

Žinių kultūros ugdymas – strateginė akademinių bibliotekų valdymo kryptis

Janina Pupelienė

Klaipėdos universiteto bibliotekos direktorė,
Bibliotekininkystės katedros asistentė
Director of the Klaipėda University Library,
Assistant of the Department of Library
and Information Science at the Klaipėda University
K. Donelaičio a. 3, 92144 Klaipėda
Tel. (+370 46) 398 780
El. paštas: janina.pupeliene@cb.ku.lt

Akademines bibliotekos, aktyviai dalyvaujančios universitetinių žinių kūrimo ir ypač sklaidos procesuose, yra stipriai veikiamos palyginti uždaros akademinės aplinkos su jai būdinga institucine autonomija ir vertybėmis, dažnai priešingomis efektyvaus dalijimosi žiniomis kultūrai. Akademines bibliotekos turi ieškoti būdų, kaip tapti atviromis, nauja darbo kultūra pasižyminčiomis organizacijomis, kurti veiklos strategijas, kurių įgyvendinimo sėkmę dažnai lemia organizacijos vidinė kultūra. Dalijimosi žiniomis kultūra straipsnyje nagrinėjama kaip organizacijos bendros kultūros dalis. Aptariami galimi organizaciniai ir techniniai dalijimosi žiniomis metodai, ypač pabrėžiant pasitikėjimo ir tarpusavio supratimo aplinkos kūrimą. Pagrindinis straipsnio tikslas – atlikti žinių kultūros ugdymo organizacijose mokslinių publikacijų analizę, tuo atkreipti Lietuvos bibliotekų vadovų dėmesį į šią aktualią valdymo problemą ir paskatinti juos ugdyti savo vadovaujamose organizacijose tokią kultūrą. Atliekant tyrimą naudotasi mokslinės literatūros analizės metodu.*

Problemos aktualumas

Šiuolaikinėje visuomenėje žinioms ir informacijai tapus gyvybiniais ištekliais (Drucker, 2001; Zakarevičius, 2002) pripažįstama, jog pagrindinis valstybės, organizacijos ir kiekvieno individo klestėjimo ir gerovės garantas yra tinkamas žinių, informacijos organizavimas bei

valdymas (Glosienė, 2000). Naujoje žinių ekonomikoje reikia visiškai naujo mąstymo ir valdymo priemonių. Tradiciniai požiūriai nėra pasenę, tačiau jie vieni yra netinkami nuosekliai organizacijų veiklai ir išlikimui šiandienėje žinių ekonomikoje (Gudauskas, 2004).

Universitetai valdo milžiniškus žinių turtus, moksliniais tyrimais prisideda prie žinių kūri-

* Straipsnis parengtas pagal Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai“ (Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d.) skaitytą pranešimą.

mo, mokymu, publikacijomis – prie dalijimosi žiniomis ir jų sklaidos. Universitetai yra žinių turtingos organizacijos, bet, Jennifer Rowley nuomone, jiems iš esmės trūksta bendros žinių vadybos filosofijos ir, deja, teorinės ir praktinės šios filosofijos galimo rezultato perspektyvos. Rowley pažymi, kad būdinga universitetams kultūra ir vertybės yra priešingos kultūrai, reikalingai efektyviam dalijimuisi žiniomis. Dauguma akademinės bendruomenės mano, kad žinios yra nuosavybė, išskirtinumo, reputacijos kūrimo, akademinio meistriškumo ir valdžios šaltinis (Rowley, 2003). Akademinės bibliotekos daugelyje universitetų yra smarkiai veikiančios šios aplinkos.

Dabar vadybos literatūroje vyksta intensyvi diskusija įvairiais modernios ir ateities organizacijos klausimais. Beveik visose modernių organizacijų koncepcijose vyrauja mokslas, žinios, informacija ir lyderystė (Zakarevičius, 2002). Nuolatinė individų įgūdžių ir žinių plėtra šiose koncepcijose pripažįstama kaip svarbus elementas, palaikantis organizacijos gebėjimus ir tinkamumą valdyti pokyčius. Tokių koncepcijų paplitimas turėjo įtakos ir akademinėms bibliotekoms, kaip tradicinių su informacija ir žiniomis dirbančių organizacijų, esmės, jų vaidmens visuomenėje ir veiklos formų suvokimo pokyčiams. Šiuolaikinei akademinėi bibliotekai iškilusias naujas su informacijos prieiga, naujomis informacijos formomis susijusias problemas bandoma spręsti kuriant naujas veiklos strategijas, atitinkančias pakitusias veiklos sąlygas.

