



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus  
organizacijose**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Rūta Stepanovaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Staniškienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose**

Baigiamasis magistro projektas  
Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Rūta Stepanovaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Staniškienė**

Vadovė

**Doc. Asta Daunorienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rūta Stepanovaitė

## **Vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Rūta Stepanovaitė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Rūta Stepanovaitė. Vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. dr. Eglė Staniškienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *vertės bendrakūra, viešasis sektorius, paslaugų ekosistemos, į piliečius orientuotas požiūris.*

Kaunas, 2023. 65 p.

## Santrauka

Viešojo sektoriaus ir jame veikiančių organizacijų veikla yra tiesiogiai siejama su viešojo sektoriaus valdysenos paradigmomis ir jų kaita, suintensyvėjusia XX – XXI a. Politinėse darbotvarkėse daugėjant klausimų, susijusių su visuomenės narių problemomis ir geresniu, efektyvesniu jų sprendimu, viešojo sektoriaus organizacijoms yra vis aktyviau deleguojama socialinių, ekonominių ir kt. iššūkių atliepimo funkcija. Keičiantis požiūriui į viešąją valdyseną ir ja siekiamus tikslus, kito ir institucijų vaidmuo kuriant ir teikiant viešąsias paslaugas piliečiams. Visuomenės narių įtraukimas, dalyvavimas ir įgalinimas drauge kurti viešąsias paslaugas, kurios atitiktų įvairialypius poreikius, tampa prielaida vertės bendrakūrai viešajame sektoriuje. Mokslinėje literatūroje ne pirmą dešimtmetį yra tiriama piliečio, kaip paslaugų gavėjo, naudotojo, bendrakūrėjo ar iniciatoriaus vaidmens transformacija, kurią skatina į piliečius orientuotas požiūris, kuris, kuriant viešąsias paslaugas, yra vienas esminių. Šis pokytis reikšmingai prisideda prie viešųjų paslaugų ar socialinių inovacijų sklaidos, stiprina demokratinį piliečių dalyvavimą, padeda įgalinti visuomenės narius. Viešosios paslaugos retai kada veikia izoliuotai, dažnai jos teikiamos tarpinstituciniuose tinkluose – paslaugų ekosistemose – kuriant paslaugas jose, skatinama holistinio požiūro sklaida. Pripažįstama, kad kultūra ir visuomenės dalyvavimas joje skatina vystymąsi, socialinę sanglaudą, įtrauktį ir reikšmingai prisideda prie įvairių bendruomenių nariams kylančių iššūkių sprendimo. Todėl aktualu tirti vertės bendrakūrą viešajame kultūros sektoriuje skatinančių veiksnių ir barjerų įvairovę.

Mokslinė problema – formuojama klausimu – kaip įgalinama vertės bendrakūra viešojo kultūros sektoriaus organizacijose?

Tyrimo objektas – vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

Darbo tikslas – atskleisti vertės bendrakūros įgalinimą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose problematiką;
2. Teoriškai pagrįsti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose aspektus;
3. Parengti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo metodologiją;
4. Empiriškai įvertinti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose prielaidas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, kokybinė turinio analizė (duomenų rinkimo metodai: viešųjų dokumentų rinkimas ir pusiau struktūruoti ekspertų grupės ir individualus interviu).

Tyrimas atskleidė, kad vertės bendrakūros įgalinimą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose skatina, o kartu ir barjerus jai kuria technologiniai, organizaciniai ir su asmenų nuostatomis susiję veiksniai.

Rūta Stepanovaitė. Enabling Value Co-Creation in Public Cultural Sector Organizations. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. dr. Eglė Staniškienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: *value co-creation, public sector, service ecosystems, citizen-centered approach.*

Kaunas, 2023. 65 p.

### **Summary**

The activities of the public sector and the organizations operating in it are directly related to the paradigms of public sector governance and their transformation, which intensified in the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> centuries. With many issues arising in political agendas, seeking to address the problems of citizens and introduce them with better, more effective solutions, public sector organizations are increasingly being delegated with a function to respond to social, economic and other challenges. As the approach to public administration and the goals being pursued shift, the role of institutions in creating and providing public services to citizens has also changed. The inclusion, participation and empowerment of members of society to co-create public services that meet diverse needs becomes a prerequisite for value co-creation in the public sector. The transformation of the role of the citizen as a service recipient, user, co-creator or initiator has been studied in the scientific literature for more than a decade, and the promotion of a citizen-oriented approach, which is one of the essentials when creating public services is observed. This change helps to disseminate social and public innovations, strengthens the participation of citizens, helps to empower members of society. Public services rarely operate in isolation, they are often provided in inter-institutional networks – service ecosystems; creating services within these ecosystems promotes the spread of a holistic approach. It is recognized that culture and public participation in it promotes development, social cohesion, inclusion and significantly monitors the resolution of challenges faced by members of various communities. Therefore, it is relevant to study the variety of enablers and barriers to promoting value co-creation in the public cultural sector.

The scientific problem is formed by the question - how is value co-creation enabled in organizations of the public cultural sector?

The object of the research is the empowerment of value co-creation in organizations of the public cultural sector.

The purpose of the work is to publish the value of the organization in co-creation in the public culture sector.

Research objectives are:

1. to reveal the problem of enabling value co-creation in public sector organizations;
2. to theoretically substantiate the aspects of enabling value co-creation in organizations of the public cultural sector;
3. to prepare the research methodology for evaluation of enabling co-creation of value in the public cultural sector;
4. to empirically assess the value of co-creation enabling in organizations of the public cultural sector.

Research methods: scientific literature analysis, qualitative content analysis (data collection methods: collection of public documents and semi-structured expert group and individual interviews).

The research revealed that the value co-creation in organizations of the public cultural sector is enabled, and at the same time, barriers are created by technological, organizational and individual factors.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	8
Paveikslų sąrašas .....	9
Įvadas.....	10
<b>1. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose problematikos analizė...</b>	<b>11</b>
<b>2. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teoriniai sprendimai.....</b>	<b>17</b>
2.1. Vertės bendrakūros viešajame sektoriuje samprata.....	17
2.2. Vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinantys veiksniai.....	23
2.3. Vertės bendrakūros įgalinimo viešajame sektoriuje barjerai.....	26
2.4. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teorinis modelis....	29
<b>3. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo metodologija.....</b>	<b>31</b>
<b>4. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>36</b>
4.1. Viešųjų dokumentų rinkimas ir analizės rezultatai .....	36
4.1.1. Projektas „Kauno menininkų namų kvalifikacijos kėlimo programa: kultūros paslaugų prieinamumas“.....	36
4.1.2. Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija .....	37
4.1.3. Edukacinė programa „Sociali kultūra“ („Kultūra socialiniam mobilumui“) .....	38
4.1.4. Projektas „Bendrakūryba“ .....	39
4.1.5. Projektas „(Ne)matoma architektūra“ .....	40
4.1.6. Projektas „ECHOtektūra“.....	41
4.1.7. Bendrakūros indikatoriai Kauno menininkų namų projektuose.....	42
4.2. Biudžetinės įstaigos Kauno menininkų namai atvejų tyrimų rezultatai .....	42
4.3. Diskusija .....	53
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>55</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>58</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>62</b>



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Privačių ir viešųjų paslaugų konteksto ir pobūdžio palyginimas (sudaryta pagal Osborne, 2018).....	13
<b>2 lentelė.</b> Vertės bendrakūros viešajame sektoriuje koncepcijos (sudaryta autorės) .....	17
<b>3 lentelė.</b> Piliečių, kaip skaitmeninių viešųjų paslaugų vartotojų, sampratos (sudaryta pagal Distel ir Lindgren, 2019; Rose et al., 2015) .....	24
<b>4 lentelė.</b> Klausimynas ekspertų grupės interviu dalyviams (-ėms). Atvejai: „Kauno menininkų namų kvalifikacijos kėlimo programa: kultūros paslaugų prieinamumas“ ir „Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija“ (sudaryta autorės).....	32
<b>5 lentelė.</b> Ekspertų grupės interviu dalyvavusių informantų (-ių) aprašymas (sudaryta autorės).....	32
<b>6 lentelė.</b> Klausimynas ekspertinio interviu dalyviui (-ei). Atvejai: „Sociali kultūra“, „Bendrakūryba (2021)“ ir „Bendrakūryba (2022)“ (sudaryta autorės).....	33
<b>7 lentelė.</b> Ekspertiniame interviu dalyvavusio informanto aprašymas (sudaryta autorės).....	33
<b>8 lentelė.</b> Klausimynas ekspertų grupės interviu dalyviams. Atvejai: „(Ne)matoma architektūra“, „(Ne)matoma architektūra: REGIONAI“ ir „ECHOtektūra“ (sudaryta autorės) .....	34
<b>9 lentelė.</b> Ekspertų grupės interviu dalyvavusių informantų aprašymas (sudaryta autorės).....	34

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Bendrakūrai reikšmingos dimensijos ir jų tipai pagal valstybės ir valdymo tradicijų bruožus (sudaryta pagal Voorberg et al., 2015) .....	12
<b>2 pav.</b> Viešųjų inovacijų tipologija (sudaryta pagal Chen et al., 2020) .....	19
<b>3 pav.</b> Arnstein „Piliečių dalyvavimo kopėčios“ (1969) ir Torfing et al. „Bendrakūros kopėčios“ (2019) (sudaryta pagal Rock et al., 2018; Torfing et al., 2019) .....	20
<b>4 pav.</b> Bendrakūrai palankūs ir barjerus kuriantys organizacijų valdymo modeliai ir dalyvavimo principai (sudaryta pagal Leino ir Puumala, 2021) .....	25
<b>5 pav.</b> Vertės bendrakūrą įgalinančių veiksmų klasifikacija (sudaryta pagal Parahoo ir Al-Nakeeb, 2019; Povilaitį ir Čiburienę, 2009) .....	26
<b>6 pav.</b> Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: strategija (Co-creation Dashboard, n. d.) .	27
<b>7 pav.</b> Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: sąveikumas / pakartotinis naudojimas (Co-creation Dashboard, n. d.).....	28
<b>8 pav.</b> Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: bendradarbiavimas (Co-creation Dashboard, n. d.).....	28
<b>9 pav.</b> Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: įgūdžiai (Co-creation Dashboard, n. d.) ...	28
<b>10 pav.</b> Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: stebėsena (Co-creation Dashboard, n. d.) .	29
<b>11 pav.</b> Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis (sudaryta autorės) .....	30
<b>12 pav.</b> Grafinis ženklas-piktograma, žyminti lietuvių gestų kalbą (15min.lt, 2021 gegužės 4).....	37
<b>13 pav.</b> Projekto „Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija“ dokumentacija (Kauno menininkų namai, 2019 gruodžio 3).....	37
<b>14 pav.</b> Projekto „Sociali kultūra“ veiklos 2019-2022 m. (Vytauto Paplausko ir Kauno menininkų namų nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2020 rugpjūčio 21; Kauno menininkų namai, 2021 liepos 30; 2022 rugpjūčio 9; Volungė, 2022 rugpjūčio 4) .....	38
<b>15 pav.</b> Projekto „Bendrakūryba“ veiklos Kauno menininkų namuose 2021 m. (Vytauto Paplausko nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2021 rugpjūčio 23; Kauno menininkų namai, 2021 gruodžio 6)) .....	39
<b>16 pav.</b> Projekto „Bendrakūryba“ veiklos Kauno menininkų namuose 2022 m. (Vytauto Paplausko nuotraukos (Žigutytė, 2023 sausio 20) .....	40
<b>17 pav.</b> Projekto „(Ne)matoma architektūra“ veiklos 2019 m. (Martyno Plepio ir Gerdos Žemaitytės ir Ernesto Lylaus nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2019 rugpjūčio 12; Kauno menininkų namai, 2020 sausio 20).....	40
<b>18 pav.</b> Projekto „ECHOtektūra“ garso albumo viršelis (Kauno menininkų namai, 2020 lapkričio 25) .....	41

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Viešąsias paslaugas kuriančių ir jas teikiančių organizacijų veikla yra glaudžiai susijusi su viešojo sektoriaus valdysenos modelių kaita. Institucijų kuriamos ir piliečiams teikiamos viešosios paslaugos, tokių paslaugų efektyvumas mokslinėje literatūroje siejamas su visuomenės iššūkių indikacija ir būdų jiems spręsti paieška (Parahoo, Al-Nakeeb, 2019). Mokslininkai, pabrėždami bendrakūros proceso kompleksumą, indikuoja esminį visuomenės atstovų vaidmens pokytį – šiems tostant nuo pasyvių paslaugų vartotojų ir tampant paslaugų dizaine ir diegime intensyviai dalyvaujančiais piliečiais (Mureddu, Osimo, 2020). Atidesnis viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų požiūris į piliečius, aukštas visuomenės ir jos grupių atstovų įtraukimo į viešųjų paslaugų kūrimą lygmuo bei išplėtotas ir solidariai veikiantis partnerių tinklas sudaro prielaidas vertės bendrakūrai viešajame sektoriuje. Šiam sektoriui vis dažniau tampant bendrakūros platforma, vyksta spartesnė inovacijų plėtra, skatinami demokratiniai, dalyvaujantieji procesai visuomenėje, stiprinamas holistinis požiūris į paslaugas ir jų ekosistemas (Osborne, Powell, Cui ir Strokosch, 2022). Apžvelgiant vertės bendrakūrą skirtingose valstybės veiklos srityse, šio proceso įgalinimas vertinamas nevienareikšmiškai, dažnai ir kompleksiskai, todėl aktualu indikuoti ir plačiau apžvelgti vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje skatinančių veiksnių ir barjerų įvairovę.

**Mokslinė problema** – formuojama klausimu – kaip įgalinama vertės bendrakūra viešojo kultūros sektoriaus organizacijose?

**Tyrimo objektas** – vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

**Darbo tikslas** – atskleisti vertės bendrakūros įgalinimą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose problematiką;
2. Teoriškai pagrįsti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose aspektus;
3. Parengti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo metodologiją;
4. Empiriškai įvertinti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose prielaidas.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, kokybinė turinio analizė (duomenų rinkimo metodai: viešųjų dokumentų rinkimas ir pusiau struktūruoti ekspertų grupės ir individualus interviu).

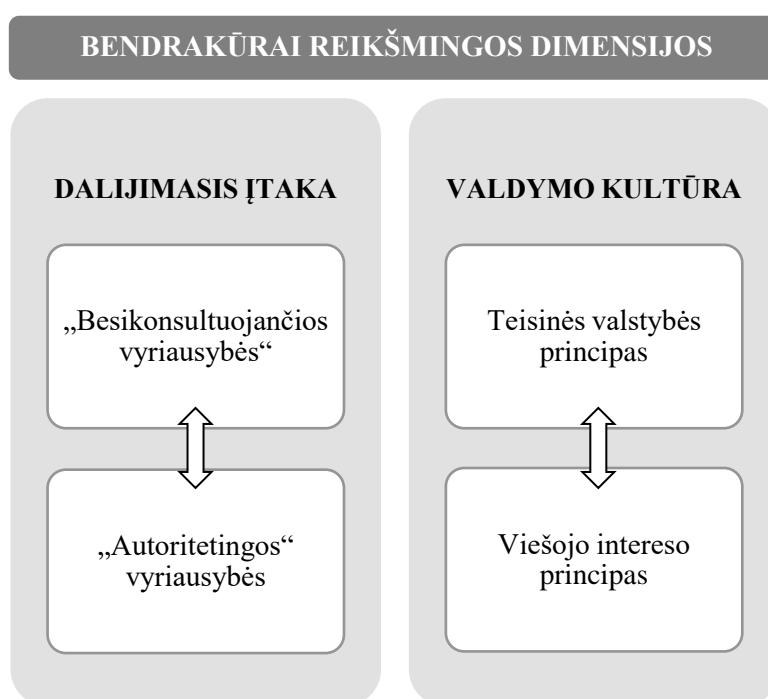
**Laukiamas tyrimo rezultatas.** Identifikuoti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose barjerus ir įgalinančius veiksnius, pateikti rekomendacijas vertės bendrakūros įgalinimui.

## 1. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose problematikos analizė

Viešasis sektorius, jo subjektų veikla, teikiamos paslaugos ir veiksmingumas bei pertvarka siekiant kurti kuo didesnę vertę visuomenei glaudžiai susiję su XX-XXI a. viešojo sektoriaus veiklos modelių (paradigmų) kaita. Apžvelgiant literatūrą, galima indikuoti, kad pastarosios žymesnę viešojo sektoriaus reformaciją lydėjusios paradigmos sudarė skirtingas sąlygas sektoriaus ir vertės bendrakūros jame koncepcijos plėtrai. XX a. aštuntajame dešimtmetyje pradėta kurti ir diegti naujoji viešoji vadyba (angl. *New Public Management*) (toliau – NVV), priskirtina vadybiniam viešojo valdymo modeliui, kuriuo remiantis valdžios veikla siekiama taikyti verslo organizacijos valdymo principus, o piliečiai suvokiami kaip paslaugų gavėjai (Aristovnik, Murko ir Ravšelj, 2022). NVV sietina su neoklasikine ekonomine teorija (Osborne, 2006), masinės gamybos nuostatų taikymu viešųjų paslaugų teikimo procese (Osborne, 2018) – šioms paslaugoms ir jų tobulinimui plačiai taikyti rinkos mechanizmai, tokie kaip viešųjų lėšų ir jų išlaidų efektyvumas, vadybos įrankių diegimas, sektorių maišymas ir jų bendraveika (Meričková, Svidroňová, 2014). Kitaip tariant, siekta taupyti lėšas ir didinti viešojo sektoriaus veiklos našumą, kuris, ilgainiui tapęs pagrindiniu siekiu, tapo savitiksliu (Bouckaert, 2012). Mokslinėje literatūroje (Torfing, Sørensen ir Røiseland, 2019) indikuojama, kad NVV nepasiekė veiklos modeliui keltų tikslų kurti efektyvią viešojo sektoriaus valdyseną: paslaugų dizaino klaidos, auganti veiklos standartizacija ir bendras biurokratijos lygis neigiamai paveikė viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją veikti efektyviau. Taip pat reikėtų pabrėžti, kad NVV modelyje reikšmingas pasitikėjimo tarp šalių faktorius, kuris čia įgavo paradoksalias formas: viešojo sektoriaus atstovams viliantis turėti pasitikėjimą, atitinkamai nebūtinai pasitikėta visuomenės atstovais, kuriems paslaugos teiktos (Bouckaert, 2012). Reakcija į neišsipildžiusį NVV tapo slinktimi į valdymo ir hibridinių modelių etapą, kurį atvėrė neovėberinis modelis (angl. *Neo-Weberian State*) arba valdymo stilius, kuriuo siekta modernizuoti valstybės aparatą, kelti jo kompetencijas, geriau atliepti piliečių poreikius, tuo pat metu taikyti teisės viršenybės, atskaitomybės, patikimumo ir orientacijos į rezultatus siekiai, įtvirtinantys didesnę valstybės vaidmenį ir dėl to suponuojantys aktyvesnės „iš viršaus į apačią“ valdysenos taikymą (Aristovnik et al., 2022). Tuo tarpu XX a. pab. – XXI a. pr. NVV ir kt. modelius keitė naujasis viešasis valdymas (angl. *New Public Governance*) ir jo paradigma, kurioje didelę reikšmę, šalia kitų, įgijo įtraukėnis, aktyvesnio piliečių dalyvavimo valdyme principas, skaidrumas, lygybė ir patikimumas (Aristovnik et al., 2022). Čia svarba teikiama fasilitavimui apibrėžiant problemas ir bendrai tarpinstitucinei jų sprendimų paieškai, taip viešajam sektoriui tampant bendrų sprendimų priėmimo platforma (Torfing et al., 2019). Aristovnik'as et al. (2022), Criado et al. (2021), aptaria naujausio laikotarpio valdymo modelius: 1) skaitmeninės eros valdymą (angl. *Digital-Era Governance*) arba e. valdžią (angl. *e-Government*), kuriems prisikiriami holistiškumo, lankstumo bruožai, daugiašaliu dalyvavimu pagrįstas ir personalizuotų paslaugų požiūris, ir 2) viešosios vertės (angl. *Public Value*) modelį, kuriame piliečiai tampa aktyviais problemų sprendėjais bei sprendimų bendrakūrėjais. Kiti autoriai aptaria tokių sprendimų poveikį ir mastą: Voorberg'as, Bekkers'as ir Tummers'as (2015) patvirtina, kad, kitaip nei privačiame sektoriuje, kur bendrakūra įtraukiant galutinius vartotojus kuria pridėtinę vertę ir pačiai įmonei bei jos konkurencingumui, viešajame sektoriuje šis procesas yra nukreiptas į valstybių piliečius, kurie dalyvauja kuriant ilgalaikio poveikio rezultatus visuomenei. Pagal Voorberg'ą et al. (2017), antrinama, kad visuomenėse kylančių problemų sprendimo metodai priklauso nuo nacionalinės politikos principų bei, atitinkamai, viešosios valdysenos kultūros, todėl vertės bendrakūra skirtingose šalyse turi nevienodas prielaidas. Skirtingi autoriai atskleidžia, kad neoliberalūs vystymosi modeliai dėl savitikslio veikimo problematikos dažnai neaprečia poveikio,

kurį institucijų dizainui bei pokyčiui turi socialinė, ekonominė bei politinė jėgos (Kashwan, MacLean ir García-López, 2019). Voorberg‘as et al. (2017) pažymi, kad nors bendrakūra vis labiau įsigali kaip nauja viešųjų paslaugų teikimo paradigma, iš esmės keičianti tokių paslaugų teikimą, jai reikšmingą įtaką turi valstybių viešojo valdymo tradicijos ir galios distribucija tarp suinteresuotų šalių. Autoriai išskiria dvi pagrindines bendrakūrai viešajame sektoriuje reikšmingas dimensijas (žr. 1 pav.):

1. valdžios ir kitų suinteresuotų šalių (pvz., nevyriausybinių organizacijų) santykis dalinantis įtaką, kai spektre išskiriami du priešingi tipai: „besikonsultuojančių vyriausybių“ (daugialypės bendradarbiavimo struktūros tarp vyriausybės ir suinteresuotų šalių atstovų) ir „autoritetinių vyriausybių“ (siekiančių išlaikyti kuo daugiau kontrolės);
2. valdymo kultūra, kuri vienoje spektro pusėje kyla iš teisinės valstybės principo (įstatymų rengimas, vykdymas, teisinė kontrolė (būdinga Vokietijai, Nyderlandams)), kitoje – iš viešojo intereso (užtikrinamas resursų paskirstymas šalims, geriausiai atliepiančioms viešąjį interesą (būdinga anglosaksų valstybėms)):



**1 pav.** Bendrakūrai reikšmingos dimensijos ir jų tipai pagal valstybės ir valdymo tradicijų bruožus (sudaryta pagal Voorberg et al., 2015)

Toliau autoriai indikuoja, kad kategorizacija gali būti mišri – atskiros šalys gali turėti skirtingų tipų požymių, pvz. valdymo kultūrai esant besikonsultuojančios vyriausybės ir teisinės valstybės tradicijos (Nyderlandai), arba tradicijai esant parentai valstybės autoritetu, tačiau viešojo intereso valdymo kultūros (Estija) ir kt. Apibendrinant, svarbus ryšys tarp viešojo valdymo tradicijų ir atskirų principų įsitvirtinimo visuomenėje, jiems tampant institucionalizuotiems (arba ne), dar daugiau: „<...> viešojo sektoriaus praktikai turi žinoti savo institucinį kontekstą, kad suprastų, kokios strategijos bendrakūros iniciatyvos jie turėtų siekti sėkmei ilgalaikėje perspektyvoje“ (p. 372) (Voorberg et al., 2017).

Bendrakūros koncepcijos ištakomis laikant verslo ir marketingo tyrimų lauką, kuriame esminį vaidmenį turi paslaugų teikėjo ir jų gavėjo santykis (Leino, Puumala, 2021), svarbu sugrįžti prie

privataus ir viešojo sektorių teikiamų paslaugų prigimties analizės, indikuojančios keletą esminių skirčių. Pagal Osborne'ą (2018) (žr. 1 lent.):

- visų pirma, verslo sėkmę ir pajamas lemia klientams teikiamų paslaugų iteracijos, tuo tarpu viešųjų paslaugų efektyvumo logika dažniau grindžiama vienkartiškumo principu (pvz., sveikatos, socialinių paslaugų ar kt. sektoriuose, kada paslauga turi būti suteikta maksimaliai efektyviai patį pirmą kartą);
- remiantis šia logika, galima apibrėžti, kad viešojo sektoriaus klientai (sugrįžtantys) ne visuomet yra pageidaujami šių paslaugų teikėjų, kitaip nei privačiame sektoriuje, kur toks principas beveik neegzistuoja;
- trečia, privačių paslaugų specifika labiau siejama su vieno tiekėjo ir jo kliento santykiu, kai viešojo sektoriaus paslaugos dažniau veikia viena nuo kitos priklausomų paslaugų (ir, atitinkamai – institucijų) tinkle;
- galiausiai, viešųjų paslaugų gavėjams galima priskirti daugiau nei vieną vaidmenį, į kurių spektrą įeina ne tik vartotojo rolė, bet ir visuomeninio intereso atstovo, kai pelno siekiantys subjektai įprastai tokių vartotojų beveik neturi.

