotojai įtraukiami ir gali dalyvauti įstaigos paslaugų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu?
11. Kaip pasikeitė Jūsų įstaigos darbuotojų darbo pobūdis ekstremaliųjų situacijų metu?

<i>Svarbu tobulinti bibliotekų valdymą, konsultuojantis ir bendradarbiaujant su kitomis įstaigomis. (Kauno ir Šiaulių apskričių savivaldybių 2015 - 2030 metų strateginiai plėtros planai).</i>
12. Su kokiomis įstaigomis konsultuojamasi siekiant išspręsti problemas, kylančias ekstremaliųjų situacijų metu? Gal galite pakomenuoti plačiau apie tarpsektorinio ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo patirtį ir ateities planus? Kaip vyksta ar turėtų vykti vietos valdžių institucijų ir viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas, užtikrinant veiksmingą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju?
13. Kokiais politiniais sprendimais vadovaujatės valdant ekstremaliąją situaciją?
14. Kokie, Jūsų manymu, politiniai sprendimai, nacionaliniu lygiu galėtų pagerinti situaciją?
15. Kaip galėtų prisidėti savivaldybė, gerinant paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?

<i>Pokovidiniame gyvenime galima įžvelgti ir rizikos, ir galimybių. Kai neveikia tradiciniai modeliai, tampa nebeaiškios bibliotekos veiklos kryptys.</i>
16. Kaip manote, kokie bus (kaip pakis) bibliotekų vartotojų poreikiai pandemijai pasibaigus?
17. Ar karantinai ir visa ši dėl Covid-19 susiklosčiusi situacija kaip nors paveiks vartotojų pasirinkimus ir lūkesčius dėl bibliotekų paslaugų naudojimosi ateityje?
18. Ar skaitmeninės paslaugos išliks populiarios? Kaip pasikeis paslaugų pobūdis?
19. Kokia ateitis laukia viešųjų bibliotekų, ar keisis jų paskirtis? Koks šiandien, Jūsų manymu, yra šiuolaikinės bibliotekos vaidmuo ?

Jūsų vadovaujamo darbo stažas (įrašykite) -

Dėkojame Jums už bendradarbiavimą!

INTERVIU KLAUSIMYNAS KULTŪROS SRITIES IR EKSTREMALIŲJŲ SITUACIJŲ EKSPERTAMS

Vienos reikšmingiausių organizacijų ekstremaliųjų situacijų metu yra viešosios bibliotekos, kurios teikia plataus spektro viešąsias paslaugas, užtikrina jų tvarumą, prieinamumą, skatina intensyvių vartotojų įsitraukimą, suteikia nemokamą prieigą prie IKT ir interneto, ugdo gyventojų skaitmeninio raštingumo kompetencijas ir pan. Kuo pasižymi viešųjų bibliotekų paslaugų valdymas ekstremaliųjų situacijų metu? Kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą?

1. Dėl COVID-19 ne tik Lietuva, bet ir visas pasaulis gyvena ekstremaliosios situacijos sąlygomis ir bando suvaldyti pandemiją. Ką, jūsų nuomone, svarbu akcentuoti kalbant apie ekstremalių situacijų valdymą ir kokių priemonių akcentavimo galbūt pasigendate dabartinėje situacijoje? Ar, Jūsų nuomone, bibliotekų sektorius sugebėjo tinkamai prisitaikyti teikti savo paslaugas ekstremaliosiomis sąlygomis?
2. Kiekviena ekstremalioji situacija yra unikali, o ekstremaliųjų situacijų valdymo procesas vyksta nuolatos besikeičiančiomis, kompleksinėmis ir neretai chaotiškomis sąlygomis. Taigi, ar iš vis įmanoma tinkamai pasiruošti ekstremaliajai situacijai? Kokie valdymo aspektai svarbūs šioje dinamiškoje aplinkoje? Kaip, Jūsų nuomone, viešosios bibliotekos turėtų pasiruošti ekstremaliajai situacijai?
3. COVID-19 pandemija viešųjų bibliotekų darbuotojams ir vadovams pateikė daug naujų ir sudėtingų darbo iššūkių. Jūsų nuomone, kuo pasižymi ir kaip būtų galima patobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdymą ekstremaliųjų situacijų metu?
4. Jūsų nuomone, ar bibliotekų atsparumas ekstremaliose situacijose yra svarbus? Jei taip, kokie atsparumo stiprinimo veiksniai padėtų susidoroti su aplinkos iššūkiais ir grėsmėmis viešųjų bibliotekų valdyme ekstremaliųjų situacijų metu?
5. Ekstremaliųjų situacijų valdymas nėra vien tik rutininė veikla, kai naudojamos iš anksto parengtos schemos ar vykdomos parengtos instrukcijos. Galiojantys teisės aktai patys savaime nespėndžia ekstremalių situacijų valdymo problemų, o valdymą atliekantys asmenys, įvykus ekstremaliai situacijai, privalo greitai priimti adekvačius sprendimus ir sugebėti juos realizuoti. Kaip manote, kokiomis savybėmis bei kompetencijomis turi pasižymėti organizacijos vadovas, kad ekstremalioji situacija būtų sėkmingai suvaldyta?
6. Anot krizių valdymo teorijos, siekiant užkirsti kelią ekstremaliosioms situacijoms ir sėkmingai susidoroti su jomis, svarbus bendradarbiavimas tarp visuomeninių organizacijų. Veiksmingas reagavimas į nelaimę ir atsistatymą po jos priklauso nuo vietos valdžios institucijų ir bendruomenių bendradarbiavimo. Kaip vyksta ar turėtų vykti vietos valdžių institucijų ir viešųjų bibliotekų bendradarbiavimas, užtikrinant veiksmingą valdymą ekstremaliosios situacijos atveju?
7. Skirtingo pobūdžio ekstremaliosios situacijos atrodo labai skirtingos, tačiau ekstremaliųjų situacijų valdymas paklūsta tam tikroms bendroms taisyklėms. Reaguojant į bet kurio pobūdžio grėšiančias ar susidariusias ekstremaliąsias situacijas keliami ir sprendžiami iš esmės tokie patys uždaviniai: vertinama situacija, mažinamas pavojus, priimami reikiami sprendimai, telkiami reikalingi ištekliai. Jūsų nuomone, ką ir kaip reikėtų tobulinti viešųjų bibliotekų paslaugų valdyme, ekstremaliųjų situacijų metu?

Dėkojame Jums už bendradarbiavimą. Mums Jūsų žinios ir nuomonė labai svarbi! Jei turėtumėte kokių pastebėjimų, ar patarimų, mielai prašytume jais pasidalinti.

Apklausos atlikimo sertifikatas