Situacija Lietuvos bibliotekose

Vertinant Lietuvos akademines bibliotekas vadybos požiūriu, galima teigti, jog šios bibliotekos, nors ir pasiekusios tam tikrų laimėjimų savo

veiklos kompiuterizavimo, bendrų informacinių tinklų kūrimo srityje, vadybiniu požiūriu yra gana tradicinės ir atsilieka nuo šiandienai organizacijai keliamų reikalavimų. Nors specialių žinių kultūros formavimo Lietuvos bibliotekose tyrimų neatlikta, remiantis kai kurių kitų tyrimų išvadomis galima teigti, kad Lietuvos akademinių bibliotekų valdymo aplinka dar nėra palanki dalijimuisi žiniomis.

Kad šios bibliotekos iš esmės yra valdomos tradiciniais metodais, rodo 2005 metais Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto (toliau – VU KF) magistrantės K. Lymantaitės atliktas tyrimas „Vadovavimo stilių tyrimas Lietuvos universitetų bibliotekose“, kurio pagrindinė išvada tokia: tyrime dalyvavusių bibliotekų vadovams būdingas į užduotis (bet ne į darbuotojus – *aut. pastaba*) orientuotas vadovavimo stilius (Lymantaitė ir Petuchovaitė, 2006).

Tam tikrą Lietuvos bibliotekų darbuotojų požiūrį į mokymąsi, naujų žinių bei dalijimosi žiniomis svarbą iliustruoja 2003 m. VU KF Bibliotekų ir informacijos centrų vadybos magistrantų atlikto tyrimo „Ar reikia atestacijos Lietuvos bibliotekų darbuotojams“ rezultatai. Išskiriant svarbiausius atestacijos kriterijus, *pranešimai konferencijose, metodinis mokymas, publikacijos* tyrimo respondentų buvo išskirti kaip mažiausiai svarbūs kriterijai, lyginant su išskirtais svarbiausiais – išsilavinimo ir darbo stažo kriterijais (Ar reikia atestacijos, 2003).

Domėtis mokymosi ir žinioms palankios kultūros formavimu, daugiau dėmesio skirti žmonių išteklių plėtrai Lietuvos akademinių bibliotekų vadovus turėtų skatinti spartūs technologinių naujovių diegimo tempai jų bibliotekose, didėjanti darbuotojų kaita ir daugeliui bibliotekų būdinga kartų kaitos problema.

Dalijimasis žiniomis – organizacijos kultūros dalis

Kaip teigia Suliman Al-Hawamdeh, dalijimasis žiniomis plačiąja prasme priklauso visų žinių tipų komunikavimo procesui. Esminis dalijimosi žiniomis rezultatas yra naujų žinių ir inovacijų kūrimas, kuris reikšmingai pagerina organizacijos veiklą. Dalijimosis žiniomis procesui išreikšti vartojama daug terminų, tarp jų *žinių perdavimas, sklaida, pasikeitimas, paskirstymas* (Al-Hawamdeh, 2003). Dalijimosis žiniomis kultūros formavimas – viena iš organizacijos žmonių išteklių valdymo problemų, nes žmonių išteklių plėtra, Iano Smitho teigimu, yra susijusi su žmonių, dirbančių individualiai, komandomis ir organizacijoje, darbinių žinių, įgūdžių ir gebėjimų tobulinimu. Tai suteikimas žmonėms žinių, suvokimo, įgūdžių, kurie užtikrins jų veiklos naudingumą ir organizacinių pokyčių tęstinumą (Smith, 2004). Dalijimosis žiniomis kultūros egzistavimas organizacijose, nuolatinis aplinkos, kuri palanki mokymuisi ir tobulėjimui, skatinimas ir kūrimas pripažįstamas svarbiu veiksmu siekiant sėkmingų žmonių išteklių ir organizacijos plėtros rezultatų. Kaip teigia Smith, žmonių išteklių plėtros indėlis siekiant veiksmingų organizacinių pokyčių svarbus trijose srityse:

- kuriant organizacinę aplinką, palaikančią mokymą ir tobulėjimą,
- plėtojant ir palaikant kiekvieno darbuotojo nusiteikimą mokytis ir tobulinti įgūdžius,
- suteikiant personalui tiesioginių įgūdžių ir žinių, reikalingų darbui pasikeitusioje aplinkoje (Smith, 2004).