**1 lentelė.** Privačių ir viešųjų paslaugų konteksto ir pobūdžio palyginimas (sudaryta pagal Osborne, 2018)

Privataus sektoriaus paslaugų logika	Viešojo sektoriaus paslaugų logika
Verslo organizacijų sėkmė – paslaugų teikimo pasikartojimas	Viešojo sektoriaus organizacijų sėkmė – paslauga suteikta vieną kartą
Svarbūs sugrįžtantys klientai	Sugrįžtantys klientai nepageidaujami
Paslaugas teikia vienas teikėjas	Paslaugas teikia teikėjų tinklas
Kliento poreikis – tenkinti individualų interesą	Kliento poreikis – tenkinti individualų ir visuomenės interesą

Osborne'as et al. (2015) ir Osborne'as (2018) pažymi, kad vartotojo kaip paslaugos gamintojo ir jos vertės bendrakūrėjo vaidmens išryškėjimas paslaugos dominavimo logikos (angl. *public-service dominant logic*) požiūryje yra reikšmingas tranzicijoje į viešųjų paslaugų logikos (angl. *public service logic*) perspektyvą, kurioje pabrėžiamas ryšys su paslauga, o ne gamyba pagrįsta teorija. Pagal Osborne'ą et al. (2022), holistinę vertės kūrimo ir viešųjų paslaugų teikimo sampratą atskleidžia paslaugų ekosistemos požiūris (autoriams pažymint ekosistemos metaforos platų paplitimą šiuolaikinėje valdymo teorijoje), kuriame išskiriamos trys pagrindinės koncepcijos, tokios kaip: 1) bendrasis paslaugų dizainas (angl. *co-design*), 2) bendrasis paslaugų kūrimas (angl. *co-production*) ir 3) bendrakūra (angl. *co-creation*), kurios tarpusavyje skiriasi suinteresuotųjų šalių įsitraukimo / dalyvavimo lygmeniu. Tuo tarpu viešųjų paslaugų ekosistemą sudaro keturi lygmenys:

1. makro lygmuo, susijęs su visuomenės vertybių ir institucinių normų poveikiu kuriant vertę per viešąsias paslaugas. Čia viešųjų organizacijų atstovai veikia institucinių normų ir taisyklių kontekste, todėl turi pakankamai ribotą įtaką paslaugų teikimui instituciniu lygmeniu, tačiau gali siekti pokyčio bendradarbiaujant su kitų viešųjų paslaugų organizacijų suinteresuotosiomis šalimis ir ilgainiui prisidėti prie vertybinių pokyčių visuomenėje;
2. mezo lygmuo, susijęs su atskirų viešųjų paslaugų organizacijų ir jų tinklų poveikiu vertės kūrimui, jų organizaciniais procesais, normomis ir vietos bendruomenių aplinka. Šiame lygmenyje viešųjų organizacijų atstovai turi daugiausiai galimybių kurti vertę kuriančias paslaugas, valdyti tarporganizacinius tinklus ir bendradarbiauti su bendruomenėmis, tačiau kartu turi mokytis organizaciniame lygmenyje iš patirtų klaidų, o vertę kurti bendrojo paslaugų dizaino arba bendrojo paslaugų kūrimo metodais;

3. mikro lygmuo, kur svarbus individų ir jų veiksmų vaidmuo kuriant vertę. Šiame lygmenyje vertės kūrimas yra tiesioginis viešųjų paslaugų naudojimo rezultatas, viešųjų paslaugų teikėjai negali kontroliuoti proceso, o tik padaryti viešąsias paslaugas prieinamas jų gavėjams, o ar vertė bus sukurta, priklausys nuo to, kaip paslaugų gavėjai integruos šias paslaugas kartu su savo individualiais poreikiais ir juos atlieps;
4. submikro lygmuo, susijęs su individualių ir profesinių vertybių / įsitikinimų poveikiu vertės kūrimui, kuris tam suponuoja individualų kontekstą (panašiai kaip makro lygmenyje visuomeniniai įsitikinimai veikia vertės kūrimą instituciniu lygmeniu) (Osborne et al., 2022).

Meynhardt'as, Chandler ir Strathoff'as (2016) pažymi, kad vertės bendrakūra veikia kaip sinerginė sąveika tarp paslaugų ekosistemos lygių, dar daugiau – vertė yra nurodoma kaip pagrindinis paslaugų ekosistemų organizavimo principas.

Kaip jau išaiškinta, vertės bendrakūros procesas viešajame sektoriuje vyksta jame dalyvaujant skirtingoms suinteresuotosioms šalims, kurios dar įvardijamos suinteresuotais asmenimis ar grupėmis ir tai „yra visi visuomenės nariai, kuriems tiesiogiai ar netiesiogiai organizacijos ir jų veiklos daro įtaką, ir atvirkščiai – organizacijos taip pat yra priklausomos nuo suinteresuotų grupių, kurios gali būti klientai, vartotojai, tiekėjai, visuomeninės organizacijos, institucijos, akademinė visuomenė, piliečiai ir t. t.“ (p. 5) (Čeičytė-Pranckūnė et al., n. d.), o jų valdymo reikšmė yra ypatingos svarbos, kadangi šis požiūris apima ekonominius, politinius ir socialinius klausimus ir yra vienas iš organizacijų strateginio valdymo būdų (Bryson, George, 2020). Atitinkamai mokslinėje literatūroje nemažai dėmesio skiriama galios tarp šių šalių santykiui tirti. Atskiri mokslininkai pažymi, kad institucijos, veikiančios politinėse ar socialinėse hierarchijose, iš esmės paremtose nelygybe, yra neatsiejamoms nuo galios ir jos disbalanso, kuris veikia tokių institucijų dizainą (kitais – modelius) bei (veiklos) rezultatus, kartu kuria dichotominę „laimėtojų“ ir „pralaimėtojų“ sampratą (Kashwan, MacLean ir García-López, 2019). Rossi ir Tuurnas (2021) teigia, kad galios pasiskirstymas tarp skirtingų bendrakūros procese dalyvaujančių šalių yra iš esmės nevienodas, tuo pat metu būtent galios mechanizmai (pavyzdžiui, konfliktai) veikia sudėtingų, persidengiančių paslaugų sistemų kontekste transformatyviai. Pastebėta, kad galios netolygumo pripažinimas ir persiskirstymas tarp šalių, dalyvaujančių siekiant išspręsti įvairioms (pvz., mažumų) grupėms kylančias problemas, lemia socialinių inovacijų plėtrą: sukūrus saugią erdvę įsitraukimui į pradinius paslaugų dizaino etapus, tokios paslaugos tikslingiau atliepia šių grupių poreikius (Eseounu, 2022). Šalia galios santykių problematikos, kylančios dėl skirtingų šalių dalyvavimo bendrakūros procese, tuo pat metu skatinamos ir tokios vertės kaip kritinė perspektyva, bendras žinių kūrimas ir jų komunikacija – aspektai, nurodantys į demokratinę praktiką, kuriai svarbi centralizuoto informacijos sklaidos modelio transformacija į dalyvaujamąjį, arba kontrolės pasidalinimo, kitais tariant – abipusį (Rock, McGuire ir Rogers, 2018). Dalyvavimo perspektyvoje, siekiant „bendrojo gėrio“, viešojo administravimo institucijos kartu su vertės bendrakūroje dalyvaujančiomis šalimis yra įpareigojamos dalintis ne tik ištekliais, bet ir atsakomybe dėl pasiektų rezultatų (Misciagna, Rinaldi, 2019). Duțu ir Diaconu (2017) piliečių dalyvavimo modelio apžvalgoje atskleidžia santykio tarp viešojo sektoriaus ir visuomenės transformaciją 1998-2009 m. laikotarpyje, kuriai būdingas perėjimas nuo fragmentinių dalyvavimui palankių struktūrų kūrimo iki aiškiai apibrėžtos visuomenės dalyvavimo metodų bazės, kurioje pasirinkimo principas taikomas visoms šalims. Tų pačių autorių apžvalgoje išskirtina keletas reikšmingesnių su galios perspektyva susijusių koncepcijų: 1) įgalinimas, kai suinteresuotoms šalims suteikiama galimybė dalyvauti (angl. *enable*), ir 2) įgalinimas, kai suinteresuotoms šalims perduodama teisė priimti galutinį sprendimą (angl. *empower*). Galima apibendrinti, kad abiem

atvejais galios pasiskirstymas tarp šalių išlieka nevienodas: jeigu pirmuoju atveju jis kuria labiau pasyvią bendraveiką, kitu – iš esmės transformuojančią, todėl kuriančią ir didesnę vertę. Taipogi, abu atvejai reikalauja skirtingos prieigos, atitinkamai – ir organizacijų veiklos modelių, kurie įgalinimo kontekste leistų išskirti ne tik konkrečius dalyvavimo ir galios perdavimo metodus, bet ir sąlygas viešojo sektoriaus organizacijose jiems praktiškai būti įgyvendintiems. Pagal Osborne'ą et al. (2015), organizacijų pasirinkimai dėl to, kaip vieši ar privatūs subjektai kuria ir paskirsto vertę tarp suinteresuotųjų šalių ilgojoje perspektyvoje bei kaip užtikrina veiklos tvarumą ateityje, atspindi tokių organizacijų verslo modeliai, kurie, lyginant viešųjų ir privačių paslaugų verslo modelius, pastaruoju atveju turėtų būti sudėtingesni ir orientuoti į viešąją vertę. Analizuojant viešųjų strategijų ir paslaugų kūrimo, diegimo ir įvertinimo aspektus, susijusius su dalyvaujančių šalių į(si)traukimu, mokslinėje literatūroje sutinkamas į žmones nukreiptas požiūris (angl. *people-centricity*), kuriuo siekiama sukurti sąveikas tarp žinių, informacijos ir duomenų srautų, turėti nuolatinę prieigą prie piliečių, ir kuris veikia viešojo administravimo institucijų pasipriešinimo pokyčiams, jų izoliacinės politikos kontekste. Patikslinama, kad ekonominių, socialinių iššūkių kontekste, žmonės centrinėje pozicijoje išlaikantis požiūris prisideda prie efektyvesnio viešųjų išteklių naudojimo ir pasitikėjimo valstybės aparato atstovais atkūrimo (OECD, 2019). Vis tik autoriai iki galo nesutaria, ar pasitikėjimas yra tiesioginis bendrakūros rezultatas, tačiau neabejojama, kad formali bendrakūra, ar jos intencija, gali pakenkti piliečių dalyvavimo bendrakūroje perspektyvoms ateityje (Øllgaard Bentzen, 2022).

Mokslininkai aptaria, kad tam tikrais atvejais vertės bendrakūros taikymo apribojimai gali būti susiję su neteisingu šio proceso suvokimu – bendrakūra vis dar matoma kaip eksperimentinė, naujoviška iniciatyva, galvojama, kad ją įgyvendinti gali tik inovatoriai, tačiau bendrakūra yra priskiriama brandą pasiekusioms dalykinėms sritims, kadangi esminiai principai yra aprašyti, parengtos standartizuotos metodikos, vykdomi tyrimai, veikia stipri ekspertų bendruomenė, kurios nariai yra jau atpažįstamų profesijų, tokių kaip paslaugų dizaineriai ar vartotojų tyrėjai, atstovai (Mureddu, Osimo, 2020).

Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad kai kurie tyrėjai viešąsias paslaugas teikiančiomis organizacijomis (angl. *PSOs*) apibrėžia visas organizacijas, teikiančias viešąsias paslaugas piliečiams, nepriklausomai nuo to, ar jos veikia viešajame vyriausybiname sektoriuje, ar verslo / komerciniame, ar ne pelno siekiančiame / nevyriausybiname; svarbus *PSOs* veiklos aspektas – kaip sąveikoje su piliečiais ar paslaugų naudotojais yra kuriama vertė (Osborne, Strokosh, 2021).

Apibendrinant literatūros apžvalgą, pažymėtina, kad visuomenėse kylančių problemų, jų sprendimo būdų ir atitinkamai vertės bendrakūros įgalinimas viešajame sektoriuje istoriškai priklauso nuo viešojo sektoriaus paradigmų ir jų kaitos. Valstybių piliečiai kuo toliau, tuo labiau tampa aktyviais problemų sprendėjais ir bendrakūrėjais (Criado et al., 2021), o viešasis sektorius – tokių sprendimų kūrimo ir diegimo aikšte (Torfing et al., 2019). Priklausomai nuo valstybių valdymo kultūros ir įtakos pasidalijimo tarp suinteresuotų šalių tradicijos, viešųjų paslaugų ekosistemos lygmens plėtros, viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos yra apribojamos arba įgalinamos įtraukti viešųjų paslaugų gavėjus į vieną iš paslaugų ekosistemos etapų – bendrąjį paslaugų dizainą, bendrąjį paslaugų kūrimą ir (ar) bendrakūrą, nors, susiklosčius tam tikroms sąlygoms, gali daryti įtaką ilgalaikiams vertybinėms pokyčiams visuomenėje (Osborne et al., 2022). Leino ir Puumala (2021) aptaria, kad „sukurti ir įgyvendinti bendrakūros procesus taip, kad būtų galima realizuoti dalyvavimo potencialą, yra sunku, atima daug laiko ir priklauso nuo konteksto. Be fasilitacijos, bendrakūra reikalauja pastangų ir laiko iš dalyvių, kuriems reikia, kad procesas būtų prasmingas, net jei yra vėlavimų ir netikrumo, kurio jie negali kontroliuoti“ (p. 794). Taigi, analizuojant vertės bendrakūros įgalinimą



viešojo sektoriaus (tiek vyriausybinių, tiek nevyriausybinių) organizacijose ir specifiniuose valstybės veiklos sektoriuose, aktualu plačiau tirti vertės bendrakūros barjerus ir, atitinkamai – ją skatinančius veiksniai.

## 2. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teoriniai sprendimai

### 2.1. Vertės bendrakūros viešajame sektoriuje samprata

Nors vieno nusistovėjusio vertės bendrakūros apibrėžimo mokslinėje literatūroje nėra, skirtingi autoriai, tirdamai vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje, išskiria panašias tendencijas (žr. 2 lent.):

- bendrakūra yra reikšmingas įrankis spręsti visuomenės problemas, kylančius iššūkius ar gerinti viešųjų paslaugų kokybę bei diegti jų inovacijas (Criado et al., 2021; Voorberg et al., 2015; Torfing et al., 2019; Alves, 2013);
- bendrakūros procese svarbus santykis tarp skirtingų jo šalių ir jų galios pusiausvyros (Voorberg et al., 2017; Leino ir Puumala, 2021);
- bendrakūrai svarbi jo dalyvių bendruomenė, kurioje kuriamas interaktyvus ir dinamiškas ryšys, skatinamas bendradarbiavimas mažinant konkurenciją (Criado et al., 2021; Osborne, 2018; Torfing et al., 2019);
- iniciatyvus piliečių vaidmuo ir dalyvavimas stiprina dalyvaujamąją demokratiją visuomenėje (Torfing et al., 2019; Leino ir Puumala, 2021; Misciagna, M. M. ir Rinaldi, A., 2019).

2 lentelė. Vertės bendrakūros viešajame sektoriuje koncepcijos (sudaryta autorės)

Autorius	Koncepcija
Leino ir Puumala (2021)	„<...> bendrakūra pabrėžia piliečių vaidmenį visuose proceso etapuose ir kaip galimų bendrakūrybos procesų iniciatorių.“ „Jeigu bendrakūra bus taikoma kartu skatinant dalyvaujamąją demokratiją proceso šerdyje, tai gali pakeisti veikėjų galios pusiausvyrą arba tapti būdu padidinti dalyvaujamąjį sprendimų priėmimą, tolimesnį nešališką dalyvavimą ir net demokratiją miestų plėtros srityje.“
Torfing’as et al. (2019)	„<...> bendrakūra pakeičia viešųjų paslaugų monopolijas ir viešojo bei privataus sektoriaus konkurenciją kelių šalių bendradarbiavimu ir tokiu būdu transformuoja visą viešojo sektoriaus suvokimą.“ „<...> bendrakūra siekiama pagerinti esamų sprendimų kokybę arba paskatinti naujų inovacijų diegimą ir taip paskatinti visuomenės vertės kūrimą, stiprinant demokratinį dalyvavimą, veiksmingesnį ir efektyvesnį viešųjų sprendimų kūrimą, socialinės sanglaudos ir vietos lygmens atsparumo didinimą.“
Voorberg’as et al. (2017)	„Bendrakūra nusako santykius tarp viešojoje erdvėje dalyvaujančių šalių.“
Criado et al. (2021)	„Kitaip tariant, bendrakūra siūlo problemų sprendimo procesą arba koprodukcijos modelį, susidedantį iš dalyvaujamojo veikimo, kai organizacijos ir asmenys apibrėžia bendruomenę (daugiau ar mažiau patyrusią ir dalyvaujančią situacijoje) ir ragina savanoriškai išspręsti konkrečius iššūkius.“
Alves (2013)	„Vertės bendrakūroje daugelis problemų, su kuriomis susiduria vyriausybės organizacijos (pavyzdžiui, socialinės ir aplinkosaugos problemos), virsta problemos sprendimo dalimis.“
Misciagna ir Rinaldi (2019)	„Taigi, vartotojo dalyvavimas yra dalis viešosios vertės kūrimo procesų, kurie keičia jų vertės kūrimo logiką, apimdami naują – bendrakūros – logiką.“
Osborne’as (2018)	„Bendrakūra reiškia interaktyvų ir dinamišką ryšį, kai jo sąveikoje sukuriama vertė.“
Voorberg’as et al. (2015)	„Politikos formuotojai ir politikai mano, kad bendrakūra ir (arba) koprodukcija su piliečiais yra būtina sąlyga norint sukurti naujoviškas viešąsias paslaugas, kurios iš tikrųjų tenkina piliečių poreikius, atsižvelgiant į daugybę visuomenės iššūkių, tokių kaip senėjimas ir miestų regeneracija. Taigi, atrodo, kad bendrakūra ir (arba) koprodukcija yra socialinių inovacijų viešajame sektoriuje kertinis akmuo.“

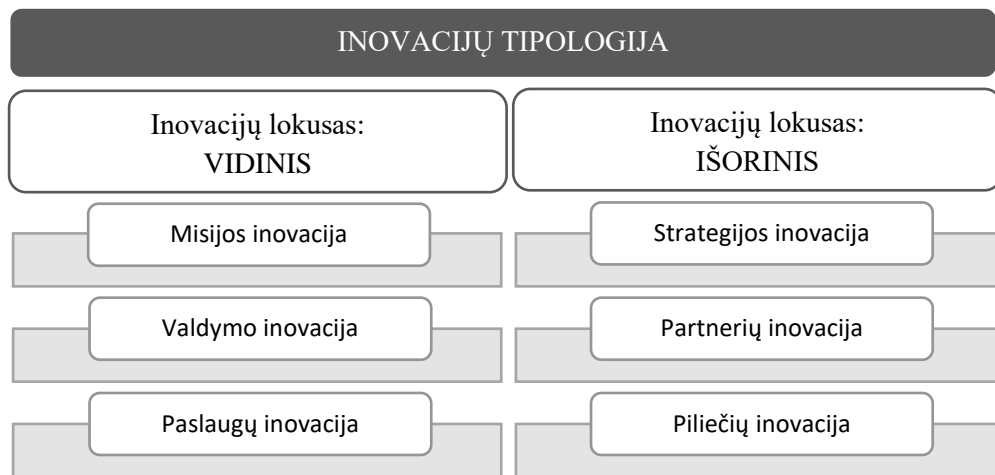
Torfin'as et al. (2019) nurodo tokį bendrakūros viešajame sektoriuje apibrėžimą, kuris iš esmės apibendrina pateiktas koncepcijas: „Bendrakūrą viešajame sektoriuje apibrėšime kaip procesą, kurio metu du ar daugiau viešųjų ir privačių veikėjų bando išspręsti bendrą problemą, iššūkį ar užduotį konstruktyviai keisdami įvairių rūšių žiniomis, ištekliais, kompetencijomis ir idėjomis, kurios didina viešosios vertės kūrimą vizijų, planų, politikos, strategijų, reguliavimo sistemų ar paslaugų požiūriu, nuolat gerindamos rezultatus arba per naujoviškus žingsnius, pakeičiančius problemos ar užduoties supratimą ir veda prie naujų būdų ją išspręsti (p. 802).

Osborne'as et al. (2022) aptaria viešųjų paslaugų naudotojo vaidmenį kuriant vertę kaip esminį, o ši vertė viešosiose paslaugose turi keletą dimensijų, kurios išskiriamos į dvi didesnes kryptis, tokias kaip ekonominės vertės ir pridėtinės vertės:

- vertės mainai (angl. *value-in-exchange*). Čia vertė suprantama kaip kaina, kurią už viešąją paslaugą jos vartotojas mokės (priskiriama ekonominės vertės kryptčiai, kai toliau vardinamos – pridėtinės vertės kryptčiai);
- vertė kuriant (angl. *value-in-production*). Šiuo atveju vertė generuojama remiantis patirtimi dalyvaujant viešosios paslaugos bendrame dizaine / bendrajame kūrime / paslaugos gerinimo procese;
- naudojama vertė (angl. *value-in-use*). Pridėtinė vertė čia gaunama naudojantis viešąja paslauga ir patiriant poveikį – trumpalaikį / vidutinės trukmės / gyvenimo perspektyvoje;
- vertė kontekste (angl. *value-in-context*). Vertė generuojama atsižvelgiant į tai, kaip viešoji paslauga veikia paslaugų vartotojo poreikių kontekste;
- vertė visuomenėje (angl. *value-in-society*). Čia pridėtinė vertė kyla iš to, kaip viešosios paslaugos procese išreiškiamos / įgyvendinamos demokratinės vertybės ar kitas netiesioginis poveikis visuomenei.

Bendrakūros poveikis sprendžiant visuomenės problemas mokslinėje literatūroje glaudžiai siejamas su inovacijų plėtra. Viešųjų paslaugų inovacijas Chen'as, Walker'is ir Sawhney'is (2020) apibrėždami kaip „naujoviškos viešųjų paslaugų organizacijos idėjos vystymą ir įgyvendinimą siekiant sukurti ar pagerinti viešąją vertę ekosistemoje“ (p. 7), o šių inovacijų įvedimą į ekosistemą nurodydami per sąsają, kurią kuria viešųjų paslaugų organizacijos ir jų suinteresuotosios šalys, siūlo šešis viešųjų paslaugų inovacijų tipus, klasifikuojamus pagal vidinį ir išorinį lokusą (žr. 2 pav.):

- misijos inovacija, kuri kyla iš poreikio strateginiam organizacijos veiklos tikslų permąstymui viduje – visos organizacijos lygmeniu įvedama nauja pasaulėžiūra, misija ar tikslas (vidinis lokusas);
- strategijos inovacija, kai organizacija, siekdama spręsti visuomenės problemas, nukreipia strateginius procesus į naujų naudų ir įsipareigojimų savo klientams kūrimą ir pristatymą (išorinis lokusas);
- valdymo inovacija, kuri, siekdama tobulinti organizacijos gebėjimą siekti savo tikslų, diegia naujas valdymo praktikas, procesus, struktūras ar technikas (vidinis lokusas);
- partnerių inovacija, kuria, siekiant efektyvinti organizacijos gebėjimą siekti jos tikslų, steigiamos naujos partnerystės (išorinis lokusas);
- paslaugų inovacija atskleidžia, kaip organizacija, siekdama savo tikslų, inovuoja įvesdama naujas paslaugas (vidinis lokusas);
- piliečių inovacija, kai, siekiant organizacijos tikslų, norima efektyvinti bendradarbiavimą su piliečiais kuriant tam palankias naujas platformas (išorinis lokusas).



**2 pav.** Viešųjų inovacijų tipologija (sudaryta pagal Chen et al., 2020)

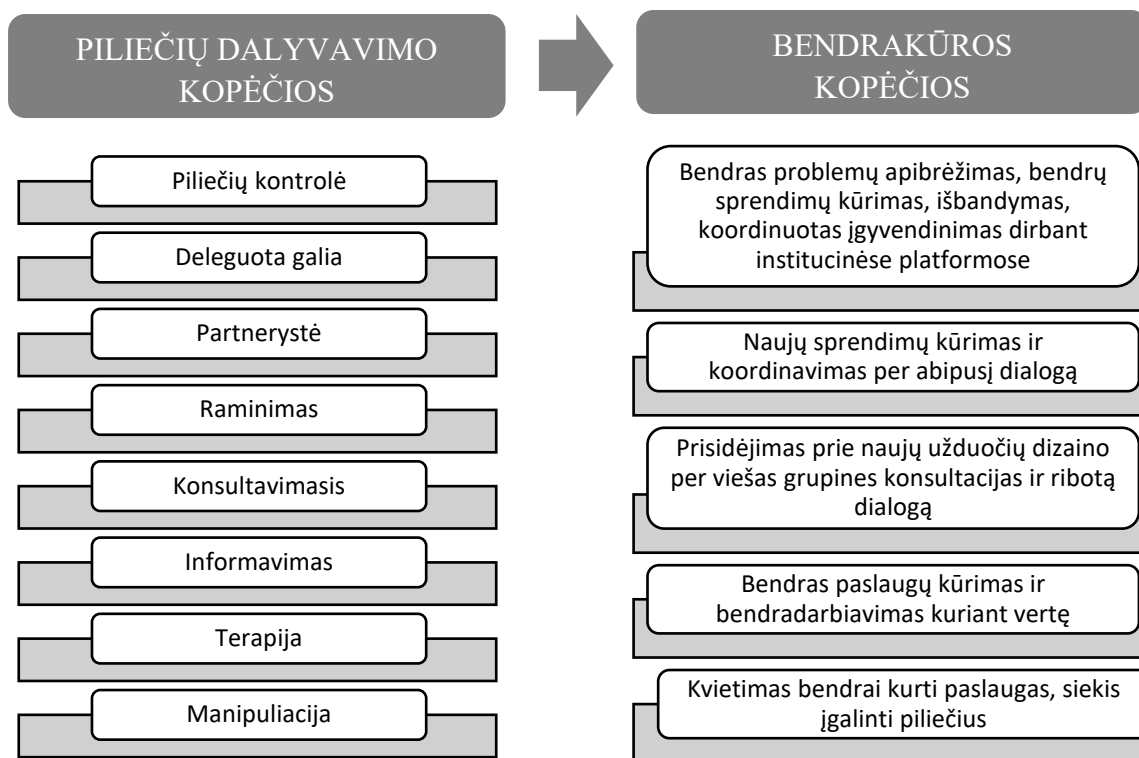
Tuo tarpu mokslinėje literatūroje sutinkama nevienareikšmė socialinės inovacijos sąvoka. Pagal Bekkers'as, Edelenbos'as, Nederhand ir Steijn'as (2014) ji apibrėžiama kaip „ilgalaikių rezultatų kūrimas, kuriais siekiama patenkinti visuomenės poreikius, iš esmės keičiant santykius, pozicijas ir taisykles tarp dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių per dalyvavimo ir bendradarbiavimo procesą“ (p. 229). Pagal Bekkers'ą et al. (2014), kadangi socialinės inovacijos randasi bendradarbiaujančiuose inovacijų tinkluose, tokioms inovacijoms būdinga sąsaja su saviorganizavimusi, o šiuose tinkluose (bendruomenėse) ieškoma alternatyvių nusistovėjusiems viešųjų paslaugų kūrimo būdų. Tie patys autoriai pažymi, kad ganėtinais svarbu aptarti skirtis tarp bendruomenės saviorganizacijos ir viešojo dalyvavimo: saviorganizacija, kaip alternatyva formaliajai politikai, kyla iš piliečių ir interesų grupių tinklų, tuo tarpu visuomenės dalyvavimo procesą pagal nustatytas taisykles inicijuoja ir koordinuoja valdžios atstovai.