Dalijimasis žiniomis vyksta atsižvelgiant į organizacijos kultūrą, kuri išreiškiama organizacijos vertybėmis, normomis ir praktika. Anot Richardo Dafto, *organizacijos kultūra* yra visu-

ma pagrindinių vertybių, įsitikinimų, suvokimų ir normų, priimtinių visiems darbuotojams. Daftas nurodo du labiausiai paplitusius ir veiksmingiausius žmonių ir organizacijų kultūros pokyčių įgyvendinimo būdus – mokymą ir organizacinę plėtrą (Daft, 2006). Gerai dirbančios organizacijos turi bendras vertybes, kurios yra aiškios visiems organizacijos darbuotojams ir nusako, kaip darbuotojai galvoja ir elgiasi. David W. De Long ir Liam Fahey, analizuodami kultūrinės kliūtis žinių valdymui, pateikia keturis organizacijos kultūros aspektus, veikiančius su žiniomis susijusią elgseną:

- kultūra formuoja prielaidas, kokios žinios yra svarbios;
- ji tarpininkauja santykiuose tarp individų, grupių ir organizacinių žinių;
- sukuria socialinės sąveikos organizacinį kontekstą;
- daro įtaką naujų žinių kūrimui ir pritaikymui (De Long ir Fahey, 2000).

Individo vaidmuo kuriant organizacines žinias

Organizacija be individų sukurti žinių negali, todėl ji turi palaikyti kūrybiškus individus ir suteikti kontekstą žinių kūrimui. Ikujiro Nonaka teigimu, žinios kuriamos individų, kurie yra pagrindinis organizacinių žinių kūrimo variklis. Žinių kūrimas organizacijoje, Nonaka nuomone, gali būti inicijuojamas plečiant individo žinias organizacijoje (Nonaka, 1994). John Seely Brown ir Paul Duguid taip pat teigia, kad dėmesys žinioms turi būti dėmesys žmogui. Kuriančių ir skleidžiančių žinias žmonių svarba verčia organizacijas suprasti, kad žinių pirmiausia turi žmonės, o ne duomenų bazės (Brown, Duguid, 2004). Thomas H. Davenport ir Laurence Prusak tvirtina, kad viena iš pagrindinių vertybių, kuri sudaro dalijimosi žiniomis kultū-

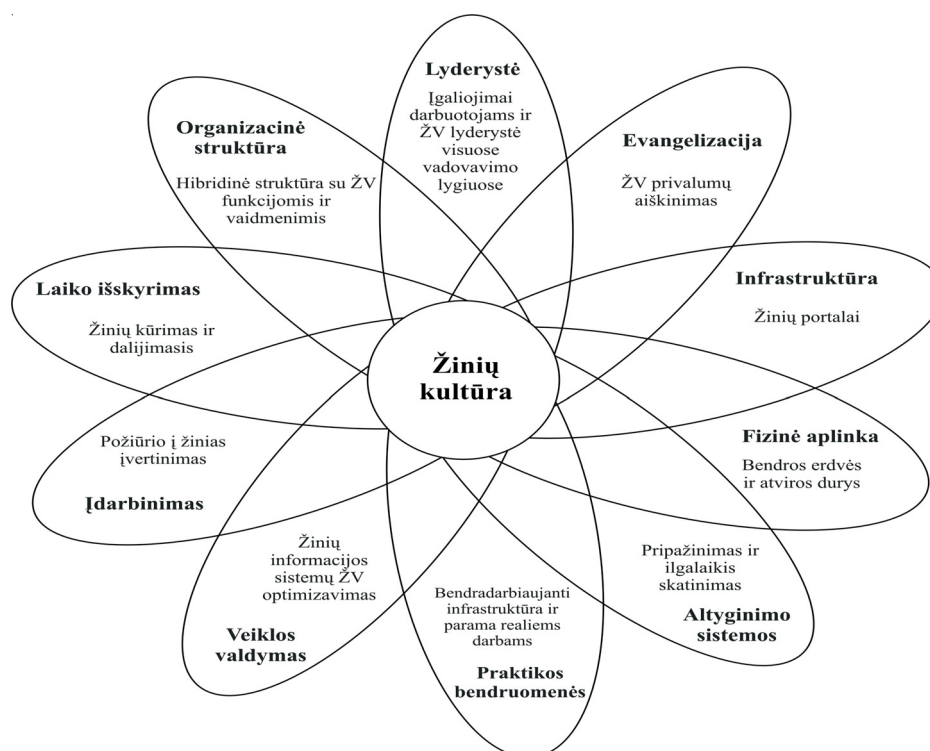
ra, yra pasitikėjimas, išreiškiamas idėjų priklausomybės pripažinimu. Besidalijantys žiniomis turi žinoti, kad jie gaus kreditą ir kad kiti atsismokės tuo pačiu. Pasitikėjimas turi būti matomas, jis turi būti visa apimantis ir prasidėti iš viršaus (Davenport, Prusak, 1998).