Piliečių įsitraukimas į viešąjį valdymą, skatinant jų dalyvavimo įgalinimą sistemingai pradėtas apibrėžti ir tyrinėti prieš bene pusę amžiaus: XX a. 7 dešimtmetyje S. A. Arnstein pristatė „Piliečių dalyvavimo kopėčias“, atspindėjusias sisteminių institucinių piliečių įtraukimą per aštuonias piliečių įgalinimo pakopas, kurių žemiausiame lygmenyje indikuotos kraštutinės dvejios nedalyvavimo ir aukščiausiame – piliečių galios: 1) manipuliacija, 2) terapija, 3) informavimas, 4) konsultacija, 5) ramimas, 6) partnerystė, 7) deleguota galia ir 8) piliečių kontrolė (Vaidelytė, Žilinskas ir Rauleckas, 2016; Rock et al., 2018). Naujesniems tyrimams siekiant piliečių dalyvavimo kopėčias papildyti privataus ir viešojo sektoriaus bendro sistemingo sprendimų inicijavimo, bendrojo dizaino ir sprendimų įgyvendinimo dimensijomis, pasiūlyta „Bendrakūros kopėčių“ schema, siejama su demokratizacija ir efektyvaus problemų sprendimo skatinimu (Torfing et al., 2019):

- žemiausioje bendrakūros „kopėčių“ pakopoje dominuoja viešųjų organizacijų siekis pakviesti ir įgalinti piliečius kartu kurti viešajame sektoriuje jiems siūlomas paslaugas;
- antrojoje pakopoje piliečiai ne tik bendrai kuria paslaugas artimai bendradarbiaujant su valstybės tarnautojais, bet ir remdamiesi savanorystės principu dalyvauja kurdami vertę kitiems piliečiams ir tobulindami esamas paslaugas;
- trečiojoje pakopoje individai ar jų grupės įsitraukia kurdamos naujas užduotis ir sprendimus remiantis tokiais metodais kaip tikslinių grupių diskusijos, konsultacijos ir kt., kuomet dialogas yra ribotas;

- ketvirtojoje pakopoje jau indikuojamas abipusis viešųjų ir privačių subjektų dialogas tam tikslui organizuojamuose susitikimuose, kuriais siekiama naujų, geresnių problemų sprendimų paieškos, tarpusavio koordinavimo ir įgyvendinimo;
- penktojoje pakopoje vyksta dalyvavimas institucinėse platformose, suinteresuotiems privataus bei viešojo sektorių atstovams bendrai nusistatant darbotvarkes, apibrėžiant problemas, išbandant ir kuriant naujus, inovatyvius sprendimus bei koordinuojant jų įgyvendinimą.

„Piliečių dalyvavimo kopėčių“ ir „Bendrakūros kopėčių“ palyginimas (žr. 3 pav.):



**3 pav.** Arnstein „Piliečių dalyvavimo kopėčios“ (1969) ir Torfing et al. „Bendrakūros kopėčios“ (2019) (sudaryta pagal Rock et al., 2018; Torfing et al., 2019)

Pagal Vaidelytę et al. (2016), piliečių dalyvavimo sąvoka aprėpia keletą teorinio konstrukto požymių: su platesniu siūloma tapatinti piliečių angažuotumo sąvoką, kurios viena dedamoji – piliečių dalyvavimo sąvoka (pabrėžiant piliečių įnašą), o antroji – įtraukties (pabrėžiant institucijų pastangas piliečių atžvilgiu).

Reikia pastebėti, kad mokslinėje literatūroje, apžvelgiančioje vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje, viešųjų paslaugų bendro dizaino, bendrosios kūrybos ar bendrakūros procese dalyvaujantieji dažnai įvardijami sinonimiškai kaip dalyviai, atstovai ar suinteresuotosios šalys. Čeičytė-Pranckūnė et al. (n. d.) indikuoja tokias suinteresuotųjų šalių įtraukimo veiklų naudas kaip 1) socialinį kapitalą, 2) rizikų mažinimą ir 3) inovacijų skatinimą: ilgainiui įtraukimas gali padėti pasiekti didesnę pasitikėjimą organizacija, stiprinti partnerystes ir ekosistemas, gerinti darbuotojų pritraukimo rodiklius, indikuoti paslaugų ar produktų trūkumus, subalansuoti išteklius, valdyti rizikas, kurti naujas idėjas ar geresnius sprendimus problemoms spręsti.

Mokslinėje literatūroje plačiau aptariami bendrakūros viešajame sektoriuje metodai / formos (Ooijen ir Mureddu, 2021; Criado et al., 2021, Leino ir Puumala, 2021):

- **paslaugų dizainas** (angl. *service design*): tai paslaugos naudotojo perspektyva grįstų šios paslaugos dizaino metodų ir principų nuoseklus taikymas siekiant pagerinti esamus sprendimus ar kurti naujus. Paslaugų dizaino procese, jų naudotojams ir bendrakūrėjams svarbūs aspektai tokie kaip naujumas, bendradarbiavimas, profesionalumas, atsižvelgimas į paslaugos vartotojo poreikius, kūrimo ir testavimo proceso skaidymas į keletą mažesnių, konceptualaus (už materialaus dizaino ribų esančio) dizaino puoselėjimas. Paslaugų dizainas įtraukia apklausas, tyrimus, interviu, dirbtuves, prototipavimą ir kt.
- **gyvosios laboratorijos** (angl. *living labs, innovation labs (i-labs)*): tai platformos (didesne dauguma atvejų – nepriklausomos nuo vyriausybių valdžios) viešųjų paslaugų organizacijų viduje ar išorėje, skirtos inovacijų kūrimui, eksperimentavimui ir testavimui, grįstos atviromis metodologijomis ir bendradarbiavimu siekiant spręsti socialinius iššūkius. Tam, kad būtų generuojami nauji problemų sprendimo būdai, svarbus hibridiškumo aspektas (pavyzdžiui, viešųjų administratorių bendradarbiavimas, formalūs ar neformalūs susitikimai konsultuojantis su išorės ekspertais ar piliečiais ir kt.), kartu siektina sukurti nuo kontrolės atribotą erdvę saugiam idėjų išbandymui (taip renkant grįžtamąjį paslaugų naudotojų ryšį, informaciją apie paslaugų gavėjus-piliečius). Dažniausiai gyvosiose laboratorijose sprendžiami klausimai siejami su technologijų plėtra, naujų komunikacijos metodų paieška, atviraisiais duomenimis, inovacinės aplinkos skatinimu ir panašiai;
- **viešųjų paslaugų inovacijų tinklai** (angl. *public service innovation networks*): tai daugiašaliai, bendradarbiavimu grįsti tinklai, jungiantys privačiuosius, viešuosius subjektus ir piliečius, kuriuose, remiantis dažniausiai iš „apačios į viršų“, savanoriška perspektyva (nors yra indikuojama ir vyriausybių stebėsenos modelių), siekiama skatinti (ne)technologines inovacijas ir taip kurti vertę.
- **į auditoriją orientuotas patirties dizainas** (angl. *Audience Centered Experience Design*) (ACED): tai tarptautinio partnerysčių tinklo ADESTE+ parengtas metodas grįstas į žmones orientuoto dizaino koncepcija ir skirtas padėti kultūros srityje veikiančioms organizacijoms transformuoti savo mąstymo apie grupes, su kuriomis dirba, paradigmas: vertinti jas ne kaip auditorijas, o žmones;
- **kiti metodai (bendrakūrybiniai eksperimentai)**: dirbtuvės, stovykla, laikinas restoranas, futbolo žaidimas ir panašūs, kurių apimtyje bendruomenės ir jų nariai, piliečiai skatinami patys nuspręsti dėl viešųjų paslaugų kūrimo priemonių, jų trukmės, siekiamo rezultato.

Apibendrinant, mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmio vertės bendrakūros viešajame sektoriuje apibrėžimo, tačiau išskiriami tokie vienijantys aspektai: bendrakūra yra į viešųjų paslaugų naudotojus orientuotas procesas, arba įrankis, kuris padeda geriau spręsti visuomenėje kylančias problemas bei diegti įvairių tipų inovacijas, veikiančias paslaugų ekosistemose. Ilgalaikėje perspektyvoje stiprinamas demokratinis visuomenės dalyvavimas per piliečių įtraukimą ir (ar) saviorganizaciją, individų ar bendruomenių įsitraukimui turint pagrindinį vaidmenį vertės (ekonominės ar pridėtinės) kūrime. Piliečių dalyvavimo įgalinimas ir jo lygmenys drastiškai skiriasi priklausomai nuo to, kokio pobūdžio ryšys tarp viešąsias paslaugas teikiančių institucijų ir suinteresuotų šalių yra kuriamas (konsultacinis viename spektro gale ar abipusio dialogo – kitame) ir ar visuomenės nariai yra tik kviečiami prisidėti prie problemų sprendimų paieškų (žemiausiame lygmenyje), ar, aukščiausiame lygmenyje – koordinuotai tokius sprendimus bendrose (tarp)institucinėse darbotvarkėse įgyvendina.

Pagrindiniai mokslinėje literatūroje išskiriami bendrakūros metodai yra paslaugų dizainas, gyvosios laboratorijos, viešųjų paslaugų inovacijų tinklai, į auditoriją orientuotų metodų dizainas, bendrakūrybiniai eksperimentai.

### **Vertės bendrakūros įgalinimo viešajame kultūros sektoriuje specifika**

Pripažįstama, kad kultūra ir visuomenės narių dalyvavimas kultūroje (prieinamumas prie kultūros vertybių, paslaugų ir produktų) turi tiesioginį poveikį vystymuisi vietos lygmeniu (socialinei įtraukčiai, švietimui, inovacijoms, piliečių gerovei ir sveikatai bei pilietiniam įsitraukimui) ir kuria socialinę vertę, kartu prisideda prie visuomenės iššūkių sprendimo (OECD, 2022). Kartu teigiama, kad kultūra skatina socialinę sanglaudą ir socialinę įtrauktį, įsitraukimą į viešąjį gyvenimą ir bendrąją gerovę, o tokie veiksnių planai kaip Tvarios plėtros darbotvarkė iki 2030 m. suteikia kultūrai naujų postūmių įtvirtinti savo galią įvairiose politinėse darbotvarkėse, taip pat prisideda prie pliuralizmo plėtros (unesco.org, 2021 rugsėjo 29). Indikuojama, kad viešosios kultūrinės institucijos, kaip erdvės dalyvaujamesiems susitikimams, gali esmingai prisidėti prie įvairių skirtingų grupių atstovų bendraveikos ir taip kurti darną ir atvirumą paremtą visuomenę, kartu tokios praktikos svarbios ne tik siekiant pagrįsti viešųjų lėšų panaudojimo vertę, bet ir prisideda prie pačių institucijų ilgalaikės veiklos perspektyvos (European Union, 2014 sausis).

Reikia patikslinti, kad mokslinių straipsnių paieškos bazėse specifškai vertės bendrakūros atvejus tiriančios literatūros yra itin mažai, todėl aptarti vertės bendrakūrą būtent kultūros srityje tampa itin aktualu. Toliau pateikiamas pavyzdys iliustruoja vertės bendrakūros viešajame kultūros sektoriuje praktiką, kuri susilaukė tiek pozityvių, tiek kritinių vertinimų dėl skirtingų vertės bendrakūros lygmenų taikymo įvairiuose projekto etapuose, todėl atrodo įvairiapusė vertingai aptarti plačiau.

Umea Europos kultūros sostinė 2014 atvejį plačiau tyrė Hudson, Sandberg ir Schmauch (2017). Toliau bus remiamasi šių autorių tyrimu. Šiaurės Švedijos miestas Umea 2014 metais įgyvendino Europos kultūros sostinės programą, kuri tarptautiniu lygmeniu įvertinta kaip gerasis piliečių dalyvavimo ir bendrakūros pavyzdys. Kultūros sostinės programos rengėjai rėmėsi nuostata, kad ir kultūrą, ir miestus kuria žmonės ir tai daro sąveikaudami, o miestų erdves ir kultūrą jose geriausiai kuria tų miestų gyventojai. Būtent ši nuostata tapo prelaida vertės bendrakūrai planuojant ir įgyvendinant projektą. Vertės bendrakūra buvo pamatinė Umea paraiškos Europos komisijai idėja – miestas įrodė ją esant jo unikalumo ir išskirtinumo dalimi. Paraiškoje buvo plačiau atskleista, kad miestas jau buvo žinomas dėl savo „pasidaryk pats“ (angl. *do-it-yourself*) kultūros, ypač kūrybos srityje, o Europos kultūros sostinės programos rengėjų – savivaldybės atstovų – motyvacija buvo nukreipta į plačią auditoriją įtrauktį, kuri pasireiškė ne tik programos vykdymo, bet ir parengiamuosiuose, planavimo ir paraiškos programavimo etapuose, į kuriuos įsitraukė daugybė miesto organizacijų. Reikia pažymėti, kad bendrakūros metodas tapo ne tik programos kartu su piliečiais įgyvendinimo įrankiu, bet ir tikslinga miesto marketingo strategija, kurios ašis – Umea miesto dvasios, paremtos atvirumu ir tolerancija, komunikacija ir taikymas įvairiose projekto dimensijose. Pasibaigus Europos kultūros sostinės metams, Umea apdovanota už tai, kad programą kūrė vietiniai žmonės ir organizacijos, aktyviai į procesą įsitraukė įvairios šalys, o tai sustiprino programos ir turinio autentiškumo siekį. Taip pat nemažai aptarti bendrakūrai taikyti metodai, pavyzdžiui, atviri piliečiams susitikimai, atviros prieigos diskusijos (angl. *Open source*), ypač aukštas buvo savanorių įsitraukimas, kuriančių kartu su miestiečiais. Tačiau jau įgyvendinant programą pasigirdo ir mažiau pozityvių balsų, kurie teigė, kad programos įgyvendinimo metais

pasigedo lėšų kartu sukurtoms iniciatyvoms įgyvendinti. Čia išryškėjo nevienareikšmis, net konfliktinis požiūris (tiek bendrakūroje dalyvavusių miestiečių, tiek valdžios (paraiškos koordinatorių) atstovų) į tai, kas yra vertės bendrakūra ir kaip ji pasireiškia. Miestas siekė stiprinti savanorišką miestiečių dalyvavimą, suteikdamas erdvę idėjų pasidalinimui, mainams, partnerių ir auditorijų pritraukimui, kartu organizacijų ir atskirų kūrėjų sustiprinimui veikti nepriklausomai, o tai sudarė prielaidas kultūros programą kurti gilia ekspertize ir vietinio konteksto išmanymu paremtą programą, kuri buvo įvertinta ir *ex post* programos vertinime (eumonitor.eu, 2015 lapkričio 26). Tačiau tokį požiūrį bendrakūroje dalyvavusios šalys, ypač tos, kurios kultūros programos įgyvendinimo metais negavo finansavimo turiniui, įvertino kaip išnaudojimą. Taip pat indikuota, kad atsirado renginių ir jų rengėjų, kaip turinio savininkų, problematika. Įsitraukusios šalys taip pat turėjo prisidėti nuosavais ištekliais, todėl tai tapo iššūkiu įvairiuose – tiek programos kūrimo, tiek įgyvendinimo etapuose, ypač „paribio“ bendruomenėms.

Aptartas atvejis atskleidė nevienareikšmę vertės bendrakūros raišką praktikoje, todėl pasitarnaus plačiau tiriant vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinančius veiksmus ir barjerus.

## **2.2. Vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinantys veiksniai**

Parahoo'as ir Al-Nakeeb'as (2019) išskiria du pagrindinius inovacijas per skirtingų šalių sąveiką (bendrakūrą) įgalinančius veiksmus: technologinius ir organizacinius. Pasak autorių, vyriausybės, paskatintos interneto plėtros, ėmė kurti įvairias elektronines platformas (pvz., svetaines, mobiliąsias programėles ir kt.) viešųjų paslaugų piliečiams prieinamumui bei tarpusavio komunikacijai stiprinti. Politinio reguliavimo lygmeniu, nepaisant skirtingų valstybių ir jų valdymo tradicijų, 2007 m. buvo priimta Europos Sąjungos (ES) Lisabonos strategija, padariusi poveikį ją pasirašiusių šalių viešajai politikai siekiant vieningesnio, veiksmingesnio ir demokratiškesnio visuomenės problemų sprendimo pasaulio mastu (european-union.europa.eu, n. d.). Teigiama, kad vėliau minėtą sutartį lydėję susitarimai, tokie kaip 2016-2020-ųjų ES e. vyriausybės veiksmų planas, 2017 m. 32 Europos sąjungos šalių ir Europos laisvosios prekybos zonos atstovų patvirtinta Talino deklaracija dėl e. valdžios, 2020-ųjų m. Berlyno deklaracija dėl skaitmeninės visuomenės ir vertybėmis pagrįstos skaitmeninės vyriausybės, galiausiai – COVID-19 pandemija prisidėjo prie viešojo sektoriaus transformacijos ir pagreitino viešųjų paslaugų prieinamumo, piliečių įtraukimo į viešųjų paslaugų kūrimą ir bendradarbiavimo procesus, mažinant izoliuoto, vartotojų poreikių neatitinkančių paslaugų dizaino apraiškas (Ooijen ir kt., 2021). Minėtoms deklaracijoms ir veiksmų planams būdingi principai skatina pirmenybę teikti (skaitmeniškai) įtraukioms, įvairioms gyventojų grupėms prieinamoms ir jų poreikius geriausiai atliepančioms skaitmeninėms viešosioms paslaugoms, taip pat tokių paslaugų teikimo patikimumui, skaidrumui ir atvirumui, vartotojų socialiniam dalyvavimui ir įgalinimui, galiausiai – į žmogų orientuotoms sistemoms, inovatyvioms technologijoms (Europos Komisija, 2016; digital-strategy.ec.europa.eu, 2017; digital-strategy.ec.europa.eu, 2020). Gardziulevičienė, Raišys ir Raišienė (2022) teigia, kad reikšmingą įtaką vyriausybės gebėjimui reaguoti į pokyčius gali turėti aktyviu vartotojų įtraukimu į skaitmeninių paslaugų kūrimą ir teikimą paremti, į piliečius orientuoti (angl. *citizen-centered*) požiūriai. Distel ir Lindgren (2019) aptaria, kad viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas priklauso nuo piliečių ir jų vaidmens (kaip piliečio, ar kaip kliento) sąveikos su viešojo administravimo institucijomis bei jų (specifiškai – e. valdžios) vertės pozicijomis. Autorės, atlikusios mokslinės literatūros analizę, praplėtė viešųjų paslaugų administratoriams priskirtinas vertybines paradigmas (pagal Rose et al., 2015) papildydamos jas piliečių-skaitmeninių viešųjų paslaugų naudotojų vaidmenimis ir taip pateikė daugiadimensinį požiūrį į juos. Pastebėta, kad



profesionalumo ir efektyvumo idealų sąveikoje, piliečiai dažniau indikuojami kaip homogeniška klientų ir paslaugų gavėjų grupė, sąveika su jais vyksta tik jų aptarnavimo ir paslaugų jiems teikimo metu, todėl partnerystė tarp šalių yra veikiau pasyvi. Tuo tarpu paslaugų ir įsipareigojimo idealų ir piliečių sinergijoje, pastarieji tampa heterogeniniais subjektais aktyviai dalyvaujančiais ir įsitraukiančiais į paslaugų dizaino ir viešosios politikos bendrakūros procesus (žr. 3 lent.)

**3 lentelė.** Piliečių, kaip skaitmeninių viešųjų paslaugų vartotojų, sampratos (sudaryta pagal Distel ir Lindgren, 2019; Rose et al., 2015)

<b>Viešųjų paslaugų administratorių vertybinės paradigmos</b>	<b>Profesionalumo idealas</b>	<b>Efektyvumo idealas</b>	<b>Paslaugų idealas</b>	<b>Įsipareigojimo idealas</b>
<b>Piliečio konceptualizavimas</b>	Klientas	Skaitmeninių paslaugų gavėjas	Technologijų naudotojas, pritaikytojas ir reikalavimų dizainui šaltinis	Viešosios politikos bendrakūrėjas
<b>Piliečio vaidmuo bendraujant su viešojo administravimo institucijomis</b>	Sąveika su piliečiu vyksta jo aptarnavimo proceso metu	Sąveika su piliečiu vyksta paslaugų teikimo proceso metu	Skatina aktyvų bendravimą su piliečiais paslaugų dizaino proceso metu	Skatina aktyvų piliečių įsitraukimą į politinius procesus
<b>Pilietis kaip subjektas</b>	Homogeniška grupė	Homogeniška grupė	Heterogeninis subjektas	Heterogeninis subjektas
<b>Sąveika tarp viešųjų paslaugų administratorių ir piliečių</b>	Pasyvi partnerystė		Aktyvus įsitraukimas	

Pagal Povilaitį ir Čiburienę (2009), organizaciniai veiksniai, lemiantys inovacinę aplinką, yra:

- tiesioginiai (įmonės darbuotojai, įmonės struktūra, įmonės ištekliai, tinklaveika);
- netiesioginiai (kultūra, vadovavimas ir komunikacija, strategija, įmonės dydis ir kitos įmonės charakteristikos).

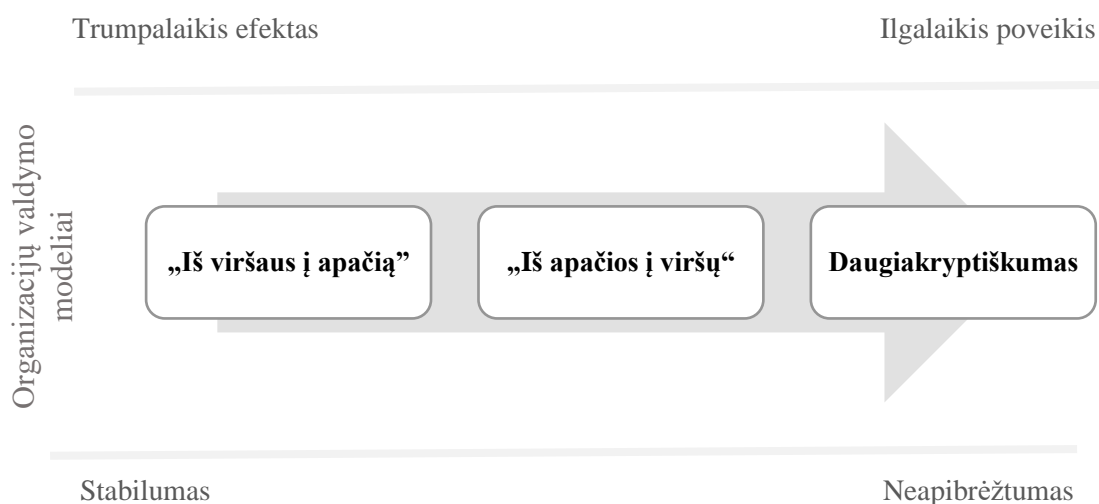
Remiantis nurodytais tyrėjais, vienas svarbiausių veiksnių, susijusių su naujų paslaugų kūrimu, yra įmonės darbuotojai, teikiantys informaciją apie poreikius ir lūkesčius, kuriuos paslaugų gavėjai gali turėti.

Parahoo’as ir Al-Nakeeb’as (2019); Barile’as et al., (2020); Osborne’as et al. (2022) išskiria, kad esamajame laikmetyje, kai nuolatinis žinių atnaujinimas siejamas su inovacijų plėtra, be technologinių, esminį vaidmenį įgalinant medijuotą bendrakūrą viešojo sektoriaus organizacijose ir viešųjų paslaugų ekosistemose atlieka pagrindiniai vidiniai ir išoriniai organizaciniai veiksniai bei kintamieji, tokie kaip:

- skatinanti ir palaikanti organizacijos kultūra (inovacines iniciatyvas, rizikavimą);
- strateginių partnerysčių ir bendradarbiavimo plėtra (atvirumas žinių, idėjų, išteklių mainams ir integracijai su partneriais);
- naujų komunikacijos būdų su marginalizuotomis bendruomenėmis ir (ar) pažeidžiamais paslaugų naudotojais paieška;

- atvirumas piliečių dalyvavimui (piliečių įtrauktis ir įgalinimas, į piliečius orientuotas požiūris);
- paslaugas kuriančių dalyvių (kontekstiniai) požiūriai, gebėjimai įgyvendinant specifinius vaidmenis.

Leino ir Puumala (2021) teigia, kad viešojo sektoriaus įstaigoms veikiant kaip hierarchizuotoms struktūroms dažnas jų valdymo modelis remiasi principu „iš viršaus į apačią“, kurį skatina išorinių faktorių visuma, pavyzdžiui: teisiniai dokumentai, politinės nuostatos, standartai ir pan. Dar daugiau, viešojo sektoriaus institucijoms ilginiui tampant stabilios veiksenos rizikų valdymo subjektais, generuojančiais trumpalaikio poveikio efektyvumą, inovatyvios veiklos formos, kurios neleidžia apspręsti, kas bendrakūros procese prisiima pilną atsakomybę, o kartu galutiniams rezultatams tampant sunkiai prognozuojamiems (neapibrėžtiems), šalių bendraveikos procesas gali kelti dviprasmiškas reakcijas. Apibendrinant autorių išvalgas, organizacinis modelis, grindžiamas atvirumo, įtraukties ir dalyvavimo principais, kai suinteresuotos šalys veikia „iš apačios į viršų“, gali susilaukti institucijų atstovų pasipriešinimo, tačiau sudėtingoms visuomenės problemoms spręsti siūlomas dar kitoks – daugiakryptis dalyvavimo metodas, leidžiantis kurtis ryšiams tarp skirtingų sektorių ar suinteresuotų šalių atstovų (bendrakūrai palankių ir barjerus kuriančių organizacijų valdymo modelius ir dalyvavimo principus žr. 4 pav.).



**4 pav.** Bendrakūrai palankūs ir barjerus kuriantys organizacijų valdymo modeliai ir dalyvavimo principai (sudaryta pagal Leino ir Puumala, 2021)

Kaip jau aptarta, visuomenė ir jos piliečiai nėra homogeniški. Gardziulevičienė et al. (2022) pažymi, kad „<...> viešųjų paslaugų kokybė suvokiama subjektyviai ir laikui bėgant gali keistis.“ (p. 57), čia svarbų vaidmenį turi piliečių lūkesčiai paslaugų kokybei ir tai, kokią naudą dalyvavimas jų bendrakūroje kuria paslaugų gavėjams asmeniškai, todėl svarbu matuoti, vertinti paslaugų kokybę, ir apibrėžti ją lemiančius kriterijus bei taip užtikrinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą.

Apibendrinant vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinančius veiksniai, juos galima suklasifikuoti į technologinius ir organizacinius, o pastarieji savo ruožtu skiriami į vidinius ir išorinius (žr. 5 paveikslą). Technologiniai veiksniai yra glaudžiai susiję su skaitmenizacija ir jos plėtra, prie jos prisitaikančių vyriausybės strategijomis, nukreiptomis į viešųjų paslaugų prieinamumo didinimą ir tarpusavio komunikacijos kanalų tobulinimą. Tuo tarpu organizaciniai veiksniai apima organizacijų

valdymo modelius, kultūrą, strateginę tinklaveiką, naujus organizacijų požiūrio į viešųjų paslaugų gavėjus ir komunikacijos su piliečiais bei jų grupėmis ir jų įtraukties bei dalyvavimo kuriant paslaugas būdus.



**5 pav.** Vertės bendrakūrą įgalinančių veiksnių klasifikacija (sudaryta pagal Parahoo ir Al-Nakeeb, 2019; Povilaitį ir Čiburienę, 2009)

### 2.3. Vertės bendrakūros įgalinimo viešajame sektoriuje barjerai

Vertės bendrakūros įgalinimo viešajame sektoriuje barjerų tyrimų įvairovė nėra gausi, tuo labiau – nėra sisteminga. Mokslinėje literatūroje aptariami barjerai tiriami per organizacijų veiklos, verslo, organizacijų struktūros, strateginio valdymo modelių ir kt. perspektyvas.

Leino ir Puumala (2021) pastebi, kad esamos viešojo sektoriaus institucinės praktikos, dažnai orientuotos į trumpalaikį efektyvumą, veiklos stabilumą ir rizikų valdymą (tiksliau – jų šalinimą), neužtikrina bendrakūrai svarbaus lankstumo ir galimybės neoficialiai aptarti procese dalyvaujančių piliečių grįžtamojo ryšio bei iššūkių. Kaip jau aptarta praėjusiuose skyriuose, aukščiausiam vertės bendrakūros lygmenyje kontrolė ir atsakomybė dėl galutinių rezultatų yra pasidalijama arba perduodama į visuomenės rankas, todėl ilgainiui gali kilti iššūkių apibrėžiant galutinių rezultatų efektyvumą ir atsakomybę už procesą ar jo dalis. Atsiranda ir kritinių požiūrių, kad ydingai įgyvendinamas bendrakūros procesas, kurį koordinuoja tik savarankiškai organizuotos visuomenės grupės (tiksliau – susibūrusios spontaniškai, nekoordinuotai), gali turėti šalutinių poveikių – teigiama, kad sąmoningas atsakomybės atsisakymas silpnina atskaitomybės ir skaidrumo procesą, mažėja demokratinio dalyvavimo, išryškėja nelygybė ir taip vertė yra ne kuriama, o naikinama (Jalonen, Puustinen ir Raisio, 2020). Jalonen’as et. al (2020) indikuoja, kad vertės bendrakūra veikia kompleksinėse sistemose, tiek sudėtingose savo struktūra ir veiklos modeliu, tiek padedančiose spręsti skirtingų šalių dalyvavimo iššūkius, todėl sinerginis jų veikimas yra siekiamybė, kuri turi savo iššūkių, pavyzdžiui, kai:

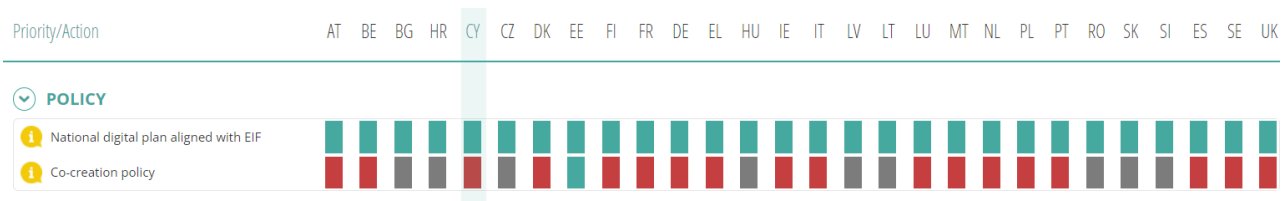
- piliečiai į paslaugų kūrimą įtraukiami netinkamais metodais arba paviršutiniškai, simboliškai (indikujamos tokenizmo apraiškos). Bendrakūra teikia pažadą piliečiams būti pilnai įtrauktiems į paslaugų kūrimą ir šiame procese turėti svarų balsą, autorystės pripažinimą, tačiau proceso metu ši svarba gali slopti, formalizuotis, o piliečių dalyvavimas ir bendraautorystė sumenkinama ar net nebeįvardinama. Dar daugiau – piliečiai gali būti įtraukiami tik į mažos reikšmės sprendimų priėmimo procesą. Bendrakūra ir su ja siejami piliečių įtraukimo, dalyvavimo procesai gali būti pasitelkiami legitimuoti iš anksto parengtus, priimus sprendimus, ar siekiant tokiu būdu gauti piliečių pritarimą tokiems išankstiniams planams;

- savarankiškai susiorganizavę piliečiai ir jų grupės perima galią ir ją naudoja demokratinėms vertybėms prieštaraujantiems tikslams. Šie procesai dažnai reiškiasi vadinamosios „ketvirtos valdžios“ veikimo formose, kurios palaikomos skaitmeninės plėtros – įvairios medijos vis dažniau tampa kontroversišku idėjų sklaidai palankiomis platformomis, telkiančiomis radikalių pažiūrų šalininkus, pasitarnauja tinklo modelio (angl. *peer-to-peer*), programišių-aktyvistų (angl. *hacktivists*) tikslams dalijantis nelegaliu turiniu ir pan.;
- dėl sisteminių nuokrypių, konkurencijos įvyksta vertės bendroji destrukcija. Pavyzdžiui, kai tam tikros veiklos maskuojamos kaip bendrakūrybinės, arba bendrai kuriamų paslaugų aplinka tampa pernelyg konkurencinga, o proceso dalyviai siekia skirtingų tikslų, ar jaučia, kad su jais elgiamasi neteisingai, pasireiškia galios disbalansas.

Bryson’as et al. (2020) pažymi, kad viešųjų subjektų inovacijų procesas gali būti veikiamas strateginio planavimo ir ribotų išteklių naujiems sprendimams kurti: čia lieka mažiau erdvės eksperimentams, mokymuisi ir klaidoms, o šias patyrus dažniau tikėtina bausmė, bet ne paskatinimas iš kontroliuojančių institucijų. Todėl reikia papildomų išteklių kurti naujus formatus, kuriuose viešojo sektoriaus organizacijos galėtų saugiai testuoti idėjas. Atitinkamai šių idėjų testavimas neapsiriboja vienu ar keliais etapais, todėl reikalauja laiko sąnaudų, kurios viešojo sektoriaus paradigmoje nėra suderinamos su efektyvumo siekiu. Praplečiant išteklių poreikio vertės bendrakūrai temą, tyrėjai nurodo, kad vertės bendrakūros procese visos pusės – tiek viešojo sektoriaus organizacijos, tiek piliečiai – turi prisidėti vienokiais ar kitokiais ištekliais (Lember, Brandsen ir Tõnurist, 2019), o šie gali būti labai riboti.

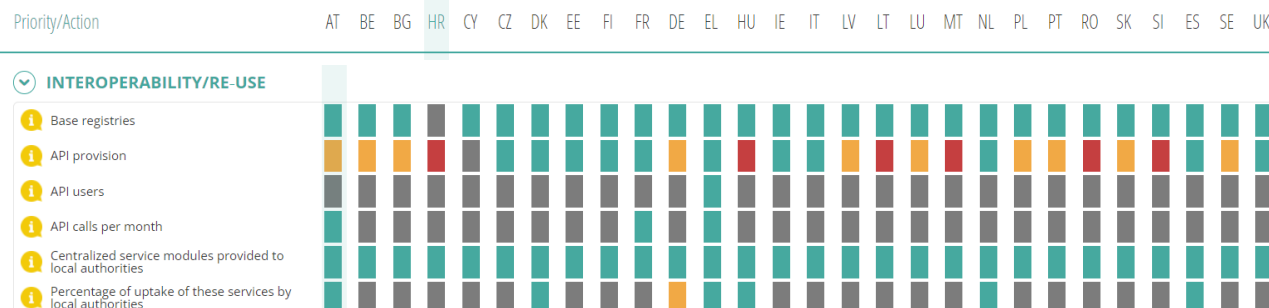
Kaip aptarta 2.2. poskyryje, technologijų plėtra ir skaitmenizacija yra vienas svarbiausių veiksnių, įgalinančių vertės bendrakūrą viešojo sektoriaus organizacijose. Tačiau ne mažiau svarbu aptarti ir kritinius su skaitmenizacija susijusius veiksnius, kurie lemia vertės bendrakūros viešajame sektoriuje barjerus.

Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentėje, kurioje atvaizduojamos 27-ių Europos Sąjungos ir Jungtinės Karalystės viešųjų paslaugų vertės bendrakūros iniciatyvos, indikuojamas tokių paslaugų vertės bendrakūros facilitavimo lygis ir tobulintinos vietos (Co-creation DASHBOARD, n. d.; Ooijen et al., 2021). Nors švieslentėje (žymimoje šviesoforo principu – žalia / geltona / raudona (nuo aukšto lygmens iki žemo), pilka (duomenys neteikiami)) stebima visų šalių skaitmeninių strategijų atitiktis Europos sąveikumo sistemai (angl. *European Interoperability Framework*), tačiau tik Estijoje vertės bendrakūros praktikos yra dominuojančios paslaugų inovacijų kūrimo kontekste ir įtvirtintos nacionalinėje skaitmeninėje darbotvarkėje, kai kitose 27 šalyse tokio metodo taikymas yra žemas, arba duomenų nėra apskritai (žr. 6 pav.):



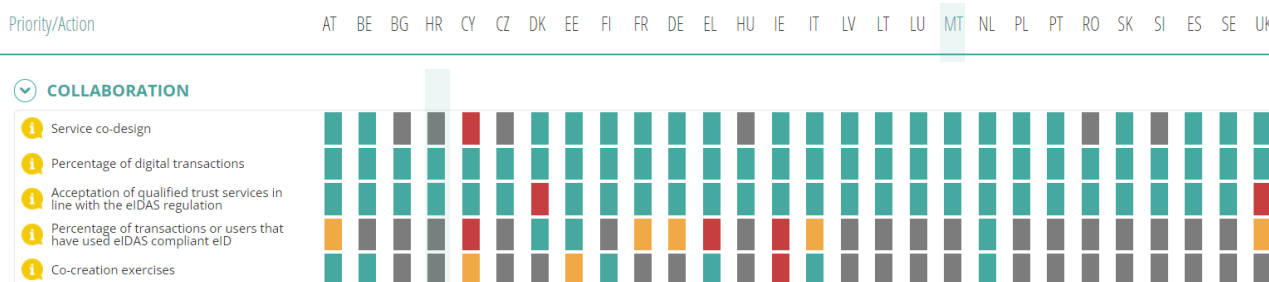
**6 pav.** Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: strategija (Co-creation Dashboard, n. d.)

Kitas švieslentės rodiklis, sąveikumas / pakartotinis naudojimas, rodo, kokių mastu viešojo administravimo institucijos, sąveikaudamos, dalijasi tarpusavyje duomenimis ir programinės įrangos sprendimais. Prieinami baziniai registrai, el. mokėjimai paplitę beveik visose stebimose šalyse, tačiau trūksta duomenų apie tokių paslaugų naudotojus ir kaip šias paslaugas yra įsisavinusi kiekvienos šalies vietos valdžia (žr. 7 pav.):



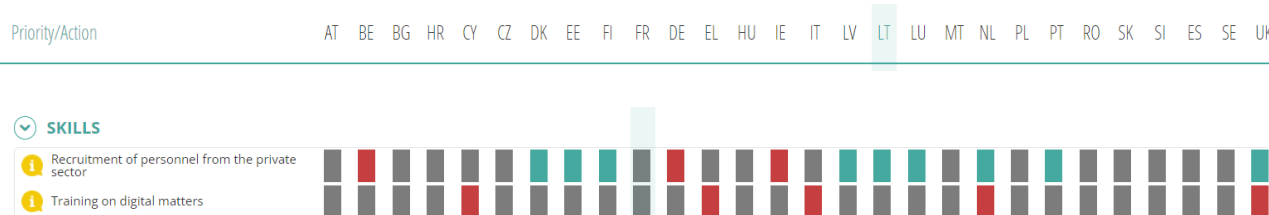
**7 pav.** Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: sąveikumas / pakartotinis naudojimas (Co-creation Dashboard, n. d.)

Atskirose šalyse, pvz., Nyderlanduose, Belgijoje ir Austrijoje fiksuojamas gana aukštas bendradarbiavimo (vartotojų dalyvavimo kuriant paslaugas, pasitikėjimo siūlomomis paslaugomis) rodiklis, tačiau dauguma šalių fiksavo itin retas vertės bendrakūros praktikas per pastaruosius 5 metus (žr. 8 pav.):



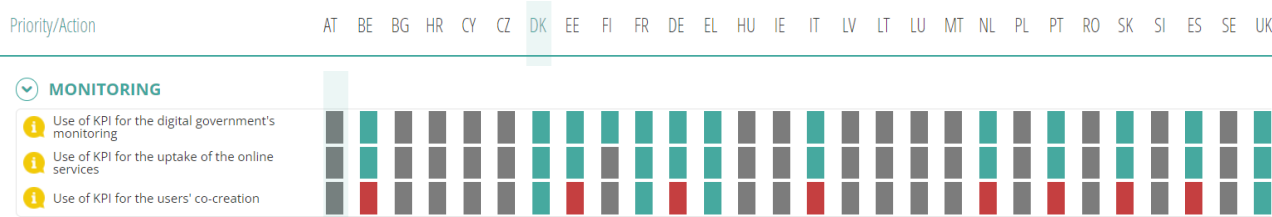
**8 pav.** Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: bendradarbiavimas (Co-creation Dashboard, n. d.)

Itin žemi stebimų šalių rodikliai susiję su viešojo sektoriaus darbuotojų įgūdžiais, ypačingai tais, kurie įgyjami mokymų būdu – stebima, jog per pastaruosius 3 metus skaitmenines kompetencijas tobulino ne daugiau nei 10 proc. šalių viešojo sektoriaus darbuotojų, arba tokių duomenų gauti nebuvo galima (žr. 9 pav.):



**9 pav.** Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: įgūdžiai (Co-creation Dashboard, n. d.)

Sąlyginai geresnė, tačiau pakankamai žemo lygmens yra ir minėtų šalių stebėsenos sistema, daugumos jų duomenys nėra prieinami arba informacija teikiama nėra apskritai (žr. 10 pav.):



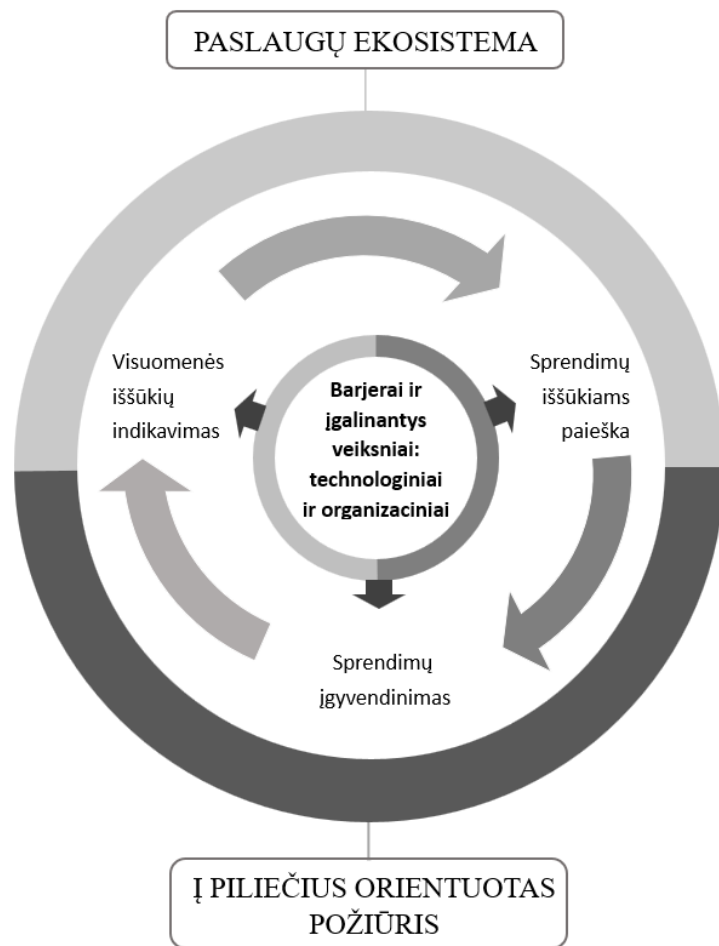
**10 pav.** Projekto „Supratimas apie vertės bendrakūrą viešųjų paslaugų teikime transformuojant Europos viešąjį administravimą“ (Co-VAL) švieslentė: stebėsenos (Co-creation Dashboard, n. d.)

Hofmann, Madsen’as, Lindgren ir Verne (2021) teigia, kad daugybė viešųjų paslaugų naudotojų visame pasaulyje vis dar renkasi tradicinius paslaugų gavimo kanalus, tokius kaip skambučiai telefonu ar apsilankymai institucijose, todėl toks administravimas – tiek skaitmeninis, tiek įtraukiantis viešojo sektoriaus darbuotojus ir jų teikiamas konsultacijas, valstybėms kainuoja daugiau. Autoriai pabrėžia, kad ne visi piliečiai turi pakankamas skaitmenines kompetencijas, pasitaiko informacijos ar jos įvesties klaidų, skaitmeninės paslaugos ir jų valdymo platformos ar jose pateikiama kalba yra per sudėtingos, galiausiai – naudotojai nėra homogeniški ar turi skirtingą administracinio raštingumo lygį, ir negali efektyviai naudotis skaitmeninių viešųjų paslaugų teikiamais privalumais. Distel ir Lindgren (2019) pažymi, kad e. valdžios tyrimų apimtyje piliečiai dažniausiai apibrėžiami per sociodemografinius kintamuosius ir dar per retai suvokiami kaip daugialypės ir heterogeniškos tapatybės.

Apibendrinant, reikia pastebėti, kad vertės bendrakūros viešajame sektoriuje barjerai iš esmės sutampa su vertės bendrakūrą įgalinančiais veiksniais (technologiniais ir organizaciniais), aptartais 2.2. poskyryje. Silpnos paslaugų ekosistemos, tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka, formalizuotos institucinės praktikos ir jų ribotumas bei uždarumas eksperimentavimui, naudotojų įtraukimo į vertės bendrakūrą trūkumas, neapibrėžtos naudotojų rolės, komplikuoti, piliečiams nepatogūs skaitmeniniai sprendimai, žemas viešojo sektoriaus darbuotojų ir visuomenės narių skaitmeninio raštingumo lygis kuria prielaidas pernelyg fragmentiškomis vertės bendrakūros praktikoms viešajame sektoriuje ir jo organizacijose.

#### **2.4. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teorinis modelis**

Atlikus vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinančių veiksnių ir barjerų teorinę analizę, sudarytas teorinis vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis, kurį sudaro dvi pagrindinės vertės bendrakūros viešajame sektoriuje įgalinančių veiksnių ir barjerų grupės: technologiniai ir organizaciniai veiksniai (žr. 5 pav.), indikuota visuomenės iššūkių sprendimo proceso supaprastinta schema. Remiantis paslaugų ekosistemos ir į piliečius orientuoto požiūrio teorijomis, toliau pateikiamu teoriniu modeliu (žr. 11 pav.) bus vertinama, kas įgalina vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose. Laikytina, kad sudarytas vertės įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose modelis gali būti taikomas skirtingose valstybių veiklos srityse, tarp jų ir kultūros, ir padės atsakyti į keliamą tyrimo klausimą – kaip įgalinama vertės bendrakūra viešojo kultūros sektoriaus organizacijose?



**11 pav.** Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose teorinis modelis (sudaryta autorės)

### 3. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo metodologija

Siekiant ištirti vertės bendrakūros įgalinimą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose, buvo išanalizuota mokslinė literatūra ir sudarytas teorinis vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijose modelis, kuriuo remiantis atliktas dokumentų rinkimas ir šių dokumentų analizė, parengtas klausimynas grupės ir individualiam interviu. Toliau šiame skyriuje paaiškinama, kaip bus atliekamas vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimas: aprašoma pasirinkta tyrimo metodologija, plačiau pristatomos tyrimo procedūros, jo dalyviai, etika ir tyrimo apribojimai.

**Tyrimo tikslas.** Atskleisti vertės bendrakūros įgalinimą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo objektas.** Vertės bendrakūros įgalinimas viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.

**Tyrimo metodologijos pagrindimas.** Iškeltai mokslinei problemai tirti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Remiantis tokios strategijos nuostatomis, siekiama suprasti socialinių procesų veikimą, šių procesų veikėjų bruožų ir įpročių sąveiką su elgsena, sprendimais ir veiklos rezultatais (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

**Kokybinio tyrimo metodas.** Tyrimui atlikti pasirinktas atvejų tyrimo metodas. Atvejų tyrimai tinka teorijai iliustruoti, patikrinti ar išplėsti, metodas parankus tiriant kritinius atvejus (Tomaszewski, Zaretsky ir Gonzalez, 2020).

**Duomenų rinkimo metodai.** Pagrindinis duomenų rinkimo metodas – interviu, papildomas duomenų rinkimo metodas, leidžiantis išskirti reikšmingus atvejus ir pagrįsti šių atvejų pasirinkimą tolesniam tyrimui – viešųjų dokumentų rinkimas. Interviu atliekami siekiant giliau pažvelgti į tai, kas nematoma tiesiogiai, pavyzdžiui, nuomones, nuostatas, įvykius praeityje ar procesų savitumus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Dokumentų rinkimas yra plačiai paplitęs metodas, leidžiantis indikuoti tokius veiksmus kaip organizacijos kultūra ar projektų vykdymas ir yra prasmingas kaip papildomas tyrimo metodas, leidžiantis apsispręsti, ką tirti ar stebėti (Rupšienė, 2007).

**Duomenų analizės metodai.** Ekspertinių interviu duomenys bus analizuojami naudojant „Microsoft Excel“ programą. Dokumentų analizei bus renkami išoriniai dokumentai – finansuojančių institucijų sprendimai, viešieji tekstai, kt. ir atliekama jų turinio analizė.

**Interviu tipas.** Bus atliekamas pusiau struktūruoti ekspertų grupės ir individualus interviu. Lanksčios struktūros klausimynas tarnauja kaip gairės, suteikiančios galimybę tyrimo dalyviams indikuoti naujus požiūrius, patirtis ir idėjas, o ekspertų dalyvavimas leidžia tyrime atskleisti specifines išvalgas, kurias pagrindžia profesinės ekspertizės lygmuo (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

**Informantų atrankos ir tyrimo imties sudarymo būdas.** Tyrimo informantai bus atrinkti įvertinus vertės bendrakūros atvejus pasirinktoje viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje. Interviu informantų imtis bus sudaryta ir informantai pasirinkti remiantis kritinių atvejų atranka, dokumentų rinkimo ir analizės etape įvertinus atskirų atvejų bendrakūros laipsnį. Remiantis Rupšiene (2007), siekiant reiškinio tyrimo detalumo, tokie, kritiniai, tyrimui itin svarbūs atvejai leidžia logiškai apibendrinti ir spręsti apie skirtingus atvejus. Informantų skaičius grindžiamas tuo, kaip atliepiamos



skirtingos viešojo sektoriaus darbuotojų, veikėjų kompetencijos, kvalifikacijos, ekspertų santykis su analizuojama institucija ir jo skirtybės, atstovaujimų iniciatyvų įvairovė, darbo su skirtingomis bendruomenėmis ir jų nariais ekzpertizė, patirtis, vaidmuo ir atsakomybė kuriant viešąsias paslaugas. Pasirinktų informantų pareigos ir asmenų funkcijos paslaugos kūrimo atvejo metu viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje pateikiamos 5, 7 ir 9 lentelėse.

**Interviu klausimynų struktūra ir klausimai** rengiami pagal teorinį vertės bendrakūros įgalinimo viešajame kultūros sektoriuje modelį (žr. 11 pav. ir 4, 6, 8 lent.) ir kiekvienam atskiram interviu tikslinami atsižvelgiant į konkrečių atvejų specifiką:

**4 lentelė.** Klausimynas ekspertų grupės interviu dalyviams (-ėms). Atvejis: „Kauno menininkų namų kvalifikacijos kėlimo programa: kultūros paslaugų prieinamumas“ ir „Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija“ (sudaryta autorės)

Klausimai	Klausimo pagrindimas
<b>1 dalis, su vertės bendrakūros atvejo kontekstu siejami klausimai</b>	
Kokios buvo jūsų atsakomybės organizacijoje? Trumpai prisistatykite.	Indikuojamos viešojo kultūros sektoriaus organizacijos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės.
Kaip nusprendėte kurti grafinį ženklą, žymintį turinį lietuvių gestų kalba?	Tikslinamos prielaidos vertės bendrakūrai viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje.
Kas dar įsitraukė į šį procesą ir koku būdu? Kaip vyko grafinio ženklo kūrimo procesas?	Tikslinami vertės bendrakūros proceso dalyviai, suinteresuotos šalys.
<b>2 dalis, su vertės bendrakūrą įgalinančiais veiksniais siejami klausimai</b>	
Kokias technologijas naudojote grafiniam ženklui kurti?	Tikslinama technologijų reikšmė vertės bendrakūrai.
Kaip procese dalyvavo kurčiųjų atstovai? Kaip sprendėte komunikacijos iššūkius?	Aptariami komunikacijos su tiksline bendruomene būdai ir įrankiai.
Kas priėmė galutinį sprendimą dėl grafinio ženklo tinkamumo? Ar prireikė išorinių konsultacijų už darbinės komandos / organizacijos ribų?	Indikuojama, kokią galią turėjo kiekviena procese dalyvavusi šalis.
Kaip ir kur grafinis ženklas naudojamas toliau? Kas už jį atsakingas?	Aptariamas vertės bendrakūros metu sukurtos paslaugos tvarumas ir sklaida.
Kas jus labiausiai ženklo kūrimo procese motyvavo?	Atskleidžiama viešojo kultūros sektoriaus organizacijos darbuotojų motyvacija.
Kaip manote, kas galėtų paskatinti panašių iniciatyvų vykdymą kitose viešojo kultūros sektoriaus organizacijose? Kas jus paskatintų prisidėti prie tokių iniciatyvų?	Teikiamos rekomendacijos vertės bendrakūros įgalinimui viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.
<b>3 dalis, su vertės bendrakūros barjeriais siejami klausimai</b>	
Ką įvardintumėte kaip didžiausią iššūkį, kuriant grafinį ženklą?	Indikuojami vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje barjerai.
Kaip vertinate organizacijos sprendimą mažinti turinio gestų kalba kiekį organizacijos svetainėje?	Atskleidžiami inovacijų tvarumo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose aspektai.
Kaip manote, kodėl viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tokių ir panašių iniciatyvų nėra daug?	Indikuojami papildomi vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje barjerai.