Žinių, patirties ir apmąstymo sąveika leidžia individui sukurti savo požiūrį į pasaulį. Tačiau šis požiūris priklauso asmeniui tol, kol jis nėra išreiškiamas socialinėje sąveikoje, todėl žinių valdymo teoretikai siūlo organizacijoms steigti įvairias struktūras, padedančias individams dalytis žiniomis ir kurti organizacines žinias. Brown ir Duguid siūlo praktikos bendruomenių struktūrą ir jų jungimą su organizacijos struktūra į telkinių matricas (Brown, Duguid, 2004).

Probst ir kt. tarp tokių struktūrų mini komunikacines ir informacines technologijas, kurios suteikia galimybę kurti virtualias organizacijas (Probst ir kt., 2006).

Dalijimosi žiniomis valdymas organizacijose

Žinių valdymo literatūroje yra pateikiama didelė įvairovė veiksnių, darančių įtaką žinių kultūros kūrimui ir plėtojimui organizacijose. Dažniausiai minimi šie veiksniai: organizacinė struktūra, žmonės, skatinimo ir įvertinimo sistema, lyderystė, veiklos procesai ir informacinės sistemos. Oliver Stan ir Kondal Reddy Kandadi atliko tyrimą, siekdami išaiškinti ir aprašyti pagrindinius žinių kultūrą organizacijose vei-



Pav. Dešimt veiksnių, darančių įtaką žinių kultūros ugdymui organizacijose (Pagal Oliver, Kandadi, 2006, p. 19)

kiančius veiksnus. Šiuo tyrimu autoriai siekė atsakyti į tokius klausimus:

1. Kokie pagrindiniai veiksniai leidžia spręsti apie žinių kultūros egzistavimą organizacijoje?
2. Kaip įvairūs kultūros veiksniai veikia žinių valdymą organizacijoje?
3. Kokių strategijų, iniciatyvų ir vertinimų organizacijos turi siekti, kad sukurtų ir plėtotų žinių kultūrą?

Atlikus tyrimą buvo išaiškinta dešimt veiksnių, darančių įtaką žinių kultūros ugdymui organizacijose (žr. pav.). Tai: lyderystė, organizacinė struktūra, evangelizacija, praktikos bendruomenės, įvertinimo sistema, laiko išskyrimas, veiklos procesai, įdarbinimas, infrastruktūra, fizinės sąlygos.

Autoriai pabrėžia, jog visi šie veiksniai turėtų būti protingai valdomi, siekiant efektyvios žinių kultūros. Autoriai taip pat pateikė kai kurias hipotetines prielaidas:

1. Žinių kultūros kontekste žemiausios ir vidurinės grandžių vadovų lyderystė yra lygiai reikšminga kaip ir aukščiausiųjų vadovų.
2. Hibridinės organizacinės struktūros yra veiksmingos palaikant ilgalaikę žinių kultūrą.
3. Darbuotojų žinių indėlio į organizaciją pripažinimas ir ilgalaikės iniciatyvos yra stipresni skatinamieji veiksniai negu trumpalaikiai piniginiai paskatinimai.
4. Laiko išskyrimas darbuotojų žinių iniciatyvoms yra esminis elementas ugdant žinių kultūrą ir žalingas veiksnys, veikiantis žinių valdymo programas sėkmės ir nesėkmės atveju.
5. Potencialių darbuotojų žinių etiketo analizavimas įdarbinant padeda organizacijoms reguliuoti ir ugdyti žinių kultūrą.