**5 lentelė.** Ekspertų grupės interviu dalyvavusių informantų (-ių) aprašymas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Asmens pareigos viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje	Asmens funkcijos paslaugos kūrimo atvejo metu	Bendruomenė, su kuria asmuo dirba ar dirbo
1.	Įstaigos dizainerė	Paslaugos autorė	Kurtieji ir neprisigirdintieji

**5 lentelės tęsinys.** Ekspertų grupės interviu dalyvavusių informantų (-ių) aprašymas (sudaryta autorės)

2.	Įstaigos projektų vadovė	Paslaugos bendraautorė	Kurtieji ir neprisigirdintieji (netiesiogiai)
----	--------------------------	------------------------	---

**6 lentelė.** Klausimynas ekspertinio interviu dalyviui (-ei). Atvejai: „Sociali kultūra“, „Bendrakūryba (2021)“ ir „Bendrakūryba (2022)“ (sudaryta autorės)

Klausimai	Klausimo pagrindimas
<b>1 dalis, su vertės bendrakūros atvejo kontekstu siejami klausimai</b>	
Kokios yra jūsų atsakomybės organizacijoje? Trumpai prisistatykite.	Indikuojamos viešojo sektoriaus kultūros organizacijos darbuotojo (-os) funkcijos ir atsakomybės.
Kaip nusprendėte kurti iniciatyvas „Sociali kultūra“ ir „Bendrakūryba“?	Tikslinamos prielaidos vertės bendrakūrai viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje.
Kas dar įsitraukė į iniciatyvų kūrimo procesą ir kokių būdų? Kaip šis, kūrimo, procesas vyko?	Tikslinami vertės bendrakūros proceso dalyviai, suinteresuotos šalys.
<b>2 dalis, su vertės bendrakūrą įgalinančiais veiksniais siejami klausimai</b>	
Kaip procese dalyvavo mažiau galimybių turinčio jaunimo, kurčiųjų ir neregijų bendruomenių atstovai? Kaip sprendėte komunikacijos iššūkius kiekvienoje iš grupių?	Aptariami komunikacijos su tiksline bendruomene būdai ir įrankiai.
Kas projekto veiklų vykdymo metu priimdavo sprendimus dėl veiklų tinkamumo / prieinamumo aptartų bendruomenių atstovams? Ar tokie klausimai buvo svarstomi projektų vykdymo metu apskritai? Ar prireikė išorinių konsultacijų už darbinės komandos / organizacijos ribų?	Indikuojama, kokią galią turėjo kiekviena procese dalyvavusi šalis.
Koks buvo technologijų naudojimo poreikis projektų veikloms įgyvendinti: turiniui kurti, komunikacijai vykdyti ar kt.?	Tikslinama technologijų reikšmė vertės bendrakūrai.
Kaip užtikrinamas aptartų projektų veiklų tęstinumas? Ar yra poreikis veiklas tęsti ateityje?	Aptariamas vertės bendrakūros metu sukurtų paslaugų tvarumas ir sklaida.
Kas jus labiausiai projektų kūrimo ar įgyvendinimo procese motyvavo?	Atskleidžiama viešojo kultūros sektoriaus organizacijos darbuotojo (-os) motyvacija.
Kaip manote, kas galėtų paskatinti panašių iniciatyvų vykdymą kitose viešojo kultūros sektoriaus organizacijose?	Teikiamos rekomendacijos vertės bendrakūros įgalinimui viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.
<b>3 dalis, su vertės bendrakūros barjeriais siejami klausimai</b>	
Ką įvardintumėte kaip didžiausią iššūkį, kuriant ir įgyvendinant aptariamus projektus?	Indikuojami vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje barjerai.
Kaip darbo su bendruomenėmis iniciatyvos atsispindi įstaigos veiklos strategijoje šiuo metu?	Atskleidžiami inovacijų skatinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose aspektai.
Kaip manote, kodėl viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tokių ir panašių iniciatyvų vis dar nėra daug? O gal jau pakanka?	Indikuojami papildomi vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje barjerai.

**7 lentelė.** Ekspertiniame interviu dalyvavusio informanto aprašymas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Asmens pareigos viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje	Asmens funkcijos paslaugos kūrimo atvejo metu	Bendruomenė, su kuria asmuo dirba ar dirbo
1.	Įstaigos kultūrinės veiklos vadybininkė-educatorė	Paslaugos kuratorė	Kurtieji ir neprisigirdintieji, neregijai ir silpnaregiai, socialiai pažeidžiamas jaunimas

**8 lentelė.** Klausimynas ekspertų grupės interviu dalyviams. Atvejai: „(Ne)matoma architektūra“, „(Ne)matoma architektūra: REGIONAI“ ir „ECHOtektūra“ (sudaryta autorės)

Klausimai	Klausimo pagrindimas
<b>1 dalis, su vertės bendrakūros atvejo kontekstu siejami klausimai</b>	
Kokios buvo jūsų atsakomybės projektuose? Kokie santykiai jus siejo su Kauno menininkų namais?	Indikuojamos projektų darbuotojų funkcijos ir atsakomybės, sąsaja su viešojo kultūros sektoriaus organizacija.
Kaip nusprendėte kurti iniciatyvas „(Ne)matoma architektūra“ ir „ECHOtektūra“?	Tikslinamos prielaidos vertės bendrakūrai viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje.
Kas dar įsitraukė į iniciatyvų kūrimo procesą ir kokiu būdu?	Tikslinami vertės bendrakūros proceso dalyviai, suinteresuotos šalys.
<b>2 dalis, su vertės bendrakūrą įgalinančiais veiksniais siejami klausimai</b>	
Kaip procese dalyvavo neregijų ir silpnaregių atstovai? Kaip sprendėte komunikacijos iššūkius, jeigu tokių buvo?	Aptariami komunikacijos su tiksline bendruomene būdai ir įrankiai.
Kas projekto veiklų vykdymo metu priimdavo sprendimus dėl veiklų tinkamumo / prieinamumo aptartos bendruomenės atstovams? Ar tokie klausimai buvo svarstomi projektų vykdymo metu apskritai? Ar prireikė išorinių konsultacijų už darbinės komandos / organizacijos ribų?	Indikuojama, kokią galią turėjo kiekviena procese dalyvavusi šalis.
Koks buvo technologijų naudojimo poreikis projektų veikloms įgyvendinti: turiniui kurti, komunikacijai vykdyti ar kt.?	Tikslinama technologijų reikšmė vertės bendrakūrai.
Kaip užtikrinamas aptartų projektų veiklų tęstinumas? Ar yra poreikis veiklas tęsti ateityje?	Aptariamas vertės bendrakūros metu sukurtų paslaugų tvarumas ir sklaida.
Kas jus labiausiai projektų kūrimo ar įgyvendinimo procese motyvavo?	Atskleidžiama projektų darbuotojų motyvacija.
Kaip manote, kas galėtų paskatinti panašių iniciatyvų vykdymą kitose viešojo kultūros sektoriaus organizacijose?	Teikiamos rekomendacijos vertės bendrakūros įgalinimui viešojo kultūros sektoriaus organizacijose.
<b>3 dalis, su vertės bendrakūros barjeriais siejami klausimai</b>	
Kaip manote, kodėl viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tokių ir panašių iniciatyvų vis dar nėra daug? O gal jau pakanka?	Indikuojami vertės bendrakūros viešojo kultūros sektoriaus organizacijose barjerai.

**9 lentelė.** Ekspertų grupės interviu dalyvavusių informantų aprašymas (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Asmens pareigos projekto vykdymo metu	Asmens funkcijos paslaugos kūrimo atvejo metu	Bendruomenė, su kuria asmuo dirba ar dirbo
1.	Projekto vadovė	Paslaugos kuratorė	Neregiai ir silpnaregiai
2.	Projekto koordinatorius	Metodologijos autorius, konsultantas akademiniiais klausimais	Neregiai ir silpnaregiai

Visi interviu bus vykdomi nuotolinių skambučių būdu ir fiksuojami audiovizualinių įrašų forma. Šis būdas parinktas atsižvelgiant į interviu dalyvių užimtumą ir leidžia užtikrinti visų informantų dalyvavimą ir įsitraukimą, kartu padeda užfiksuoti interviu 2 skirtingais formatais – garso ir vaizdo įrašuose.

**Etika.** Informantai tyrime dalyvaus savanoriškai, prieš interviu bus informuoti apie galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime bet kuriuo metu, neatsakyti į interviu metu užduotus klausimus, o po

tyrimo susipažinti su tyrimo rezultatais. Prieš pradėdant interviu įrašymą, informantai bus supažindinti su įrašo saugojimo ypatumais ir turi duoti sutikimą fiksuoti pokalbį vaizdo ir garso formatais. Tyrimo vykdymo metu 4 iš 5 informantų neturės tiesioginių darbo santykių su institucija, kurios atvejis analizuojamas, todėl paviešinus tyrimą nepatirs tiesioginių pasekmių savo profesinei veiklai. Tyrėja tyrimo metu surinktą informaciją vertins objektyviai, nešališkai ir atsakingai.

**Tyrimo apribojimai.** Dėl darbo apimties apribojimų ir skirtingos veiklos specifikos, šiame darbe nėra plačiau aptariamas vertės bendrakūros įgalinimas viešojo nevyriausybinių kultūros sektoriaus organizacijose (NVO), tačiau NVO šiame tyrime figūruoja kaip į vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose dažnai įsitraukianti, bendradarbiaujanti šalis.

#### **4. Vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose tyrimo rezultatai ir diskusija**

Šiame skyriuje pristatomi viešųjų dokumentų analizės rezultatai, pateikiama atskirų atvejų apibendrinta informacija, empirinio tyrimo, skirto nustatyti kas įgalina vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose, rezultatai ir rekomendacijos.

Pasirinktos viešojo kultūros sektoriaus įstaigos 2018-2022 m. veiklos ataskaitų ir viešųjų tekstų analizė leido išskirti pagrindines organizacijos kartu su partneriais ir įvairių bendruomenių atstovais kurtas, į bendruomenes orientuotas paslaugas, kurios gali būti priskiriamos įvairių tipų inovacijoms, t. y., sprendimams, kurie tam tikrais aspektais (pavyzdžiui, vietovės ar konkrečios bendruomenės atžvilgiu) buvo pristatyti pirmą kartą, pagerino tikslinių bendruomenių dalyvavimo kultūroje patirtis ir prisidėjo prie bendruomenėms ir jų nariams kylančių iššūkių sprendimo. Apžvelgus skirtingus vertės bendrakūros viešajame kultūros sektoriuje atvejus Kauno miesto savivaldybės biudžetinėje įstaigoje Kauno menininkų namai, atlikti empiriniai tyrimai.

##### **4.1. Viešųjų dokumentų rinkimas ir analizės rezultatai**

Kauno miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga Kauno menininkų namai (KMN) yra 1971 m. įsteigtas, šiame laikmetyje – profesionaliųjų menų centras, veikiantis šiuolaikinės kultūros srityje (Kauno menininkų namai, n. d.). Per daugiau nei penkiasdešimt įstaigos veiklos metų jai vadovavo dešimt menų ir švietimo srities atstovų, o neseniai, 2022 m. pabaigoje, direktorės pareigas pradėjo eiti kultūros vadybininkė Simona Savickaitė (kaunas.kasvyksta.lt, 2023 balandžio 23). Kaip teigiama oficialioje įstaigos interneto svetainėje, „Šalia pagrindinių platformų vystomos į bendruomenes orientuotos bendrakūrybos veiklos ir profesionaliųjų menų pristatymas, o jų apimtyje daug dėmesio skiriama kultūros prieinamumui.“ (Kauno menininkų namai, n. d.). Tolesniuose poskyriuose plačiau pristatomi 2018-2022 metais Kauno menininkų namuose į bendruomenes orientuoti projektai ir jų metu sukurtos ar teiktos viešosios paslaugos.

##### **4.1.1. Projektas „Kauno menininkų namų kvalifikacijos kėlimo programa: kultūros paslaugų prieinamumas“**

Lietuvos kultūros tarybos finansuojamo projekto „Kauno menininkų namų kvalifikacijos kėlimo programa: kultūros paslaugų prieinamumas“ metu įstaigos darbuotojai kėlė kvalifikaciją kurčiųjų žmonių kultūros ir komunikacijos su šia bendruomene ypatumų klausimais taip siekiant didinti įstaigos paslaugų prieinamumą (Lietuvos kultūros taryba, 2017 gruodžio 22). Programos rezultatai: kurtiesiems pritaikyti didieji KMN renginiai, įstaigos interneto svetainė ir joje esanti informacija. Projekte indikuotos tikslinės šalys – KMN darbuotojai ir žmonės su klausos negalia, pabrėžtas abiejų grupių lygiavertiškumas kuriant paslaugas (Lietuvos kurčiųjų draugija, 2018 gegužės 15; Kauno kurčiųjų centras, 2021 kovo 19). 2018 m., bendradarbiaudami su kurčiųjų bendruomene, KMN sukūrė ženklą (grafinį), žymintį informaciją lietuvių gestų kalba, kuriuo Lietuvos kurčiųjų draugija 2021 m. oficialiai nutarė žymėti turinį gestų kalba visoje šalyje (ženklo autoriai ir bendraautoriai: dizainerė Inga Navickaitė-Drąsutė, Miglė Jaskūnienė, Kęstutis Vaišnora, Mykolas Balaišis, Paulius Jurjonas ir Linas Miskelis) (Lietuvos kurčiųjų draugija, n. d.). Grafinis ženklas pateikiamas 12 paveiksle.



**12 pav.** Grafinis ženklas-piktograma, žyminti lietuvių gestų kalbą (15min.lt, 2021 gegužės 4)

Aptariamą ženklą KMN naudojo turiniui gestų kalba oficialioje įstaigos svetainėje žymėti (Kauno KRC, 2021 kovo 19). Lietuvos kurčiuosius vienijančios organizacijos tuo metu dalinosi žinia apie tai, kad KMN taps pirmaisiais Kaune, pritaikiusiais savo įstaigos svetainę kurtiesiems ir neprigirdintiesiems (Lietuvos kurčiųjų draugija, 2018 gegužės 15). Lietuvos kurčiuosius ir neprigirdinčiuosius vienijančios ir atstovaujančios organizacijos vadovas komentavo, kad sukurtas ženklas, atspindintis kurčiųjų kultūrą, pakeitė nusistovėjusį, šios bendruomenės negalią pabrėžusį ženklą – perbrauktą ausį (15min.lt, 2021 gegužės 4).

Reikia pastebėti, kad šio tyrimo atlikimo metu svetainėje [www.kmn.lt](http://www.kmn.lt) vyksta jos atnaujinimo darbai, o turinio gestų kalba yra pateikiama tik 1 vnt., taigi, aptariamoms institucijoms interneto svetainė iš esmės nėra prieinama kurtiesiems ir neprigirdintiesiems.

#### **4.1.2. Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija**

2019 metų projektas „Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija“, finansuotas Lietuvos kultūros tarybos (Lietuvos kultūros taryba, 2019 sausio 10), pristatė ekskursijas kurtiesiems ir neprigirdintiesiems gestų kalba apie Kauno modernizmo architektūrą (Kauno menininkų namai, 2019 rugsėjo 13). Įstaiga, veikdama tarpinstitucinėje veiklos komandoje, kartu su partneriais Kauno miesto savivaldybės Kultūros paveldo skyriumi, Kauno kurčiųjų reabilitacijos centru ir architektūros torfinspektoriais, entuziastų ir profesionalų grupės iniciatyva „Ekskursas“, padėjo apmokytį 2 kurčiuosius asmenis, kuriems suteikta gidų kvalifikacija, pristatyti keletas ekskursijų ciklų gimtąja Lietuvos kurčiųjų – lietuvių gestų – kalba (Kauno menininkų namai, 2019 gruodžio 3). Projektą kuravo KMN projektų vadovė Miglė Jaskūnienė. Projekto veiklų apibendrinta apžvalga pateikiama 13 paveiksle.



**13 pav.** Projekto „Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija“ dokumentacija (Kauno menininkų namai, 2019 gruodžio 3)

#### 4.1.3. Edukacinė programa „Sociali kultūra“ („Kultūra socialiniam mobilumui“)

Tęstinė, jaunimui skirta edukacinė programa „Sociali kultūra“ (pirminis darbinis programos pavadinimas – „Kultūra socialiniam mobilumui“), finansuota Lietuvos kultūros tarybos (Lietuvos kultūros taryba, 2019 gegužės 13; Lietuvos kultūros taryba, 2022 vasario 10), vykdoma pasitelkiant socialinius partnerius ir meninę kūrybą, yra skirta įgalinti tikslinės grupės atstovus, didinti jų integraciją ir skatinti prieigą prie kasdienoje sunkiau pasiekiamų patirčių ir įgūdžių (Kauno menininkų namai, n. d.). Projekte veiklos vykdomos skatinant socialinį įkalinto, prieglobsčio prašančio bei vaikų ir jaunimo centruose besilankančio jaunimo įtraukimą, kartu pasitelkiant kūrybinius metodus ir tyrinėjimus kaip komunikavimo su bendruomenių atstovais įrankį (Volungė, 2022 rugpjūčio 4). 2019-2022 m. vykdytos įvairios veiklos su jaunuoliais, daugiausiai – stovyklos arba kūrybinės dirbtuvės (pavyzdžiui, stovykla „Garsas ir ritmas“, muzikinis renginys „Susipyne“) kartu su įvairių disciplinų kūrėjais, jas organizuojant ir įgyvendinant su instituciniais ar nevyriausybiniais partneriais: „Alfa-1“ dienos centru, atviru jaunimo centru „Vartai“, Kauno nepilnamečių kolonija, menų agentūra „Artscape“, Raudonojo kryžiaus Kauno centru (Kauno menininkų namai, 2020 rugpjūčio 21; Kauno menininkų namai, 2021 liepos 30; Kauno menininkų namai, 2022 rugpjūčio 9) (apibendrintą vizualinę veiklų dokumentaciją žr. 14 pav.). Programos metu įgyvendinami tokie veiklų dalyvių įtraukimo principai, kaip aplinkos naujumo jausmo sukūrimas jos atidesniam tyrinėjimui, vengimas kurti išankstinį požiūrį į programos dalyvius, vidinė refleksija, kūrybiška komunikacija, meno, socialinio ir edukacinio veikimo praktikų sinergija (Volungė, 2022 rugpjūčio 4).



**14 pav.** Projekto „Sociali kultūra“ veiklos 2019-2022 m. (Vytauto Paplauskio ir Kauno menininkų namų nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2020 rugpjūčio 21; Kauno menininkų namai, 2021 liepos 30; 2022 rugpjūčio 9; Volungė, 2022 rugpjūčio 4)

#### 4.1.4. Projektas „Bendrakūryba“

Tęstinis projektas „Bendrakūryba“, finansuotas Lietuvos kultūros tarybos (Lietuvos kultūros taryba, 2021 vasario 24; Lietuvos kultūros taryba, 2022 birželio 15), vyko 2021 ir 2022 metais. Įžanginiu projektu „Bendrakūrybai“ tapo kitas, COVID-19 pandemijos metu 2020 m. KMN su partneriais, Performatyvaus dizaino asociacija, Vilniaus atviro jaunimo centru „Mes“ ir „Šilainiai Project“, įgyvendintas projektas „Rezidencinio formato laboratorijų parengimas, įgyvendinimas ir sklaida“, kurio metu 3 kūrėjos – Marija Nemčenko, Vilma Pitrinaitė ir Indrė Puišytė-Šidlauskienė tyrė santykio su bendruomenėmis prielaidas ir kokybę, apie sunkiau pasiekiamų bendruomenių (tokių kaip aklieji ir silpnaregiai, jaunimas, nesidomintis šiuolaikinio meno procesais ar jaunimas, gyvenantis nuo centro nutolusiuose miesto rajonuose) įtraukimą, pasitelkiant judesį (artnews.lt, 2021 sausio 18; lrt.lt, 2020 spalio 16). Projektų kuratorė – KMN kultūrinės veiklos vadybininkė-edukatorė Asta Volungė, o 2022 m. „Bendrakūrybos“ projektas buvo kurtas drauge su KMN kultūrinės veiklos vadybininke Agnė Bagdžiūnaite.

2021 m., pasitelkiant įvietinto teatro praktiką, aplinkos tyrinėjimo metodus, triukšmui asociatyvių žodžių įvardijimą, kartu su kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų bendruomene (kaip alternatyvaus triukšmo ekspertais) bei profesionalaus meno kūrėjomis, režisiere Saule Norkute ir scenografe Šarune Pečiukonyte, tirtas (vaizdinio) triukšmo fenomenas ir kaip jį patiria negirdintys žmonės (Vyšniauskaitė, 2021 lapkričio 29). Projekto rezultatai, dalyvaujant kūrėjoms ir kurčiųjų bendruomenės atstovams, viešai aptarti renginyje „Bendrakūryba: Tarp“, kartu pristatytas dar vienas vykdytas projektas-tyrimas „Susipažinkime“, kurio metu menininkė Marija Stanevičiūtė kartu su kurčiųjų bendruomenės atstovais kūrė lankstinuką apie tyrimo rezultatus – jame atskleistos kurčiųjų patirtys, poreikiai bei stereotipai apie šią bendruomenę (kultura.kaunas.lt, n. d.). Šio etapo projekto veiklos pristatomos 15 paveikslė.



**15 pav.** Projekto „Bendrakūryba“ veiklos Kauno menininkų namuose 2021 m. (Vytauto Paplauskio nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2021 rugpjūčio 23; Kauno menininkų namai, 2021 gruodžio 6))

2022 m., remiantis meninio materijos tyrinėjimo metodu ir darbo su bendruomenėmis principais, pasitelkiant pokalbius, eksperimentines praktikas ir technologijas, taikomųjų menų atstovės Ana Lipps ir Ieva Bertašiūtė Grosbaha kartu su aklyjų ir silpnaregių bendruomenės nariais įgyvendino ir pristatė 2 menines instaliacijas – pojūčių ir interaktyvią (kultura.kaunas.lt, n. d.). Viena grupė, koordinuojama I. Bertašiūtės Grosbahos, sukūrė iš molio pagamintų objektų instaliaciją, tinkamą lietimui, kartu ją patirti buvo galima pasitelkiant uoslę ir klausą, o kita grupė, kartu su A. Lipps sukūrė aštuonkampio formos instaliaciją su durimis, už kurių sumontuoti lytėjimui skirti paviršiai – jie,



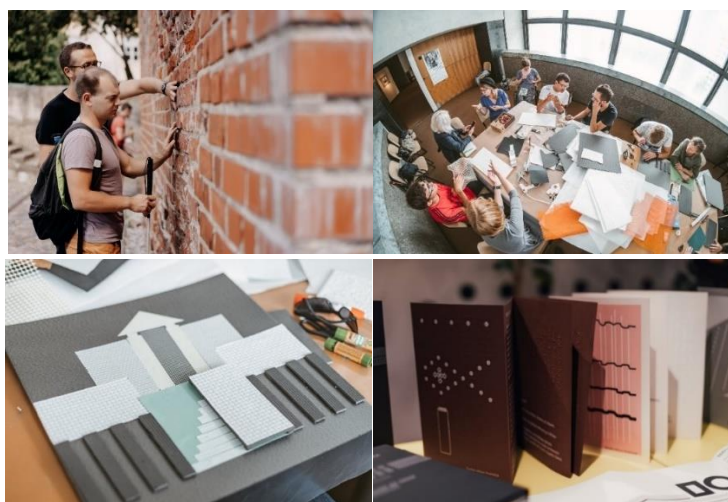
aktyvuoti skaitmeninės programos, padėjo išgauti muziką, kuri įgarsinta garso kolonėlėmis (Žigutytė, 2023 sausio 20). Apibendrintos projekto veiklos pristatomos 16 paveiksle.



16 pav. Projekto „Bendrakūryba“ veiklos Kauno menininkų namuose 2022 m. (Vytauto Paplausko nuotraukos (Žigutytė, 2023 sausio 20))

#### 4.1.5. Projektas „(Ne)matoma architektūra“

2019 m. KMN įgyvendino Lietuvos kultūros tarybos finansuojamą (lkt.lt, 2019 gegužės 17) projektą „(Ne)matoma architektūra“, inicijuotą architektės Rasos Chmieliauskaitės ir įgyvendintą kartu su projekto metodologiją parengusiu menotyriminku Justinu Kalinausku. Šio projekto tikslas – kartu su partneriais Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga, Kauno architektūros festivaliu, Lietuvos architektų sąjungos Kauno skyriumi ir Lietuvos aklųjų biblioteka įgyvendinus 3 projekto etapus, pristatyti Lietuvos architektūrą ir jos raidą neregiamis ir silpnaregiams, pasitelkiant nevizualias priemones: kartu su neregųjų ir silpnaregių atstovais-ekspertais bei architektų komandos nariais aplankyti 5 Kauno miesto architektūros objektai, įvykdytas kokybinis tyrimas, surengtos ekskursijos lydinčios kūrybinės dirbtuvės (pasitelkiant dizainu paremtu mąstymo (angl. *design thinking*) metodu), sukurtos edukacinės priemonės – leidiniai, kurie gali būti naudojami tiek neregųjų, tiek reginčių žmonių, pristatyta projekto rezultatų paroda (bernardinai.lt, 2019 rugpjūčio 6; Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga, 2019 lapkričio 22). Projekto apibendrinta vizualinė dokumentacija pateikiama 17 paveiksle.



17 pav. Projekto „(Ne)matoma architektūra“ veiklos 2019 m. (Martyno Plepio ir Gerdos Žemaitytės ir Ernesto Lylaus nuotraukos (Kauno menininkų namai, 2019 rugpjūčio 12; Kauno menininkų namai, 2020 sausio 20))

2021 m. vykdytos tęstinės Lietuvos kultūros tarybos finansuotos (Lietuvos kultūros taryba, 2021 kovo 29) „(Ne)matoma architektūra: REGIONAI“ projekto veiklos šalies regionuose – čia gyvenantiems neregiams ir silpnaregiams plačiau pristatytos edukacinės nevizualios architektūros pažinimo priemonės, tokios kaip taktiliniai leidiniai ir kito tų pačių rengėjų organizuoto projekto, „ECHOtektūra“, metu sukurtos audialinės architektūrinės simuliacijos, grįstos echolokacijos principu (muge.eu, 2021 rugsėjo 1). Tų pačių metų gruodį projekto veiklos, vykdytos Panevėžyje, Kėdainiuose, Telšiuose, Klaipėdoje ir Šiauliuose, aptartos renginyje Kauno menininkų namuose ir buvo skirtos kultūros sektoriaus specialistams – vyko ekskursija, veikė patyriminės stotelės, kuriose plačiau pristatyti projekto metu sukurti taktiliniai paveikslai, audialinė architektūra bei leidiniai (Kauno menininkų namai, n. d.).

#### 4.1.6. Projektas „ECHOtektūra“

2020 m. įvyko Lietuvos kultūros tarybos finansuojamo KMN projekto „ECHOtektūra“ veiklos, kurias inicijavo, kūrė ir įgyvendino architektė Rasa Chmieliauskaitė, menotyrininkas Justinas Kalinauskas, kompozitorius, garso menininkas Arnas Mikalkėnas ir testuotojai, neregių bendruomenės atstovai Paulius Lėveris, Mindaugas Dvylaitis, Irma Jokštytė, Laura Stadalninkaitė, Vytautas Lėveris, Andžėjus Ravanas, Marius Maželis, Alvydas Valenta, Ugnė Žilytė – pristatytas garso albumas su garsinėmis-erdvinėmis simuliacijomis, leidžiančiomis patirti įvairius Kauno pastatus ir jų architektūra per nuotolį (Juonytė, 2021 vasario 20; visit.kaunas.lt, 2020 gruodžio 16). Kuriant albumą, projekto ašimi tapo neregių ir silpnaregių bendruomenės įsitraukimas, jos narių individualių garso žodynų tyrinėjimas, konsultacijos su tikslinės grupės ekspertais (bernardinai.lt, 2020 gruodžio 18). Kartu su projekto partneriais – Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga, Lietuvos architektų sąjungos Kauno skyriumi, VšĮ „Jazz Academy“ ir Kauno IX forto muziejumi parengtas ir viešam, neatlygintinam naudojimui publikuotas audialinės architektūros albumas, kuriame – 6 garso kūriniai, įgyvendinti pasitelkiant echolokacijos ir architektūros sinergiją (Kauno menininkų namai, 2020 lapkričio 25). Projekto veiklų vaizdo dokumentacija pateikiama 18 paveiksle.



18 pav. Projekto „ECHOtektūra“ garso albumo viršelis (Kauno menininkų namai, 2020 lapkričio 25)

#### 4.1.7. Bendrakūros indikatoriai Kauno menininkų namų projektuose

Atlikus viešai prieinamų dokumentų ir bendrakūros atvejų analizę, aprašyti atvejai pasirinkti tolesniam empiriniam tyrimui vykdyti. Laikytina, kad šie atvejai atitinka vertės bendrakūros proceso pagrindinius principus:

- viešosios paslaugos sprendžia konkrečiai bendruomenei kylančius informacijos / turinio / infrastruktūros prieinamumo iššūkius;
- viešosios paslaugos kurtos kartu su tarpinstituciniais partneriais ir tikslinės bendruomenės nariais;
- paslaugų bendrakūrai dažniausiai nuosekliai ruošiasi, atlikti parengiamieji tyrimai – institucijos atstovams keliant kvalifikaciją tikslinių bendruomenių kultūros ir jų atstovams kylančių iššūkių klausimais, inicijuojant partnerystes su tikslines bendruomenes atstovaujančiomis institucijomis ar šių bendruomenių aktyvistais, parengiant ir taikant metodologiją, arba testuojant sukurtas paslaugas bei produktus.

#### 4.2. Biudžetinės įstaigos Kauno menininkų namai atvejų tyrimų rezultatai

Įgyvendinus ekspertų interviu, aptarti skirtingi vertės bendrakūros atvejai, indikuoti vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijoje įgalinantys veiksniai ir barjerai, išskirti vertės bendrakūros indikatoriai, iškelti tolesnės diskusijos reikalaujantys klausimai.

Aptariant atskirų iniciatyvų, projektų kūrimo prielaidas ir aplinkybes, išskirti vertės bendrakūrą įgalinantys viešojo kultūros sektoriaus veiksniai: **organizaciniai** ir susiję su **darbuotojų** (dirbančių su darbo ar paslaugų teikimo sutartimis) **nuostatomis**. Indikuota, kad įstaiga vykdė **tikslinę darbuotojų atrankos strategiją**, siekiant organizacijos auditoriją plėtoti: II ekspertė, interviu informantė, pažymėjo – „<...> kai aš atėjau į darbo pokalbį, ir sakau – va, aš čia dirbu su kurčiųjų bendruomene, o vadovė sako: o, kaip gerai, labai įdomu, nes, tuo metu irgi vyko tyrimas apie neįgaliųjų prieinamumą, ir kažkurios tos sritys buvo į aklujų, kurčiųjų integracijos puses <...>. Čia taip ir gavosi – mano darbo patirtis ir buvo tas pats pirmasis žingsnis ir, sakau, aš jau darbinantis žinojau, kad mes ten eisim“, tuo tarpu III ekspertė paantrino, kad „<...> aš ateinu iš konteksto, kur esu ir studijavusi, ir dirbusi su pažeidžiamom jaunimo grupėm, ir esu studijavusi tapybą, tai kažkaip tai buvo gan natūralus jungimas tų dviejų sričių“. Dar daugiau – interviu metu paaiškėjo, kad dalis projektus inicijavusių ekspertų yra ir tam tikrų **mažumų, bendruomenių atstovai arba jų dalyviai, aktyvistai**, gerai susipažinę su bendruomenių (negalių turinčių, socialiai pažeidžiamų, atskirtų patiriančių) atstovų kultūra ar poreikiais: II ekspertė teigė, kad „<...> aš jau atėjau su tuo bagažu, taip pavadinkim, iš kurčiųjų pusės, <...> ta prasme, kad ir kontaktus turėjau, ir pabendravimą, ir kultūrą pažinojau“, III ekspertė atskleidė: „<...> pati priklausau socialiai pažeidžiamai grupei“. Galima apibendrinti, kad tikslingai atrinkti darbuotojai ir komandų nariai gali tapti svarbiais, tarp bendruomenių ir institucijų, **medijuojančiais, komunikaciją su bendruomenių atstovais įgalinančiais, asmenimis** – kaip pažymėjo I ekspertė: „KMN atveju labai stipriai padėjo būtent II ekspertės buvimas ir tai, kad II ekspertė buvo kurčiųjų bendruomenės žmogus, nuolatos leidžiantis laiką, pažįstantis žmones, mokantis gestų kalbą. Tai atrodo, kad jeigu nebūtų tokio žmogaus iš vidaus, būtų labai sudėtinga kažką kokybiško sukurti ir tai gresia tapti kažkokiu paviršutinišku rezultatu. Atrodo, kad būtent tas bendruomenės buvimas yra vienas svarbiausių dalykų suprantant kaip reikia dėliotis žingsnius ir kad tai būtų naudingas produktas.“, jai pritarė ir IV ekspertė, aptardama, kad „buvo labai lengva, nes turėjau žmogų – Liną Puodžiūniene, kuri buvo Lietuvos aklujų ir silpnaregių

sąjungos pavaduotoja kultūros veikloms ir ji buvo tas žmogus, kuris perduodavo mano kvietimus, žinutes, užtikrindavo, kad susirinks pakankamas kiekis dalyvių, parinkdavo žmones, kurie jos manymu (ir kuriuos pažinodama) atneštų daugiausiai vertės, bet ir turėtų ką pasakyti, ką analizuoti, nes tai buvo ne renginys, į kurį jie kviečiami stebėti, bet tai buvo bendradarbiavimas. Tie žmonės buvo kviečiami, nes iš jų norėjau surinkti informaciją, jie gebėjo ne tik sudalyvauti, bet ir analizuoti savo patirtis. Tikrai labai lengvai ėjosi šita dalis dėl to žmogaus“. II informantė patvirtino, kad jos ekspertinės žinios tapo pagrindu įgalinti organizacijos komunikaciją su tikslinės, kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų, bendruomenės nariais: „man asmeniškai nebuvo komunikacijos iššūkių, nes gestų kalbą aš moku ir galiu laisvai bendrauti su kurčiaisiais, tai ir bendravau“. Kalbant apie **organizacijos strateginę orientaciją į bendruomenes**, atskirtį patiriančias ar kultūroje mažiau dalyvaujančias visuomenės grupes, IV ekspertė pastebėjo, kad projekto idėją pasiūlė kartu įgyvendinti konkrečiai organizacijai, nes „<...> KMN turėjo projektą su kurčiaisiais tuo metu. Tai va, per daug mąstymo tuo klausimu nebuvo, bet atrodė labai logiška paklausti, ar KMN būtų įdomu prisidėti“, tuo pačiu praplėtė, kad aktualus buvo ne tik požiūris į bendruomenes, bet ir tai, kad organizacija turėjo potencialą pasiekti platesnes, nei tik tikslines, bendruomenes, **siekiant auditorijų plėtros**: „Kitas variantas galėjo būti architektų sąjunga, bet norėjosi pasiekti platesnę auditoriją, nei sąjungos, kas yra iš esmės architektai, norėjosi daug platesnės auditorijos, negu bendradarbiaujant ir per <...> neregijų įstaigą, kur jie turi savo auditoriją. KMN platesnį reach'ą gali turėti, kad nebūtų tie patys žmonės, į kuriuos būtų nukreipta“. Dauguma ekspertų sutiko, kad bendruomenių įtrauktis iniciatyvų vykdymo metu buvo **organizacijos strateginė kryptis**: pasak III ekspertės, „turbūt visos organizacijos atžvilgiu ta strategija yra gerokai platesnė, nei tai, ką aš darau, bet ji, <...> didžiąją laiko dalį kiek aš dirbau, ji buvo orientuota ir mažiau priėjimo turinčių auditorijų įtraukimui ir formatui, ir visokiausių naujų temų ir autorių pristatytumui, įtraukimui ir panašiai“, jai pritarė ir II ekspertė, pažymėdama, kad „Mes turėjome taip veikti, kad įsitrauktų truputėlį ir socialinių grupių į pačią veiklą“. Vertės bendrakūrai ir bendradarbiavimui su bendruomenėmis svarbi aptariamos organizacijos veiklos kryptis – darbuotojų ir kitų kultūros sektoriaus darbuotojų **kvalifikacijos kėlimas konkrečių bendruomenių kultūros ir poreikių klausimais**, tą patvirtina I ir IV ekspertės: „<...> mokymai buvo kurčiųjų gestų kalbos pradmenų ir mes mokinomės esminių dalykų, kad galėtume susikalbėti su kurčiaisiais ir galėtume suteikti jiems pagalbą dalyvaujant KMN renginiuose, suteikti jiems pagrindinę informaciją, kaip jos gauti daugiau <...>“, „<...> į KMN atvažiavo Lina, pravedė KMN bendruomenei mokymus. Daugiausiai klausimų buvo, kaip seksis duetams savanorių – regintiems žmonėms dirbti su neregiais. Nes labai norėjosi, kad būtų natūralus bendravimas, kad būtų daug komunikacijos tarpusavio, norėjosi išmokti ir paaiškinti tokius elementaries dalykus – kada pagalba reikalinga, kada nereikalinga, kaip bendrauti, kaip padėti – tiesiog tokias paprastas buitines smulkmenas“, „Dar samdžiau audiovizualinio vaizdavimo dėstytoją iš Vilniaus universiteto Laurą Nedzviegienę. Ji tuomet mūsų komandai, kuri tiesiogiai dirbo su neregiais, pravedė tokią introdukciją, kaip reikėtų pasakoti ir kalbėti apie vizualius dalykus neregiams, kadangi mes tą tekstą paskui pritaikėme leidiniams, kad būtų suprantama“. Ne mažiau svarbią reikšmę iniciatyvų vykdymui ir viešųjų paslaugų diegimui turi **vidinė organizacijos darbo kultūra**. Kaip paminėjo I ekspertė, vykdant veiklas, įstaigos komandos veiklos modelis buvo grindžiamas bendradarbiavimu: „<...> dalyvavau diskusijoje, kai buvo planuojamas tas simbolis, kas tai turėtų būti“, o III ekspertė nurodo, kad organizacijoje veikia darbų pasiskirstymo principas: „<...> pagrinde mes su kolege Agne prie „Bendrakūrybos“ projektų dirbdavom, tai taip natūraliai gaunasi, kad jeigu vyksta keletas projektų vienu metu, mes pasiskirstom, kas tuo metu prie ko daugiau dirba ir, turbūt, vykdavo nuolatinės konsultacijos tarp manęs ir tos autorės, su kuria aš dirbu, ir jeigu mes matom, kad yra

kažkoks klausimas, į kurį mes atskirai ar kartu negalim atsakyti, tada jau kontaktuojam su tos bendruomenės atstovu“. Reikia atkreipti dėmesį, kad, remiantis 4.1. poskyryje pateikta informacija, įgyvendinat įstaigos projektus, jie visuomet vykdyti su partnerių įsitraukimu (dažnai – tikslines bendruomenes atstovaujančių, buriančių organizacijų) ir veikė paslaugų ekosistemose. Informantai organizacijos ir atitinkamai veiklų **partnerių vaidmenį ir reikšmę** vertina įvairiai, tačiau iš esmės dominuoja **konsultacinė funkcija** įgyvendinant iniciatyvas ir priimant teisingus sprendimus: II ekspertė atskleidė, kad „tarėmės paskui su kurčiųjų bendruomenės, su Kauno reabilitacijos centru (Kauno kurčiųjų reabilitacijos centru – aut. past.), su Kauno jaunimo organizacija (Kauno kurčiųjų jaunimo organizacija – aut. past.). <...> gal net su Lietuvos kurčiųjų draugija, ar tikrai šitas ženklinimas yra tinkamas – tarkim, tas ausytės parodymas, kaip vertimo paslaugos. Ir aš iš visų gavau atsakymą, kad ne, čia yra girdinčiųjų žmonių sugalvotas tas ženklinimas“, III ekspertė patvirtino, kad „bendruomenės atstovai <...> konsultuoja ir užtikrina tą etišką įtraukimą ir veiklų tinkamumą ar įdomumą tai grupei“, tai pat ji praplėtė, kad tokios konsultacijos padeda priimti geresnius, bendruomenių atstovų poreikius atitinkančius, sprendimus: „Ir yra buvę atvejų, kur mum atrodo paraiškos, kad turėtų būti labai tinkamos, bet iš jų (neregijų bendruomenės atstovų – aut. past.) ateina komentarų labai praktinių – pvz., šita menininkų paraiška atrodo labai įdomiai, bet ji skirta pagrinde silpnaregiams. Silpnaregiai mūsų bendruomenėj yra kokie 5, tai mes tiesiog nesurinksim žmonių. Ar, pvz., konkretesnių, apie tinkamumą bendruomenei“. IV ekspertė nurodė labai panašų kuriamų produktų ar paslaugų tinkamumo, aktualumo konkrečioms bendruomenėms, konsultacijų rezultata: „<...> su Lina ilgai diskutavome, kaip pavadinti tas iliustracijas – nes tai nėra pastatas. Lina rodė, kad yra knyga išleista su iliustracijom, bet ta knyga yra useless (liet. nenaudinga – aut. past.), nes tai pastatų fasadai – mes suprantom, kad tai perspektyvoje matosi bokštai, matosi sienos, bet tu, kaip neregys, patiri tai kaip linijų raizginį vienoj plokštumoje. Iš kur tau žinoti, kas tos linijos yra? Tau nieko tai nesako“, o kai kuriais atvejais – techninių sprendimų, kurie sprendžia projekto iššūkius, atradimą: „Kai darėme CD, Lina pasakė – žinau, kaip gudriau padaryti spaudą Brailio. Ir tuomet jie patys pasiūlė lipdukus permatomus – taip, kad liktų ir vaizdas grafinis, ir būtų taktiliška. Šis pasiūlytas sprendimas pagerino sprendimą“. Kitas svarbus partnerysčių aspektas – **prieigos prie tikslinių auditorijų palengvinimas**: III ekspertė patikslina, kad „atsiranda partneriai, kurie padeda priėti prie jų, kas įtraukia, ir oficialius prašymus patekti į įkalinimo įstaigą, ar pan. Turbūt visais atvejais yra dar kažkokie ekstra partneriai, ar žmogus, ar organizacija, kuri pakonsultuoja ir padeda priėti prie tos tikslinės grupės“. Dar vienas partnerysčių rezultatas – **išteklių, reikalingų veikloms vykdyti, integracija**. Kaip atskleidė III ekspertė, „buvo dalis finansuota partnerių. <...> buvo kažkokia dalis, ne didžioji, kuri buvo daroma tiesiog savanoriškai“, tuo tarpu IV ekspertė apibendrina, kad savanorių įsitraukimas padėjo įgyvendinti svarbias projekto veiklas: „buvo dvi savanorių grupės – vieni savanoriai buvo neregiai, ir buvo savanoriai, kurie ėjo į porą su neregium (matantis ir nematantis žmogus), ir tie savanoriai buvo arba architektai, arba su kultūros sritimi susiję žmonės. Ir jie dirbo komandomis, labiau padėjo vienas kitam, komunikavo vienas su kitu <...>. Kadangi aš negaliu būti kokybiškai su kiekvienu žmogum, nes kiekvienam iš pastatų dalyvaudavo bent po penkias komandas, fiziškai būtų neįmanom išgirsti, turėti kokybinį tyrimą tik pačiai būnant“.

Kaip jau minėta, įgalinant vertės bendrakūrą, itin svarbų vaidmenį atlieka **darbuotojų, iniciatyvas kuriančių asmenų nuostatos ir motyvacijos**. Interviu atskleidė tuomečių darbuotojų motyvacijas įgyvendinant projektų veiklas: II ekspertė teigė, kad ją motyvavo **diegiamų paslaugų naujumas ir lyderystės aspektas**: „<...> tas faktas, kad būsim pirmi Lietuvoje (juokiasi). Ir kad ta sklaida vyks – matėm, kad ta ženklo sklaida vyks plačiai, todėl, kad ir pati kurčiųjų bendruomenė į tai įsitraukusi

buvo. Tai aš kažkaip labai tikėjau tuo, kad tai neliks tiktai Menininkų namuose, uždariai naudojamas ženklas, ir kad jis išeis plačiau“, jai antrino ir I ekspertė, nurodydama, kad jos motyvacijos dalis buvo prisidėti prie nedažnai sutinkamų iniciatyvų įgyvendinimo: „<...> labai smagu prisidėti prie tokių didelių pokyčių ir labai smagu buvo matyti, kad internetinė svetainė prie kurios tiek daug skyrė laiko, pasipildė kalbomis, ir dar tokiom retomis (juokiasi), iš tikrųjų naujiena tokia buvo tuo metu“. III ekspertė savo motyvaciją grindė keliais aspektais, daugiausiai **asmeninėm patirtim ir pasitenkinimu**: „kadangi aš dirbu su panašiom, <...> socialiai pažeidžiamom grupėm ir pati priklausau socialiai pažeidžiamai grupei, ir studijavusi esu tuos dalykus, tai man <...> žmonių, bendruomenių ar grupių skirtumai ir kliūtys dalyvauti visuomenėje pilnavertiškai yra labai artima ir pažįstama tema, ir tokia labai asmeniškai aktuali. <...> tai yra kažkoks emocinis pasitenkinimas, kad tu jauti, kad sukuri kažką, kas žmogui yra svarbu <...>“. Tuo tarpu IV ir V ekspertai, kurie institucijos darbuotojais projektų vykdymo metu nebuvo, o su organizacija dirbo sutartiniais paslaugų teikimo pagrindais, savo motyvacijas argumentavo su **profesiniais siekiais ir atstovaujamų, tyrinjamų sričių plėtra** susijusiais aspektais: IV ekspertė nurodė, kad „pirma idėja su „(Ne)matoma architektūra“ man kilo iš pačios ieškojimų, kaip architektės, buvau šiek tiek pavargusi nuo darbo ofise, nuo to, kad labai dažnai patampa architektūrinės idėjos ne taip svarbios – kaip kad estetika pateikiama vizulkėse sustabdytose, kurios labai prasilenkia su realybe. Ir tas nuviliantis faktorius, kad, vis dėlto, architektūra nėra vaizduojamasis menas, sustingęs laike, o ji yra patiriama per tokią 2D dimensiją nuotraukose ar pan. <...> labai trūksta visuomenei gebėjimo skaityti architektūrą, ir <...> kai pastebi, kad žmonės kuo daugiau sužino, tuo labiau jie pradeda reikalauti iš savo architektūrinės aplinkos“, o V ekspertas patikslino, kad „<...> kadangi aš prisidėjau rengdamas projekto tekstą, conceptualų karkasą, tie tokie motyvai buvo išeiti iš architektūros formaliosios erdvės, kaip medijos, kaip kažkokio tam tikro tiek meninio, tiek funkcinio objekto ir pabandyti pažvelgti giliau, kas slepiasi už architektūros, jos funkcinio išdėstymo, <...> architektūros ekonominių kriterijų ir panašiai“. Reikia atskirai paminėti ir projektų veiklas vykdžiusių darbuotojų **socialinį ar politinį angažuotumą** – kaip teigė II ekspertė, jai svarbi konkrečios bendruomenės gerovė ir jos iššūkių sprendimas: „<...> jeigu mane dabar pakviestų jungtis prie tokių iniciatyvų, tai aš šimtu procentų nerčiau į tai, todėl, kad man apskritai yra svarbu visas tas įsitraukimas <...>. Ir kadangi aš su ta bendruomene jaučiuosi ganėtinai artima, tai man apmaudu, kai, tarkime, aš matau, kad jie neturi galimybių ten sudalyvauti, neturi galimybių to padaryti, ir ne dėl to, kad nėra galimybės kažkokios, o dėl to, kad tai yra tiesiog nepritaikyta. Nes būtent šita mažuma yra tiek kultūrinė, tiek kalbinė – tai virsta kažkokios kalbos vertimu“. Jai pritaria I ekspertė: „<...> atrodo, kad labai praverčia pabūti tose situacijose, kaip tos skirtingos mažumos ir mažos bendruomenės turi susidurti kasdienybėje“. Tuo tarpu III ekspertė atskleidė savo pilietinę poziciją: „<...> aš matau tai kaip pareigą, ypač turint galvoj, Kauno savivaldybės politiką ir vadovybę, dar jaučiu ir piktdžiugą, kad už šitą atlyginimą, kurį man skiria, aš galiu dirbti su tom socialinėm grupėm, kurios mūsų miesto valdžiai atrodo absoliučiai nevertos dėmesio ir neįdomios. Aš jaučiuosi, kad tam tikra prasme aš prisidedu prie kažkokios tokios mini miesto politikos, situacijos gerinimo“.

Vis tik, reikia pažymėti, kad vertės bendrakūrą įgalinantys organizaciniai veiksniai ilgainiui gali tapti ir **barjeriais**. Pastebėtina, kad veiklą su bendruomenėmis tvarumas itin priklauso nuo organizacijos strategijos, bet dar labiau – nuo šių **organizacijų vadovų ir darbuotojų požiūrio**: kaip pastebėjo II ekspertė, jos manymu, tam tikros bendrakūrybos veiklos institucijoje, kurioje ji nebedirba, nutrūko dėl organizacijų darbuotojų kaitos ir jų skirtingo požiūrio į anksčiau organizacijos vykdytas iniciatyvas: „Nes keičiasi valdžios ir darbuotojai, tiek vienoje, teik kitoje organizacijoje. Nebuvo to

perdavimo tiek iš vienos pusės, tiek iš kitos. Aš spėčiau, kad tas sumažėjimas yra iš to, kad neišlaikomas ryšys, bendradarbiavimas“. III ekspertė, šiuo metu dirbanti organizacijoje, paaiškino, kad, pasikeitus vadovybei, nėra aiškus jau vykdytų veiklų tęstinumas: „organizacijos strategija labai nuo vadovų priklauso, tai aš nežinau, ar aš sakyčiau, kad tai yra dabartinė organizacijos strategija. <...> Mums niekad nebuvo iki galo atsakyta į klausimą, kokia yra dabar mūsų strategija, bet iš praktikos, atrodo, kad dabar KMN eina link labiau lengvesnių, plačiau matomų formatų ir mažiau kažkokių kontroversiškų temų ar komplikuotų auditorijų“. I ekspertė, buvusi institucijos darbuotoja, reflektavo: „<...> ir tuomet paaiškėja, kad staiga nesi toks atviras, ir tai gali būti labai žalinga pačiai organizacijai. Menininkų namai yra labai atviri, kviečia kurčiųjų bendruomenę ir dabar staiga jos nebekviečia, arba kviečia mažiau“. Vienas svarbiausių tyrimo metu išryškėjusių aspektų, aptartas visuose interviu, buvo **etinis** organizacijų požiūris ir jo lydimos veiklos aspektas bei jo trūkumas: V ekspertas šį, etinį, aspektą, išaiškino gan plačiai – „manau, kad yra pakankamai daug iniciatyvų, kurios vienokia ar kitokia forma sąveikauja su bendruomenėmis, bet labai daug tokių yra iniciatyvų, kurios maskuoja tą tokį santykį su bendruomene, bendruomenė yra tam tikras pretekstas kuriant tos iniciatyvos turinį ar formą, bet nebūtinai bendruomenė yra tos iniciatyvos varomoji jėga, bendraautorė, ar turinio bendrakūrėja. Labai daug tokių pastebiu iniciatyvų, kurios tarsi apeliuoja į bendruomenes, kviečia tas bendruomenes, bet iš esmės bendruomenės tampa reikalingos kaip tam tikra komunikacijos priemonė, kuri padeda „validuoti“ tam tikros iniciatyvos prasmę ar vertę“. IV ekspertė papildė konkrečiais neetiško organizacijų elgesio atvejais: „kaip tu komunikuoji su bendruomene jai yra labai svarbu, ir jeigu nori iškomunikuoti pasiekimus plačiajai visuomenei, prasideda jau kita kalba, ištrauki kitas vertybes, kitus elementus, kas yra svarbu jau plačiajai visuomenei, o ne pačiai bendruomenei. Todėl reikia protingai ir atsakingai dirbti, kad neliktų kažkokių skaudulių, kad nebūtų pasinaudojama. Mano pirmas pokalbis su Lina Vilniuje nebuvo jaukus, švelniai tariant, nes ji daug pasitikėjimo nedavė, skeptiškai į idėjas žiūrėjo. Ji papasakojo daug pavyzdžių, kad, pasinaudojant neregių, kaip pažeidžiamos visuomenės dalies vaidmeniu sukuriami projektai, į kuriuos jie nebuvo nei normaliai įtraukti, net galbūt jiems yra žalingi. Pvz., leidžiamos knygos neregiams, kurios yra visiškai neperskaitomos“. III ekspertė neetiškus organizacijų požiūrius iliustruoja atskleisdama neregių bendruomenės patirtis: „kaip man yra kažkas iš <...> aklyjų bendruomenės sakę, kad yra daug tokių, kurie paskambina ir sako – gavom projektą, reikia dešimt žmonių 5 workshopam, nes jus pamokysim to ir ano“. II ekspertė etikos aspektu aptarė dažnas kurčiųjų ir neprigirdinčiųjų organizacijų patirtis: „tos bendruomenės susilaukia be proto daug <...> laiškų ar skambučių su pasiūlymais: „va, mes dabar pritaikysim kažką jums“, bet koksai 50 procentų tikrai tokių laiškų yra tokie ne tai, kad nenuoširdūs, bet labiau iš tos pusės, kad „va, yra finansavimas, mes norime vystyti bendravimą ir dėl to pritempsim kažką iš tos socialinės grupės“. Ir tos bendruomenės tai žino, ir mato tokius dalykus, ir užtat labai sunku prie jų prieiti, nes jie labai skeptiškai žiūri, tarkim – o, dar kažkas čia nori“. Dar vienas su požiūriais, etika ir lūkesčiais susijęs aspektas – tai menininkų, kūrėjų, projektų organizatorių požiūris į veiklomis su bendruomene siekiamą rezultatą. Kaip aptaria III ekspertė, svarbi yra prieiga, požiūris į bendruomenių narius: „Mes automatiškai atmesdavom visas šitas paraiškas ir tada palikdavom tokį trumpesnį sąrašą, kur mums atrodo iš kultūrinės-meninės pusės vertingesnės ir tada iš to sąrašo, susitikę su tų bendruomenių atstovais, aptarinėdavom ir išrinkdavom, kurios yra tos, kur ir bendruomenės įtraukimo požiūris, nebūtinai tobulai iki galo suplanuotas, bet matosi, kad žmogus turi etišką požiūrį į bendruomenę, o ne tik tą top-down ir „kažką aš čia mažutėlius pamokysiu“. Kūrėjų lūkesčius plačiau aptarė ir IV ekspertė: „įtraukiant menininką ar kūrėją – jis neturėtų būti ego kūrėjas, kuris atnešęs savo produktą, norėtų visus įtikinti, nes nebūtinai ta išeiga gali būti tokia, kokios tikėjaisi iš pradžių“. Tai pat ji