6. Fizinė darbo aplinkos struktūra ir darbo vietų išdėstymas yra svarbus darbuotojams dalijantis žiniomis (Stan, Kandadi, 2006).

Stan ir Kandadi žinių kultūrą apibrėžia kaip „organizacijos gyvavimo būdą, įgalinantį ir motyvuojantį žmones kurti žinias, jomis dalytis ir jas taikyti organizacijos naudai ir nuolatinei jos sėkmei“ (Stan & Kandadi, 2006).

Williams R. King analizuoja skirtingą organizacijų požiūrį į dalijimąsi žiniomis. Jo teigimu, vienos organizacijos gali išvelgti pavojų atskleidžiamos savo paslaptis ar vertinti dalijimąsi žiniomis kaip individų dėmesio atitraukimą nuo pagrindinio darbo ir dėl to neskatina dalijimosi. Tokios organizacijos dažniausiai vykdo formalią kontrolę, kuri išreiškiama nurodymais, kaip turi būti dalijamasi žiniomis, ir kontroliuoja, kokias žinias individai perduoda žinių valdymo sistemoms. Dažnai darbo sutartyje yra nurodoma, kad visos žinios ir informacija, gauta darbo metu, priklauso organizacijai. Kitos organizacijos, kaip teigia King, tiki, jog dalijimasis žiniomis organizacijoje ir netgi už jos ribų turi didelę naudą ir dėl to remia šį procesą. Tokiose organizacijose kuriamos kultūros normos, skatinančios dalytis žiniomis. Pagrindinė tokių organizacijų vadovų problema – kaip geriau motyvuoti individus dalytis turimomis žiniomis (King, 2006).

Svarbų lyderystės vaidmenį formuojant dalijimosi žiniomis kultūrą pabrėžia Carol Kinsey Goman savo aprašytame tyrime. Jos nuomone, pirminis lyderių uždavinys yra plėtoti bendradarbiavimo kultūrą, pagrįstą pasitikėjimu ir abipuse visų organizacijos darbuotojų pagarba. Goman apklausė per 200 JAV vidutinio lygio vadovų, siekdama išsiaiškinti, kokiomis sąlygomis žmonės noriai dalijasi žiniomis. Remdamasi apklausos duomenimis, Goman išskiria šias sąlygas: aktyvaus vyriausiųjų vadovų parama (skatinimas); aiškiai numatyti ir prasmingi tikslai;

aukšto lygio pasitikėjimas; stipri komandinė lyderystė; dalijimasis įvertinimu. Atsižvelgdama į šias sąlygas, Goman pateikia keletą patarimų, kaip kurti bendradarbiavimo kultūrą organizacijose:

1. Sudaryti galimybę žmonėms bendrauti vieniems su kitais formaliais ir neformaliais būdais.
2. Neatiboti žmonių nuo realybės. Kiekvienam darbuotojui turėtų būti žinomi visi faktai apie organizacijos veiklą, kad ir kokie jie būtų – geri ar blogi; kokia finansinė situacija, konkurencinė padėtis ar organizacijos strategija.
3. Modeliuoti dalijimąsi žiniomis. Dalytis pergalėmis ir klaidomis. Pripažinti, įvertinti, išryškinti tuos, kurie aktyviai dalijasi žiniomis, tuo padėdami visai organizacijai.
4. Klausti tinkamus klausimus.
5. Leisti žmogiškai prigimčiai dirbti jums. Suteiktas kryptingas kontekstas padės žmonėms kartu atlikti daug gerų darbų (Goman, 2002).

Žinios yra tapusios svarbiausiu organizacijų ištekliumi. Kadangi organizacijos negali sukurti žinių be žmonių, žinių darbuotojai tampa svarbiausiu organizacijos turtu. Kiekviena pastanga dalytis žiniomis turėtų prasidėti nuo supratimo veiksmų, kurie daro įtaką individų dalijimuisi žiniomis. Kaip teigia Carolyn McKinnell Jacobson, tai yra pirmas suvokimo, kaip valdyti dalijimąsi žiniomis, etapas (Jacobson, 2006). Autorė pateikia tris patarimus, kaip vadovauti dalijimuisi žiniomis:

Pirma, organizacija, kuri vertina dalijimąsi žiniomis, turi užtikrinti, kad jos kultūra (normos, vertybės ir praktika) remtų šį procesą. Individai turi gauti tinkamą atlygį už dalijimąsi žiniomis ir kreditus už savo idėjas. Pagrindinis

kultūros elementas yra pasitikėjimas. Jis turi būti matomas ir sumodeliuotas iš viršaus į apačią.