pabrėžė ir požiūrio į meninę kūrybą ir jos kokybę aspektus, kurie tampa barjeriais kuriant turinį su bendruomenėmis: „*man atrodo, kad vis dar kultūros lauke, meno lauke, <...> vis dar atrodo toks neoficialus skirstymas ir senesnių laikų, kad va, yra tikrasis menas ir yra visoks, <...> tokie, visokie esantys dalykai, kaip <...> įtrauktis, edukacijos, bendruomenių projektai, kurie matomi kaip kartais hierarchiškai žemiau, o tas tikrasis menas tai yra tokia klasikinė autorinė kūryba, o visa kita yra toks truputėlį prastesnis reikalas*“. Kiti su bendruomenių įsitraukimu ir veiklų tęstinumu susiję aspektai, yra tam tikrų **bendruomenių dydis, narių skaičius**, kuris, vertinant kiekybiniu požiūriu, ilgainiui gali pasirodyti „neatsiperkantis“: II ekspertė nurodė: „*nebuvo pritraukta daug labai tos tikslinės grupės tiek į renginius, tiek į kažkokias kultūrinės programos ir galbūt organizacija tiesiog dabar neturi motyvacijos tam, ryšių irgi. Manau, kad su tuo susiję, kad to ryšio išlaikymo tiesiog nelikę*“. I ekspertė pritarė auditorijų dydžio aspektui ir su tuo susijusios organizacijos motyvacijos siekti veiklų tęstinumo: „*<...> atrodo, kad pats rezultatas nėra toks atperkantis, nes žmonių bendruomenė yra labai nedidelė ir tarsi tie pomėgiai yra labai skirtingi. Labai didelis darbas yra prikviesti į renginius, auditorija yra labai maža*“. Kitos su vertės bendrakūros barjeriais susijusios priežastys ekspertų nurodytos kaip **kompleksinės**, dažnai susijusios su daug išteklių reikalaujančiu organizacijos įsitraukimu: II ekspertė nurodo – „*manau, kad tai yra labai sudėtinga, papildomas apsikovimas. Tam reikia labai daug darbo, papildomo finansavimo, <...> reikia žinių, reikia labai daug tokių dalykų, kurie nėra tiesiogiai susiję su kultūrine veikla*“. Taip pat kliūtimi paslaugoms, orientuotoms į bendruomenes, gali tapti darbuotojų **žinių, kvalifikacijos stoka**: II ekspertė patikslino: „*<...> mūsų organizacijos atveju, kad net ir nebūtų buvę tų mokymų, to elementaraus supažindinimo su kurčiųjų kultūra, su gestų kalba ir panašiai, būtų visiems dar sunkiau suvokti, kodėl mes tai darome, kam mes tai darom ir apskritai kam to reikia*“. Jai antrino III ekspertė: „*Man atrodo, kad mes esame nuo šito labai beprotiškai toli, o kodėl, nes tose įstaigose <...> dirba žmonės, kurie dažnai nėra girdėję apie kažkokią etišką įtrauktį, kurie tiesiog patys neturi šitų kompetencijų ir nežinau, turbūt jų aplinkoj, jų išsilavinime turbūt niekur nefigūravo. Nes mes ateiname turbūt iš tokio vietinio išsilavinimo ir darbo kultūros ir panašiai, tai visi šitie įtraukties dalykai yra labai nauji, ir man atrodo, kad labai didelė dalis žmonių, dirbančių tose įstaigose dar nėra pakankamai susipažinę ir žino, kodėl tai yra svarbu, kam tą daryti, <...> ir jeigu tu neturi pakankamai žinių ar įgūdžių, tau labai lengvai tas darbas gali atrodyti toks bergždžias <...>*“. Tuo tarpu V ekspertas praplėtė mažiau prieigos prie naujausių žinių turinčių bendruomenių aspektus: „*Manyčiau, kad mažesnėse visuomenėse, monolitinėse, homogeniškoje visuomenėse, nekalbu apie valstybes, kalbu apie mažus miestelius, kuriuose žmonės daugiau mažiau panašūs, socioekonominės sąlygos panašios tarp žmonių, viskas verda savo sultyse*“. Pokalbių metų atsiskleidė ir dar vienas aspektas, susijęs su kiekybiniu-kokybiniu plėtros aspektu, kai organizacijos, siekdamos greitų ir lengvai pritraukiamų auditorijų, renkasi **populiariesnes, bet mažiau socialinės vertės kuriančias, kultūrinės veiklas**: V ekspertas teigė, kad „*dažnai nueinama primityviu keliu ir iš inercijos atliekami kažkokie repetityvūs kultūriniai veiksmai – tarkime, kultūriniai renginiai, skaitymai, poezija, pilietinio ugdymo renginiai, patriotizmo skatinimo, bet tai tarsi ir viskas, puokštė galimybių labai greitai išsisemia*“. III ekspertė, šiuo metu dirbanti aptariamoje organizacijoje, nurodė, kad „*KMN eina link labiau lengvesnių, plačiau matomų formatų ir mažiau kažkokių kontroversiškų temų ar komplikuočių auditorijų <...>*“, taip pat pridūrė, kad „*<...> turint omenyje, kad KMN yra biudžetinė įstaiga, tai norisi, kad tai būtų įstaiga, kuri siūlo veiklas, tarsi kuri tą biudžetą naudoja tokiom veiklom, kurios nėra komerciškai naudingos ar populiarios, tai tiesiog eiti toliau nuo kažkokių pop kultūros dalykų, tokių lengvai prieinamų auditorijoms, kurios ir taip turi daug pasiūlos*“. Dar vienas kompleksinis aspektas, susijęs su bendrakūros barjeriais, yra organizacijų **veiklų fragmentiškumas ir tęstinumo neužtikrinimas**: I ekspertė atskleidė, kad, jos veiklų



tęstinumo trūkumas taptų barjeru tolesniam ekspertės dalyvavimui panašiose veiklose, vykdytose darbo aptariamoje institucijoje metu: „*man tai atrodė viskas nauja ir, atrodo, dabar imtis ir tęsti šitą veiklą jau dirbant kitoje organizacijoje, <...> iš tikrųjų, yra sunku, nes į bendruomenę turi įsiliesti ir būti nuolatos to dalimi ir, turbūt, tas epizodiškumas tikrai nepadedą*“. IV ekspertė patvirtino, kad „*<...> tai negali būti epizodiniai dalykai, kur vieną kartą pasirodai, padarai ir vėl dingsti, o tada vėl kažkada pasivaideni <...>*“. Dažnai fragmentiškumą lemia **išteklių stoka** – kaip pažymėjo III ekspertė, „*vienas iš dalykų yra komplikuota dirbant su kažkokiom bendruomenėm, su kuriom tu bandai užmegzti ryšį, bent kažkoks tęstinumas, kad jeigu baigėsi finansavimas ir tu nutrauki, tai tada gali susidaryti išpūdis, kad tu tą darai, nes gavai pinigų*“. Dar daugiau, II ekspertė paantrino tokio fragmentiškumo žala: „*esmė, kad daug žmonės buvo pradėję pagauti, kad jau gali, kad Menininkų namais tikėti ir pasitikėti, ir kažkuriuo metu jau viskas nutrūko. Nes tarsi bendruomenė jau buvo įvesta ir vėl palikta*“. Jau išaiškinta, kad tam, jog viešųjų paslaugų kūrimas vyktų stipriose paslaugų ekosistemose, reikalingas stiprus partnerių tinklas. Interviu metu išryškėjo, kad partnerių tinklo plėtrai iššūkiu gali tapti tiek specifinių kompetencijų stoka, tiek konkrečioje srityje veikiančių **organizacijų trūkumas**, tiek **vertybiniai, idėjiniai organizacijų požiūrio skirtumai**. Kaip teigė III ekspertė: „*Nes, tarkim, galėtų būti puikus darbas su gatvės jaunimu ar panašiai, bet dažniausiai realiai jų tiesiogiai negali pasiekti, o tie tarpiniai kontaktai, tie partneriai – arba jų tiesiog nėra pačioj Lietuvos sistemoj, arba jų nėra pakankamai, arba jie nemato prasmės tokiam bendradarbiavime. Todėl esi toks priklausomas nuo tos tarpinės grandies, apskritai, buvimo bendroj struktūroj ir jų kažkokio galėjimo ar asmeninių nusistatymų. Pvz., vaikų centrai Kaune yra daugiausiai rengiami ir vykdomi religinių organizacijų, bažnyčių ir pan., ir dažniausiai jų atstovai nemano, kad kažkokia šiuolaikinė kultūra (kaip mes ją suprantame), yra naudinga. Tai tiesiog idėjiškai nesutariam su jų požiūriu į ugdymą*“. Ekspertai atkreipė dėmesį į tokius papildomus barjerus bendruomenėms (šiuo atveju – su negalia), kaip **fizinius, socialinius, ekonominius**: III ekspertė nurodė, kad „*priežastis, kodėl jos turi mažiau priėjimo, yra tam tikros kliūtys, kurios arba susiję su jų fizine būkle, ar socialine, ar ekonomine padėtim. Tai natūraliai, norint prieiti prie tų auditorijų ir jas įtraukti, tu turi atrast būdus, kaip sumažinti tas kliūtis ir juos įtraukti. <...> su aklujų ir silpnaregių bendruomene dirbant, pavyzdžiui, yra tokie paprasti barjerai, kaip – kiek jiems sudėtingiau nei matantiems žmonėm atvykti iki renginio vietos, atvykus – kokie yra fiziniai barjerai – tarkim, laiptai, kokie žymėjimai, ar dar kažkokie panašūs dalykai*“. Toliau, III ekspertė tikslino: „*<...> dažnai nutinka, kad ta bendruomenė labai įvairiapusę atskirtį patiria ir kai kuriais atvejais kliūtis nėra tiesiogiai susijusi su tuo, ką aš darau, bet kliūtis yra, kad ten nėra fizinio priėjimo miesto infrastruktūroj, ar kad jie neturi pakankamai lėšų arba laiko dalyvauti veiklose*“.

Remiantis vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sketoriaus organizacijose teoriniu modeliu, yra išskiriami bendrakūrą įgalinantys ir jai barjerus kuriantys **technologiniai** veiksniai. Informantai, paklausti apie technologijų naudojimą projektų veiklose, visi paminėjo **tradicinių ar skaitmeninių technologijų** įtraukimą ir naudojimą kuriant paslaugas ar vykdant jų sklaidą – pavyzdžiui, programinę įrangą, garsą ar vaizdą įrašančius įrankius, nuotolinės komunikacijos platformas ir panašiai. Kaip teigė I ekspertė: „*ženklas buvo sukurtas vektorine programa, užduotis buvo sukurti ikoną, kuri būtų talpinama internetinėse svetainėse ir kuri savo formatu būtų tinkama visoms internetinėms svetainėms ir visokioms kitoms platformoms*“. III ekspertė antrino, kad skaitmeninės technologijos buvo esminės **komunikacijos ir kūrinių viešinimo, sklaidos priemonės** COVID-19 pandemijos metu: „*Technologijom poreikis turbūt neišvengiamas, ypatingai „Bendrakūrybos“ projektą pirmą mes kai pradėjom, tai visos karantino veiklos, ir tai buvo 3 projektai, ir jie visi buvo*

orientuoti į <...> bendruomenes, netgi vienas iš jų buvo su konkrečia miesto bendruomene – tai buvo Marijos Nemčenko Šilainių rajono. Man atrodo, mes su ja praleidome besizoomindamos ir spręsdamos ką ir kaip daryti, nežinau, nesuvokiamą kiekį valandų. Bet kas buvo labai smagu, kad vienaip ar kitaip visi tie projektai išsisprendė, <...> buvo daug bandymų sugalvoti kaip kažką transformuoti, tai galų gale viską, man atrodo, pavyko transformuoti, <...> buvo visokie zoomai ir skambučiai naudojami, tada veikloms Šilainiuose QR kodai ir video, tai labai daug tuo metu persikėlė į technologijas.“. Ta pati ekspertė išskyrė ir vieną, kultūros sektoriui, specifinį aspektą – **technologijų naudojimą kūriniuose**: „<...> paskutinio projekto vienas iš kūrinių buvo instaliacija, kur drauge su silpnaregiais, kurie įrašinėjo miesto garsus, ir instaliacijos idėja yra, kad tu juslėmis gali patirti tam tikras miesto vietas – lietimu, garsu ir kai kur dar judančiais objektais. Iš tos pusės tos technologijos pačiam kūrinyje naudojamos.“. Technologijų, programinės įrangos svarbą ir potencialą kuriant pabrėžė ir V ekspertas: „technologinis aspektas vykdant projektą, „ECHOtektūros“ projekte – įvairios programos, kurias taikė kompozitorius Arnas Mikalkėnas kurdamas simuliacijas, ir tai ne viena programa, tai įvairių programų visuma – tiesiog jis sukūrė ir išplėtojo savo metodologiją, kaip turėtų būti ta erdvė reprezentuojama garsinėje aplinkoje.“.

Tuo tarpu aptariant su technologijų naudojimu susijusius barjerus, daugiausia jų kilo **išbandant ir taikant naujas technologijas tradicinėms medijoms** – leidybos projektams: kaip pasakojo IV ekspertė: „Buvo sudėtinga, nes aš pati dirbau su Brailio raštu pirmą kartą, bet ir spaustuvės, kurios man visas kitas dalis – spalva, spauda, iškili spauda – jie nelabai turėjo supratimo, kaip tai veikia. Ir kai man reikėjo rinktis popierių – daug klausimų kilo, kad tik tam tikro storio popieriuje gali iškelti kokybiškai Brailį, kaip reikia lankstyti ir pan.“.

Pastebėtini **bendri aspektai** visoms iniciatyvoms, kuriuos verta aptarti plačiau ir kurie susiję su **paslaugų kūrimo procesais, šių procesų etapais**. Išskirtinas bendrakūros iniciatyvų metodologijos kūrimo ir taikymo poreikis. Pavyzdžiui, keliuose iš projektų, kuriuose dalyvavo ekspertas menotyrininkas, akademikas, **metodologinė prieiga** buvo projektų neatsiejama jų dalis, kuri rengta pasiskirstant atsakomybes tarp projekto rengėjų: V ekspertas paaiškino, kad „<...> projekte „(Ne)matoma architektūra“ tai aš daugiau kokybinio tyrimo metodologiją sudarinėjau, nes IV ekspertė, vykdydama projektą, ruošdamasi, sakykim, bendrakūrybos procesams, darbui su neregių bendruomene, ji rengė ir kokybinį tyrimą <...> kelis mėnesius trukusį, tai aš sudariau to kokybinio tyrimo struktūrą ir apskritai bendrą konceptualų karkasą, kaip kas turėtų būti daroma, kaip turėtų kokybinio tyrimo duomenys toliau būti interpretuojami, analizuojami, taikomi ir pan. <...> „ECHOtektūros“ projekte tas metodologinis aparatas jau daug didesnis buvo, pati projekto idėja, konceptualus jos pagrindas, technologinis aspektas, toks, sakykim, partnerių įtraukimo aspektas.“. II ekspertė taip pat nupasakojo jau **projekto vykdymo struktūrą**, kuri pasižymėjo nuoseklumu: „<...> projektas buvo skirtas į tris dalis: buvo mokymai <...> apie kurčiųjų kultūrą, kaip, pavyzdžiui, liesti (tapšnoja sau per petį), ar dar kaip per gestų kalbos vertėjus bendrauti ir panašiai. Tada mokinami buvo gestai, gestų pradmenys. Ir tuomet antra dalis buvo, kad mes verčiam renginius, tinkamus kurčiųjų bendruomenei į gestų kalbą ir tiesiog renginių metu mes samdome gestų kalbos vertėjus ir būna suteikiamas vertimas. Ir tada trečia dalis buvo – mes dalį internetinės svetainės turinio pritaikome gestų kalba.“. Šalia metodologijos ir projekto veiklų struktūros taikymo, daug dėmesio veiklų įgyvendinimo metu skirta kuriamų **paslaugų testavimui ir validavimui**: II ekspertė paaiškino – „mes sukūrėm tą ženklą, aš siūsdavau keliem žmonėm iš kurčiųjų bendruomenės, tada jie sako gerai ar blogai, komandoj apsitariam kaip čia patobulint, ir, <...> galiausiai, vėl aš siūsdavau ir vėl laukdavom patvirtinimo. Ir tuomet sako – „o, labai gerai, labai gražu“, ir mes <...> likom prie to

varianto.“. Su validavimu susijęs tikslas, kaip atskleidė ekspertai, buvo svarbus užtikrinant, kad **paslauga bus naudojama tikslinės bendruomenės ir maksimaliai atlieps jos poreikius**: II ekspertė pasidalino: „buvo ta tokia dvejonė, ar priims, ar nepriims. Man buvo svarbu, kad ne tik ženklas būtų, <...> bet kad ir jis būtų priimtas tos bendruomenės, kuriai šitas ženklas ir buvo skirtas. <...> todėl ir norėjosi daugiau tartis su ta bendruomene ir žiūrėti kaip jie reaguoja. Nes, sakau, yra begalė organizacijų, begalė iniciatyvų, kurios yra tiesiog pritempimui, ir tas požiūris užtat tų socialinių bendruomenių – jie yra ganėtinai skeptiški. Ir man buvo svarbus tas priėmimo momentas, kad jie priimtų tą ženklą ir patys, galbūt, kad naudotų. <...> nebūtume padarę tiek daug neturėdami palaikymo iš tos bendruomenės.“. Iš kitos pusės, testavimas, bendruomenės grįžtamasis ryšys **skatino tobulinti sprendimus ir lanksčiai reaguoti į kintančius poreikius**: IV ekspertė atskleidė, kad „<...> mes eigoje testavomės ir matėme, kaip dirbant kas veikia, kas neveikia. Visas scenarijus buvo iš anksto sugalvotas atsižvelgiant į tai, ką aš jau žinojau, į tai, kaip mes su Lina jau buvome aptarę, kas vykti galėtų, kas negalėtų, ir tada eigoje darant jau paaiškėja, kad kažkam trūksta laiko, kažkas yra nelabai aišku, tada vietoje viskas buvo keičiama. Aišku, pirmas renginys yra toksai bandomasis, kiti visi jau atsiremia į tas visas patirtis.“. Dalis ekspertų konkrečiai įvardino bendrakūrai taikytus metodus: V ekspertas pažymėjo, kad „pats ECHOtektūros albumo kūrimas vyko taikant „design thinking“ metodologiją arba su tiksliniu vartotoju, pvz., neregijų bendruomene – jis buvo nuolatinis. Ir buvo daugybė tokių etapų, epizodų, iteracijų, kol buvo prieita prie galutinio rezultato. „ECHOtektūros“ albume tas ko-kūrybos principas pasireiškė pilna forma. Kalbant apie validavimą, jis iš esmės kiekviename etape, kiekviename susitikime“. Čia iš dalies aptartas ir **bendruomenių įtraukimo į paslaugų kūrimą lygmuo**: V ekspertas teigė, kad „Pirminė tikslinė bendruomenė yra neregijų bendruomenė, ji labai prisideda kurdama turinį, galutinę formą, galutinį rezultatą – iš esmės, neregijų bendruomenė yra tiek auditorija, tiek ir partneriai, bendrakūrėjai, nes jie pasiūlo tam tikrą kampą, tam tikrą būdą žvelgti į aplinką, kurio mes intuityviai nesuprantam. Tai čia yra mokinimasis vieniems iš kitų“. **Mokymosi vieni iš kitų**, paslaugų kūrime dalyvaujančių **šalių mainai** – neatsiejama vertės bendrakūros proceso dedamoji: I ekspertė, paprašyta apibūdinti kurčiųjų ir neprigirdinčių bendruomenę, išskyrė, kad „<...> iš esmės tas žmogus tau stengiasi padėti, kad tu nenusiviltum, ir kad stengtumeis taip pat. Kažkoks yra bendras pagalbos vienas kitam momentas, kurį pastebėjau“. IV ekspertė paaiškino, kad „Projekto tikslai buvo ne tik papasakoti apie architektūrą neregiams, bet tuo pačiu ir plačiajai visuomenei parodyti, kad tai yra grupė, kuriai reikia suteikti prieinamumą, o kitas dalykas, kad, galbūt, yra labai įdomu ir labai praturtintų plačiosios visuomenės požiūrį į architektūrą, žiūrint iš to, ką mes išmokom iš neregijų. <...> Tai tokia pridėtinė vertė, kurią atneša ta mažumos grupė, neregiai. Jie sako: „žiūrėkit, šiuos meno kūrinius jūs galite patirti kitaip, labai stipriai“. Tyrime vis aptariant bendruomenes, aktualu kvestionuoti **bendruomenės sąvokos apibrėžtį**: IV ekspertė aktualizavo šios apibrėžties skirtumus – „<...> bendruomene galima pavadinti bet kokią žmonių grupę, bet tai nebūtinai yra bendruomenė. Idealiu atveju yra jau susiformavusi bendruomenė, kuri turi savo dinamiką, savo lyderius ar savo atstovus, per kuriuos galima pasiekti savo bendruomenę, kurios nesusirinktum pats. <...> Kitas variantas, ateiti į žmonių grupę, kuri nėra bendruomenė ir ją sukurti. Tam, kad sukurti bendruomenę, turi užauginti pasitikėjimą, turi būti nuolatinis veiksmas, kad žmonės pradėtų grįžti“.

Ekspertai, paprašyti pateikti **gaires ir pasiūlymus**, kas galėtų skatinti vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose kuriant viešąsias paslaugas, išskyrė pagrindinius, toliau aptariamus aspektus.

- **Heterogeniško požiūrio į bendruomenes skatinimas.** IV ekspertė teigė – „mes labai anksti pastebėjome, kad reikia suprasti, su kuo yra dirbama“. I ekspertė apibūdino bendruomenės skirtybes – „atrodo, kad kurčiųjų auditorija nėra didelė ir, kad tikrai sudėtinga užduotis yra pritraukti į renginius labai daug žmonių, nes jų Kaune nėra labai daug, jų pomėgiai yra skirtingi <...>“. Tuo tarpu II ekspertė svarstė nevienalyčių bendruomenių narių poreikius, kad tikslinei bendruomenei „<...> gal ir ne viskas yra įdomu. Kaip mes patys atsirenkam, kas mums įdomu – juk kultūrinė sritis yra beprotiškai didelė. Čia kaip pavyzdys – koks Kauno dramos teatras pritraukia tikrai, labai daug jų eina į tuos spektaklius, kurie yra būtent pritaikyti. Nes parodos ar muziejai – mažiau, nes gal tai mažiau atraktyvu“. III ekspertė pateikė požiūrio į bendruomenes ir jų narius svarbą: „Tai turbūt svarbiausia yra ta tiesioginė komunikacija ir klausimas, kas tai bendruomenei aktualu, supratimas, kad jeigu tai yra aklieji, romai <...> – kokia tai bebūtų ta grupė, kad jie <...> kiekvienas yra individas ir turi labai skirtingų poreikių, atsietų nuo jų negalios ar kažkokio pažeidžiamo aspekto“.
- **Institucijos vaidmens permąstymas.** Nors ekspertai pabrėžė bendruomenių nevienalytiškumo aspektus, kartu trumpai aptarė atskirtį patiriančių bendruomenių vienijančius ypatumus, išskyrė tam tikrus bruožus: II ekspertė, paskatinta pasisakyti apie tai, kaip apibūdintų tam tikros bendruomenės tipinį atstovą, teigė – „atsakyčiau, kad gana uždaras, labai vertinantis savo kultūrą, savo kalbą ir savo unikalumą šiuo klausimu“. III ekspertė antrino: „aš pastebėjau, kad bendruomenėse, kurios yra vienijamos kažkokios negalios ar atskirties, ar kažko tokio, tos bendruomenės būna šiek tiek uždaresnės“. Todėl, ekspertų požiūriu, viešosios institucijos vaidmuo įgalinant vertės bendrakūrą, turėtų būti kompleksinis: V ekspertas pateikė matymą, kad „institucija turėtų turėti vieną esminių kriterijų – moderatoriaus vaidmenį, kad pati bendruomenė nesukurs turinio viena pati – visuomet yra lyderis, aktyvistų grupė, tos bendruomenės viduje, kuri propaguoja to turinio kūrimą“. III ekspertė pristatė, jos teigimu, idealų scenarijų: „mūsų nacionalinės ir miestų biudžetinės įstaigos, jos turėtų kaip tik tą ir daryti: rodyti kažką naujo, užsiimti tam tikra edukacija, įtraukiom veiklom – daryti tai, kas visuomenei yra naudinga, bet nebūtinai neša pelną“.
- **Lūkesčių moderavimas.** IV ekspertė pabrėžė visų įsitraukiančių šalių lūkesčių suderinimo aktualumą: „Labai svarbu apsibrėžti lūkesčius, vaidmenis, labai svarbu įtraukti labai anksti, net jei neturi, ką parodyti. Susitikimai ir darbas, kur aptariamai lūkesčiai, aptariamoms pasaulėjautos, susipažinimas, susikalibravimas ir tuomet gali judėti toliau“.
- **Strateginių prioritetų taikymas.** Nors dauguma ekspertų pabrėžė bendradarbiavimo principo taikymą įvairiuose vertės bendrakūros lygmenyse, taip pat buvo atkreiptas dėmesys į nepakankamas miestų, nacionalines politines strategijas ir ydingą politikų, viešųjų administratorių požiūrį į iššūkius patiriančių bendruomenių klausimus, vis tik vienas pasiūlymų buvo susijęs su gana tiesioginiu valdžios parengtų direktyvų taikymu. III ekspertė, paklausta, kas galėtų paskatinti vertės bendrakūros iniciatyvų plėtrą, nurodė, kad „Geriausiai tą galėtų paskatinti kažkoks iš viršaus, politinis, akcentavimas šitų dalykų. Ir turbūt vietinė politika“. Dar daugiau, ekspertė atkreipė dėmesį į kultūros politiką įgyvendinančių institucijų vaidmenį nacionaliniu mastu ir jų poveikį prioretizuojant bendruomenių klausimus: „Man atrodo, kad Kultūros taryba šioje vietoje visai daro gerą darbą su savo prioritetais, nes kai aš dabar ekspertavau <...> įtraukties projektų programose, tu matai, kad dar yra projektų, kurie nelabai supranta – maždaug, mes padarysim 10 veiklų ir į kiekvieną iš jų įtrauksime po kokius nors du senokus, kurie galės .... – taip gana primityviai matomas tas įtraukimas, bet,

*man atrodo, kad kuo toliau, tuo labiau, nors tas akcentas ir atrodo labai grubus, per laiką, atrodo, padeda ir keičia dalykus“.*

- **Universalių principų diegimas.** Interviu pabrėžtas universalumo principas, kuris ne unifikuoja bendruomenes, bet padaro kultūrinį turinį prieinamą visiems, nepaisant negalios ar pan. Toks, universalumo, principas leidžia nestigmatizuoti atskirų bendruomenių tik dėl jų fizinių ar kt. apribojimų: III ekspertė pasidalino, kad „*Vienas iš pagrindinių dalykų, į kurį atsiremėm, kad tai turėtų būti universalus leidinys, nes leidiniai <...> kažkuriai grupei, jie patampa tokie nišiniai, ir, kaip sako neregiai – neša žinutę, kad kažkas yra specialiai pritaikyta. Norėtusi, kad tai būtų prieinama visiems“.*

**Apibendrinant – vertės bendrakūrą viešojo sektoriaus organizacijose reikšmingai įgalina organizaciniai ir su organizacijų darbuotojų nuostatomis ir motyvacija susiję, technologijomis paremti veiksniai:**

- darbuotojų atrankos strategija: bendruomenių atstovų, aktyvistų pritraukimas, kurie ilgai tampa bendruomenių mediatoriais ir pagrindiniais komunikacija su bendruomenėmis vykdančiais asmenimis;
- organizacijos strategija, jos orientacija į bendruomenes, šio požiūrio komunikacija, prioritetas, teikiamas auditorijų plėtrai;
- nuolatinis kvalifikacijos kėlimo veiklų vykdymas;
- organizacijos darbo kultūros, palankios bendradarbiavimui, skatinimas;
- partnerysčių tinklo vystymas ir palaikymas – partneriai gali teikti ekspertines konsultacijas, suteikti lengvesnę prieigą prie tikslinių bendruomenių, taip pat optimaliau pasidalinami ir naudojami ištekliai;
- svarbios darbuotojų motyvacijos, kurias skatina inovatyvumo aspektas, lyderystė, asmeninis pasitenkinimas, profesinės ambicijos, socialinė, pilietinė orientacija;
- technologijų naudojimas vidinei ir išorinei komunikacijai lengvinti;
- technologijų naudojimas šiuolaikinės, aktualios kūrybos formoms ir jų sklaidai.