Antra, motyvacija yra pagrindinis veiksnys tiek žinių šaltiniui, tiek siuntėjui. Remiantis Maslow poreikių hierarchija, žinių darbuotojai yra motyvuojami pagarbos ir saviraiškos poreikiais. Individai gali tikėtis, kad dalyvaudami dalijimosi žiniomis procese patenkins šiuos poreikius. Vadovai, kurie siekia skatinti dalijimąsi žiniomis, turi suteikti darbuotojams galimybę patenkinti šiuos poreikius kūrybinio ir patrauklaus darbo, pripažinimo ir paskatinimo būdais. Vadovai turi stengtis sumažinti ar pašalinti kliūtis, išskylančias tenkinant šiuos poreikius ir dalijančius žiniomis.

Trečia, vadovai turi suteikti galimybes dalytis žiniomis ir tai skatinti. Šios galimybės turėtų būti susietos su atitinkama kultūra ir motyvacija. Tokios galimybės gali būti tiek neformalūs tiesioginiai pokalbiai, tiek formalios elektroninės komunikacijos sistemos: elektroninis paštas, diskusijų puslapiai ir kt. (Jacobson, 2006).

Išvados

1. Žinių kultūros ugdymas yra aktuali šiuolaikinių organizacijų valdymo problema, nes nuolat kintančioje žinių ekonomikos visuomenėje individų įgūdžių ir žinių tobulinimas, dalijimasis šiomis žiniomis yra pagrindinis naujų žinių ir inovacijų šaltinis, reikšmingai pagerinantis organizacijos veiklą bei palaikantis jos gebėjimus ir tinkamumą valdyti pokyčius.

2. Lietuvos akademinių bibliotekų valdymo aplinka dar nėra palanki žinių kultūrai: vadybiniu požiūriu šios bibliotekos dar gana tradicinės ir jos nepakankamai rūpinasi žmonių išteklių tobulinimu, vadovavimas labiau nukreiptas į užduotis, o ne į darbuotojus.

3. Dalijimosi žiniomis kultūros ugdymas – viena iš organizacijos žmonių išteklių valdymo problemų. Tai procesas, vykstantis organizacijos kultūros aplinkoje, kuri vertinama kaip socialinės sąveikos kontekstas, darantis įtaką naujų žinių kūrimui ir palaikymui. Žinių valdymo literatūroje dažniausiai minimi šie žinių kultūros kūrimo ir tobulinimo veiksniai: organizacinė struktūra, žmonės, skatinimo ir įvertinimo sistemos, lyderystė, veiklos procesai ir informacinės sistemos.

4. Atsižvelgiant į lyderystės vaidmenį žinių

kultūros ugdymo procese, Lietuvos bibliotekų vadovams galėtų būti naudingos šiame straipsnyje analizuotų darbų autorių mintys: *dalijimosi žiniomis kultūra gali būti kuriama tik pagrįsta visų organizacijos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu ir pagarba, organizacijoje turi būti sudarytos ir nuolat palaikomos palankios sąlygos dalytis žiniomis: formalūs ir neformalūs žmonių susitikimai, atviros diskusijos; darbuotojų pagarbos ir saviraiškos poreikių tenkinimas; aktyviai besidalijančių žiniomis įvertinimas ir pripažinimas; tinkamos fizinės darbo sąlygos.*

LITERATŪRA

AL-HAWAMDEH, Suliman (2003). *Knowledge management: cultivating knowledge professionals*. Oxford: Chandos Publishing. 222 p. ISBN 1-84334-037-2.

Ar reikia atestacijos Lietuvos bibliotekų darbuotojams: tyrimo rezultatų studija (2003): [Rankraštis] / VU Komunikacijos fakultetas; parengė: E. Fedorovskytė ir J. Budžiūtė. Vilnius. 28 p.

BROWN, John Seely; and DUGUID, Paul (2004). *Socialinis informacijos gyvenimas*. Vilnius: Charibdė. 224 p. ISBN 9986-745-81-0.

DAVENPORT, Thomas H.; and PRUSAK, Laurence (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston; Mass.: Harvard Business School Press. 199 p. ISBN 0-87584-655-6.

DE LONG, David W.; and FAHEY, Liam (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4, p. 113–28.

DRUCKER, Peter F. (2001). *The practice of management*. Oxford: Butterworth Heinemann. 399 p. ISBN 0-7506-4393-5.

GLOSIENĖ, Audronė (2000). Biblioteka informacijos politikos kontekste. *Informacijos mokslai*, t. 15, p. 11–27.

GOMAN, Carol Kinsey (2002). What leaders do to foster knowledge sharing. *Knowledge Management Review*, vol. 5, issue 4, p. 10–11.

GUDAUSKAS, Renaldas (2004). Valstybės žinių ekonomikos politika: žinių vadyba ir entreprenerystė. *Informacijos mokslai*, t. 31, p. 18–34.

JACOBSON, Carolyn McKinnell (2006). Knowledge sharing between individuals. In *Encyclopedia of knowledge management* / David Schwartz (editor).

Hershey London: Idea Group Reference, p. 507–514. ISBN 1-59140-573-4.

KING, William R. (2006) Knowledge sharing. In *Encyclopedia of knowledge management* / David Schwartz (editor). Hershey London: Idea Group Reference, p. 493–498. ISBN 1-59140-573-4.

LYMANTAITĖ, Kristina; PETUCHOVAITĖ, Ramunė (2006). Vadovavimo stilių tyrimas Lietuvos universitetų bibliotekose. *Tarp knygų*, balandis, p. 1–5.

NONAKA, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, vol. 5, issue 1, p. 14–37.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygiai. 350 p. ISBN 9955-1443-26-X.

ROWLEY, Jennifer (2003). Knowledge management – the new librarianship? From custodians of history to gatekeepers to the future. *Library Management*, vol. 24, no. 8/9, p. 433–440.

SMITH, Ian W. (2004). Continuing professional development and workplace learning 7: human resource development – a tool for achieving organisational change. *Library Management*, vol. 25, no. 3, p. 148–151.

STAN, Oliver; and KANDADI, Kondal Reddy (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no. 4, p. 6–24.

ZAKAREVIČIUS, Povilas (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU I-kla. 226 p.

ДАФТ, Ричард (2006). *Менеджмент*. СПб: Питер. 864 с. ISBN 5-94723-014-3.

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE CULTURE – A STRATEGIC DIRECTION FOR THE MANAGEMENT OF ACADEMIC LIBRARIES

Janina Pupelienė

Summary

Over the last decade there is a continuing discussion on various aspects of modern organization in the management literature. The constant development of the individual's skills and knowledge is being recognised as an important element of organization's capacity to realise changes. Knowledge sharing is being treated as critical to organizations that use their knowledge as an asset to achieve competitive advantage. Academic libraries, being traditionally defined as information and knowledge related organizations, are being influenced by this discussion as well. These libraries have to develop a new strategy to correspond to this new working environment. From the point of management, Lithuanian academic libraries could be described as traditional and not very conducive to the knowledge sharing culture. In the article, this assumption is illustrated by some findings revealed by students of the Faculty of Communication of Vilnius University. From the author's point of view, it is useful for the managers of Lithuanian academic libraries to be acquainted with the theoretical and practical ideas of the development of knowledge culture in organizations. The main purpose

of this article is to review some latest publications on the development of knowledge culture and knowledge sharing in organizations. Sharing knowledge culture in most reviewed publications is regarded as part of the overall organizational culture. The main role of the individuals in the process of creation of organizational knowledge is stressed by most authors cited in the article. Organizations cannot create knowledge without individuals, so they have to support creative individuals and to provide the context for knowledge generation. There is a great variety of factors influencing the creation and development of knowledge culture mentioned in the knowledge management literature. The ten-factor model proposed by Oliver Stan and Kondal Reddy Kandadi, based on their empirical analysis, is introduced. These factors are leadership, evangelization, infrastructure, physical attributes, reward systems, communities of practice, business process, recruitment, time allocation, organizational structure. The great role of the leadership in the development of knowledge culture is recognized. On the basis of theoretical analysis some conclusions are made.

Įteikta 2006 m. gruodžio 11 d.