**Apžvelgiant vertės bendrakūros įgalinimo barjerus, šie yra taip pat organizaciniai, susiję su asmenų nuostatomis bei motyvacijomis ir technologijomis:**

- institucijų vadovų ir įdarbintų asmenų požiūrio į bendruomenes, į bendruomenių įtraukimo ar jų iššūkių sprendimo svarbą, trūkumas, darbuotojų kaita;
- organizacijų ir jų darbuotojų etika;
- bendruomenių, su kuriomis dirbama, narių skaičiaus mažuma, ir tikėtino poveikio joms apribojimai;
- kompleksiniai įgalinimo barjerai, tokie kaip žinių ir kompetencijų stoka, orientacija į masines, auditorijas lengviau pasiekiančias, populiarias veiklas, veiklų fragmentacija, resursų stoka, vertybinių požiūrių skirtumai, socialiniai, ekonominiai, fiziniai apribojimai;
- tradicinių technologijų ribotumai.

**Bene visoms analizuotoms iniciatyvoms bendri aspektai, prisidedantys prie vertės bendrakūros įgalinimo kuriant viešąsias paslaugas:**

- projekto struktūros planavimas;
- metodologijos taikymo svarba;
- pakartotinio testavimo, validavimo reikšmė;

- bendruomenės poreikių ir iššūkių atliepimas;
- paslaugų perdavimas bendruomenei – naudoti, priimti;
- lankstumas geriau atliepiant poreikius;
- mokymosi vieni iš kitų svarba;
- bendruomenės apibrėžimo sąvokos kvestionavimas.

#### **Ekspertų rekomendacijos aktyvesniam vertės bendrakūros įgalinimui viešojo kultūros sektoriaus organizacijose:**

- heterogeniškumo požiūryje į bendruomenes skatinimas;
- organizacijos vadmens, atsakomybių permąstymas;
- bendruomenės ir kitų įsitraukiančių šalių lūkesčių valdymas;
- politinio lygmens strateginių prioritetų taikymas;
- universalumo principo diegimas prieinamumui skatinti.

### **4.3. Diskusija**

Atlikus empirinį tyrimą, išryškėjo keletas probleminių aspektų:

- nors „iš viršaus“ institucijoms nurodoma vykdyti politika kelia kontroversijų, kartu tai gali tapti vertės bendrakūra, paslaugų, orientuotų į bendruomenių ir piliečių iššūkių sprendimą skatinančiu veiksniu. Pakankamai didelę įtaką gali turėti prioritizavimas, institucijų nukreipimas veikti tam tikra linkme. Iš kitos pusės, viešojo sektoriaus įstaigos, atliepiančios galiojančias viešojo sektoriaus valdymo nuostatas, yra vis labiau skatinamos užsidirbti lėšas, kurti komerciškai sėkmingas paslaugas, dėl to daugėja populiariesnio, į plačiąsias mases orientuoto turinio, tačiau jis tolsta nuo specifinių bendruomenių iššūkių ir jų sprendimo prielaidų. Heimburg, Ness'as ir Storch'as (2021) atskleidžia, kad viešųjų administratorių ir politikos lyderių atsakomybė už vertės bendrakūros įgalinimą yra esminė, tuo pačiu galinti tapti vertės bendrakūros barjeru dėl poliarizuotų, įvairias visuomenės grupes marginalizuojančių politinių tendencijų, taipogi, stebimos neoliberalios politikos pasekmės, tokios kaip individualizmo sustiprėjimas ir su tuo susijusios nelygybės didėjimas, atitinkamai – ir demokratinių procesų susilpnėjimas;
- atkreiptinas dėmesys, kad visi interviu metu aptarti atvejai vykdyti projektinių veiklų pagrindu, o tai sukuria veiklų fragmentiškumą, jų tvarumo trūkumą, įstaigos ir jos darbuotojų priklausomybę nuo išteklių, finansavimo politikų. Aptariamos institucijos atveju, nors vertės bendrakūros veiklų joje – gausa, tačiau organizacijos negalima įvardinti kaip pilnai prieinamos – tai veikiau įtraukčiai palankios institucijos atvejis;
- pastebėtina, kad nuosekliausiai ir tęstinumą išlaikančios bendrakūros veiklos visų pirma inicijuojamos už institucijos ribų, t. y., vieninteliai ekspertai, dirbantys su viešojo sektoriaus institucijomis projektiniu, sutartiniu pagrindu, galėjo aiškiai aptarti darbo su bendruomenėmis veiklų tęstinumą: pasak V eksperto: „šie visi projektai yra iš esmės vieno tęstinio projekto dedamosios, trys projektai buvo įgyvendinti per KMN, tada trijų metų projektas buvo įgyvendintas „Kaunas 2022“ kontekste per Lietuvos architektų sąjungos Kauno skyrių ir dar du projektai <...> – tos pačios temos ir ta pati problematika ir tikslinė auditorija. <...> Apibendrinant, šie visi tyrimai „(Ne)matomos architektūros“ tema vyksta jau penkis metus, nuo 2019 metų“. Tuo tarpu institucijos darbuotojų organizuojamos veiklos yra pernelyg priklausomos nuo besikeičiančių vadovų vizijų ir darbuotojų kaitos. Botti'is ir

Monda (2020) pabrėžia, kad vertės bendrakūros tvarumas, kaip socialinės gerovės prielaida, yra ilgalaikio bendro paslaugų kūrimo su visuomenės nariais rezultatas;

- problemiška yra bendruomenės sąvoka – kur bendruomenė prasideda, bendruomenės narių skirtųjų įvardijimo trūkumas. Kai kurie mokslininkai tiria tokias palyginti naujas koncepcijas kaip skaitmeninės, arba virtualios bendruomenės, medijuojamos komunikacijos kompiuteriais, ir kas įgalina šių bendruomenių dalyvavimą vertės bendrakūroje (Za, Pallud, Agrifoglio ir Metallo, 2020). Smarkiai išryškėjo dažna bendruomenių, kviečiamų dalyvauti įvairiuose projektuose, išnaudojimo, pasinaudojimo jomis ir jų problematika reiškiny, kuris dažnai skatinamas projektinio finansavimo;
- atskiri ekspertai pažymi, kad, kuriant viešąsias paslaugas, svarbesni ir aktualesni gali būti ne galutiniai rezultatai ar produktai (šio darbo kontekste – inovatyvūs, baigtiniai sprendimai), bet pats procesas ir koncentracija į jį: III ekspertė apibendrina, kad *„Man yra svarbus procesas ir jo socialinė dalis, ir meninė, bet visi, man atrodo, šie projektai yra labai stipriai orientuoti į procesą, tame nėra tik kažkokie kultūriniai produktai, ar kultūrinė nauda, bet tai yra ir kažko išmokimas, socialiniai įgūdžiai, ir bendruomenės reprezentacija, ir t. t. Ir aš tą sakyčiau apie visus tuos paminėtus produktus, rankyčių ženklas yra kiek skirtingas, bet vėl, jis kaip produktas man jis neįdomus, kaip naudotinas įrankis, kuris padeda padidinti bendruomenės prieinamumą, iš tos pusės man atrodo, kad jis ir yra svarbiausias“*. Ongaro‘as et al. (2021) plačiau tiria procesualumo reikšmę vertės bendrakūrai ir jo dimensijas.
- galiausiai, kultūros sektoriaus organizacijoje gerokai aktualesni vertės bendrakūros įgalinimui ar jos įgalinimo trikdžiams rasti yra organizaciniai ir su darbuotojų motyvacija bei nuostatomis susiję veiksniai, bet ne technologiniai.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Išanalizavus vertės bendrakūros įgalinimo viešajame sektoriuje problematiką, nustatyta, kad:
  - vertės bendrakūros įgalinimas priklauso nuo viešojo sektoriaus paradigmu kaitos;
  - viešasis sektorius veikia kaip platforma visuomenės iššūkiams indikuoti ir juos spręsti;
  - pastebimai stiprėja piliečių vaidmuo sprendžiant visuomenei aktualius iššūkius;
  - tai, kaip piliečiai dalyvauja iššūkių sprendime kartu su institucijomis, priklauso nuo valstybių valdymo kultūros, įtakos pasidalinimo tarp suinteresuotų šalių ir paslaugų ekosistemų plėtros lygio;
  - vertės bendrakūros procesas yra kompleksiškas, reikalaujantis visų dalyvaujančių šalių laiko ir kitų išteklių.
2. Išanalizavus vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teorines prielaidas:
  - nustatyta, kad vertės bendrakūros viešajame sektoriuje samprata nėra vienareikšmė. Tai procesas, kurio metu skirtingos šalys susitaria bendrai spręsti problemas pasitelkdami ir keisdami išteklius, kuriant viešąsias paslaugas piliečių vaidmuo yra esminis. Vertės bendrakūra tiesiogiai prisideda prie įvairių tipų inovacijų plėtros. Bendrakūra skatina piliečių saviorganizaciją, bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp veikiančių šalių;
  - aptarti vertės bendrakūrą viešajame sektoriuje įgalinantys veiksniai. Šie savo ruožtu skiriami į organizacinius ir technologinius. Skaitmenizacijos intensyvėjimas skatina kokybiškesnę komunikaciją, viešųjų, skaitmenizuotų paslaugų prieinamumą, piliečių įtrauktį į paslaugas ir jų kūrimą, į žmogų orientuotų sistemų, į piliečius orientuoto, daugiadimensinio ir daugiakrypčio požiūrio įgalinimą.
  - indikuoti vertės bendrakūros įgalinimo viešajame sektoriuje barjerai. Atskleista, kad bendrakūros procesas reikalauja atsakomybės tarp šalių pasidalinimo, todėl susilpninamas kontrolės mechanizmas. Bendrakūros metodų taikymo ydos sukuria prielaidas tokenizmui, proceso formalizacijai, galios disbalansui, o neatliepiant piliečių poreikių, sudaromos sąlygos saviorganizuotis radikalų grupėms, kurių veikla gali silpninti demokratiją, vertės bendrą destruktiją. Skaitmeninių įgūdžių trūkumas, žemas viešojo sektoriaus darbuotojų skaitmeninių kompetencijų lygmuo, informacinių technologijų sistemų klaidos ir apsunkinimai jomis naudotis, atskleidžia mažiau teigiamas skaitmenizacijos puses ir kartu vertės bendrakūros trikdžius;
  - atskleista, kad vertės bendrakūros viešajame sektoriuje barjerai esmiškai sutampa su vertės bendrakūrą įgalinančiais veiksniais;
  - parengtas vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose teorinis modelis. Šį modelį sudaro dvi pagrindinės vertės bendrakūros viešajame sektoriuje įgalinančių veiksnių ir barjerų grupės – technologiniai ir organizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos visuomenės iššūkių sprendimo procesams. Teorinis modelis grindžiamas paslaugų ekosistemos ir į piliečius orientuoto požiūrio teorijomis;
  - siekiant įgalinti vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose, svarbu į jų veiklas ir iniciatyvas įtraukti bendruomenių aktyvistus, savo sričių ekspertus, kurie ne tik atstovauja bendruomenes, medijuoja tarp jų ir institucijų, bet ir turi aukštas profesines, ekspertines kompetencijas specifinėse srityse, kurių tarpdisciplininis taikymas gali padėti kurti bendruomenių narių poreikius geriau atitinkančias, jų iššūkius sprendžiančias viešąsias paslaugas. Labai svarbus aspektas – darbuotojų, prisijungiančių ekspertų iniciatyvų



- palankumas, laisvės veikti užtikrinimas, asmeninių motyvacijų skatinimas, išteklių užtikrinimas.
3. Įvertinus kultūros ir dalyvavimo kultūroje palankumą vertės bendrakūrai, atliktas tyrimas, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija atvejų analizei. Duomenys tyrimui rinkti įgyvendinus pusiau struktūruotus ekspertų grupių ir individualų interviu, informantai atrinkti remiantis viešųjų dokumentų analize, skirta indikuoti vertės bendrakūros veiklas ir nustatyti bendrakūros lygį jose.
  4. Atlikus kokybinį tyrimą, nustatyti pagrindiniai vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose įgalinantys veiksniai ir jos barjerai:
    - įgalinantys veiksniai: organizaciniai veiksniai, veiksniai, susiję su darbuotojų nuostatomis ir technologiniai veiksniai, tokie kaip organizacijos, darbuotojų atrankos ir motyvavimo strategijos, susijusios su bendruomenių įtraukimu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, organizacijos kultūra, partnerysčių plėtra; technologijų naudojimas komunikacijai ir kūrybai. Ne mažiau svarbus veiklų, jų struktūros planavimas, metodologijos taikymas, testavimas, bendruomenės narių poreikių ir iššūkių atliepimas, paslaugų perdavimas bendruomenei – naudoti, priimti, lankstumas geriau atliepiant poreikius, mokymasis vieni iš kitų;
    - barjerai: organizaciniai veiksniai, veiksniai susiję su asmenų nuostatomis ir technologijų sąlygoti, tokie kaip ydingo organizacijų požiūrio į bendruomenes ypatumai, žema etika, kompleksiniai piliečių bendruomenių įgalinimo barjerai, šių bendruomenių dydis, tradicinių technologijų ribotumai.

### **Rekomendacijos:**

Atlikus tyrimą, teikiamos rekomendacijos, skirtos įgalinti vertės bendrakūrą viešojo kultūros sektoriaus organizacijose:

- Lietuvos Respublikos kultūros ministerijai ir šalies savivaldybėms įvertinti pavaldžių kultūros įstaigų veiklų atitiktį nacionalinėms strategijoms, orientuotoms į kultūros preinamumą, dalyvavimą joje be apribojimų (pavyzdžiui, Europos Komisijos 2021-2030 m. neįgaliųjų teisių strategijos praktinį taikymą (socmin.lrv.lt, 2023 sausio 1)). Šiuo metu LRKM lygmeniu yra atlikta keletas su kultūros paslaugų prieinamumu susijusių tyrimų, pavyzdžiui, 2018 m. „Kultūros paslaugų prieinamumo žmonėms su negalia didinimas“ (kurkl.lt, n. d.), 2020 m. „Kultūros paslaugų prieinamumas regionuose: erdvinė kultūros paslaugų tinklo analizė“ (kurkl.lt, n. d.) arba 2014 m., 2017 m. ir 2020 m. kartotinis tyrimas „Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis“ (kulturostyrimai.lt, n. d.), tačiau šiuose tyrimuose arba aptariamos tik siauresnės sritys, tokios kaip kino paslaugų prieinamumas, arba prieinamumo sąvoka tiriama per atstumą, kurį gyventojai turi nukeliauti iki kultūros objektų, arba prieinamumo tema yra tik nedidelė dalis platesnių tyrimų, todėl prasmingos būtų kompleksinės klausimo analizės;
- politiniame lygmenyje sukurti kokybinę kultūros poveikio vertinimo metodologiją, įgyvendinti reguliarius tyrimus šalies ir savivaldybių mastu ir teikti aktualias rekomendacijas viešojo kultūros sektoriaus organizacijoms ir jų steigėjams;
- viešojo sektoriaus kultūros organizacijoms siekti kultūros turinio, paslaugų preinamumo, į bendruomenes orientuoto požiūrio diegimą strateginės veiklos lygmeniu, o institucijų steigėjams vykdyti reguliarią šių strategijų stebėseną ir analizę, siekti strategijų tvarumo;

- skatinti institucijas reikšmingai investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimo veiklas, suteikti išteklius ir prieigą prie naujausių žinių, tendencijų, viešųjų paslaugų kūrimo įrankių, metodologijų, ekspertų;
- viešojo kultūros sektoriaus institucijoms intensyvinti tinklaveiką, strategiškai apspręsti tinklaveikos su partneriais (tiek vyriausybiniais, tiek nevyriausybiniais) tikslus, skatinti dalinimąsi tarpusavyje gerosiomis patirtimis, išteklių mainus, jų integraciją, naudojimą bendrai, pasidalijimą, daugiau įstaigos išteklių padaryti prieinamų nevyriausybiniams organizacijoms, ypač toms, kurios neturi nuolatinės infrastruktūros ar pan.;
- viešojo kultūros sektoriaus institucijoms aiškiai apsibrėžti poziciją visuomenės iššūkių sprendimo klausimais ir skatinti viešą jos komunikaciją;
- politiką formuojančioms šalims numatyti aiškius prioritetus nacionalinėse ir savivaldybių finansavimo priemonėse, susijusius su visuomenės iššūkių sprendimu, bendruomenių įgalinimu.

Remiantis ekspertų pasiūlymais, teikiamos papildomos rekomendacijos:

- viešojo kultūros sektoriaus organizacijoms skatinti jų darbuotojų heterogenišką požiūrį į bendruomenes;
- šioms organizacijoms permąstyti jų vadmenį, atsakomybes įtraukiant piliečius;
- organizacijoms valdyti bendruomenės ir kitų įsitraukiančių šalių lūkesčius, integruoti šį siekį į viešąją organizacijų komunikaciją;
- viešojo kultūros sektoriaus organizacijoms diegti universalumo principą ir taip skatinti prieinamumą;
- organizacijoms aktyviau taikyti strateginius, politinio lygmens prioritetus, ir tai daryti ne formaliai.

Rekomenduojamos tyrimų kryptys ateityje:

- išsamiau tirti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo sektoriaus organizacijose, veikiančiose specifiskai kultūros srityje, veiksnius;
- tirti vertės bendrakūros įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus nevyriausybiniame organizacijose veiksnius;
- išanalizuoti bendruomenių aktyvizmo įgalinimo viešojo kultūros sektoriaus organizacijose galimybes;
- plačiau ištirti bendruomenių, dalyvaujančių viešųjų paslaugų kūrime, išnaudojimo atvejus.

## Literatūros sąrašas

1. Parahoo S. K., & Al-Nakeeb, A. A. (2019). Investigating antecedents of social innovation in public sector using a service ecosystem lens. *International Review on Public and Nonprofit Marketing (2019)*, 16:235–253. doi: 10.1007/s12208-019-00229-z
2. Mureddu, F., & Osimo, D. (2020). Co-création des services public. Pourquoi et comment? *European Review of Service Economics and Management, Revue européenne d'économie et management des services*, n° 9, 2020 – 1, p. 177-200. doi: 10.15122/isbn.978-2-406-10604-3.p.0177
3. Osborne, S. P., Powell, M., Cui, T., & Strokosch, K. (2022). Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework. *Public Administration Review*, Volume 82, Issue 4, July/August 2022, Pages 634-645. doi: 10.1111/puar.13474d
4. Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Adm. Sci.* 2022, 12, 26. doi: 10.3390/admsci12010026
5. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8:3, 377-387. doi: 10.1080/14719030600853022
6. Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20:2, 225-231. doi: 10.1080/14719037.2017.1350461
7. Svidroňová, M., & Merickova, B. (2014). Co-creation in public services: an alternative public service delivery arrangement. *Conference: Teoretické a praktické aspekty veřejných financí*, April 2014, Praha. Volume: XIX
8. Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, vol. 60, no. 1 (pp. 91–115)
9. Torfing, J., Sørensen, E. ir Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. doi: 10.1177/0095399716680057
10. Criado, J. I., Ferreira Dias, T., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., & Filho, A. I. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44:6, 451-464. doi: 10.1080/01900692.2020.1729181
11. Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17:9, 1333-1357. doi: 10.1080/14719037.2014.930505
12. Voorberg, W., Bekkers, V., Flemig, S., Timeus, K., Tönurist, P., & Tummers, L. (2017). Does co-creation impact public service delivery? The importance of state and governance traditions. *Public Money & Management*, 37:5, 365-372. doi: 10.1080/09540962.2017.1328798
13. Osborne, S. P., Radnor, Z., Kinder, T., & Vidal, I. (2015). The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services. *British Journal of Management*, Vol. 26, 424–438. doi: 10.1111/1467-8551.12094
14. Meynhardt., T, Chandler, J. D., & Strathoff, P. (2016). Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 8, August 2016, Pages 2981-2989. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.031

15. Čeičytė-Pranckūnė, J., Paulauskaitė, E., Petraitė M. ir Pušinaitė-Gelgotė, R. (n. d.). *Suinteresuotų šalių įtraukimo gidas vystant atsakingą verslą. Metodinė priemonė* [žiūrėta 2022-01-29]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/NAVA/socialine-atsakomybe/suinteresuotu-saliu-itraukimo-gidas.pdf>
16. Ooijen, Ch., & Mureddu, F. (2021). How Service Design, Living Labs and Innovation Networks Help Public Servants Deliver Better Services – and How Those Services Can Be Made Sustainable. *Co-Creation at Scale, Interactive Policy Brief*, Issue 26/2021
17. Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedias, Politics*. doi: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396
18. Kashwan, P., MacLean, L. M., & García-López, G. A. (2019). Rethinking power and institutions in the shadows of neoliberalism: (An introduction to a special issue of World Development). *World Development*, Volume 120, Pages 133-146, ISSN 0305-750X. doi: 10.1016/j.worlddev.2018.05.026
19. Leino, H., & Puumala, E. (2021). What can co-creation do for the citizens? Applying co-creation for the promotion of participation in cities. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 39(4), 781–799. doi: 10.1177/2399654420957337
20. Rossi, P., & Tuurnas, S. (2021). Conflicts fostering understanding of value co-creation and service systems transformation in complex public service systems. *Public Management Review*, 23:2, 254-275. doi: 10.1080/14719037.2019.1679231
21. Eseonu, T. (2022). Co-creation as social innovation: including ‘hardto-reach’ groups in public service delivery. *Public Money & Management*, 42:5, 306-313. doi: 10.1080/09540962.2021.1981057
22. Rock, J., McGuire, M., & Rogers, A. (2018). Multidisciplinary Perspectives on Co-creation. *Science Communication*, 40(4), 541–552. doi: 10.1177/1075547018781496
23. Misciagna, M. M., & Rinaldi, A. (2019). Co-Creation in the Public Sector: A Tool for Innovation. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 5-6 December, 2019, Sydney, Australia. doi: 10.34190/IKM.19.066
24. Dușu, A., & Diaconu, M. (2017). Community participation for an open public administration: Empirical measurements and conceptual framework design. *Cogent Business & Management*, 4:1, 1287980. doi: 10.1080/23311975.2017.1287980
25. OECD (2019). *Government at a Glance 2019*, OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/8ccf5c38-en
26. Øllgaard Bentzen, T. (2022). Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24:1, 34-54. doi: 10.1080/14719037.2020.1786150
27. Osborne, S. P., & Strokosch, K. (2021). Developing a strategic user orientation: a key element for the delivery of effective public services. *Global Public Policy and Governance*. doi: 10.1007/s43508-021-00008-9
28. Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *The Service Industries Journal*, 33:7-8, 671-682. doi: 10.1080/02642069.2013.740468
29. Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22:11, 1674-1695. doi: 10.1080/14719037.2019.1645874

30. Bekkers, V., Edelenbos, J., Nederhand, J., & Steijn, B. (2014). The Social Innovation Perspective in the Public Sector: Co-creation, Self-organization and Meta-Governance. In J. Edelenbos, V. Bekkers, B. Steijn (Ed.), *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*, Second revised edition, Palgrave MacMillan
31. Vaidelytė, E., Žilinskas, G. ir Rauleckas, R. (2016). Piliečių įtrauktis į viešąjį valdymą teorinės apibrėžtys. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 2016 (16)
32. OECD (2022). The Culture Fix: Creative People, Places and Industries. *Local Economic and Employment Development (LEED)*. OECD Publishing, Paris. doi: 10.1787/991bb520-en
33. Hudson, Ch., Sandberg, L., & Schmauch, U. (2017). The cocreation (of) culture? The case of Umeå, European Capital of Culture 2014. *European Planning Studies*, 25:9, 1538-1555. doi: 10.1080/09654313.2017.1327032
34. Explanatory Memorandum to COM(2015)580 - Ex Post evaluation of the 2014 European Capitals of Culture (Umeå and Rīga) (2015). [žiūrėta 2022-04-15]. Prieiga per internetą: [https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdjdk3hydzq\\_j9vvik7m1c3gyxp/vjzpj6vxmizp](https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvhdjdk3hydzq_j9vvik7m1c3gyxp/vjzpj6vxmizp)
35. European Agenda For Culture Work Plan For Culture 2011-2014 (2014). Report On the Role of Public Arts and Cultural Institutions in the Promotion of Cultural Diversity and Intercultural dialogue, January 2014. [žiūrėta 2022-04-15]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/201405-omc-diversity-dialogue_en.pdf)
36. Ooijen, Ch., & Mureddu, F., & Co-VAL Stakeholder Panel (2021). The 2021 State of Co-Creation Delivering Services Together. *Lisbon Council Policy Brief* Vol. 14, No. 1
37. Europos Komisija (2016). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui, 2016–2020 m. ES e. valdžios veiksmų planas, Valdžios skaitmeninių permainų spartinimas, Briuselis, 19.4.2016, COM(2016), 179 final
38. Gardziulevičienė, L., Raišys, S. J., & Raišienė, A. G. (2022). Drivers Fostering Citizens to Participate in Co-Creation Process for Public Service Quality. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2022.88. ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online). doi: 10.2478/mosr-2022-0012
39. Distel, B., & Lindgren, I. (2019). Who Are the Users of Digital Public Services?: A Critical Reflection on Differences in the Treatment of Citizens as 'Users' in e-government Research. *Electronic Participation*, 117-129. doi: 10.1007/978-3-030-27397-2\_10
40. Rose, J., Persson, J.S., Heeager, L.T., & Irani, Z. (2015). Managing e-Government: value positions and relationships. *Information Systems Journal* 25(5), 531–571 (2015). doi: 10.1111/isj.12052
41. Povilaitis, M. ir Čiburienė, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2009.49. ISSN 1392-1142. [žiūrėta 2022-04-30]. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/45beabf7-9874-431b-8530-a194331cc71d/content>
42. Barile, S., Grimaldi, M., Loia, F., & Sirianni, C. A. (2020). Technology, Value Co-Creation and Innovation in Service Ecosystems: Toward Sustainable Co-Innovation. *Sustainability*, 12(7):2759. doi: 10.3390/su12072759
43. Jalonen, H., Puustinen, A., & Raisio, H. (2020). The Hidden Side of Co-Creation in a Complex Multi-Stakeholder Environment: When Self-Organization Fails and Emergence Overtakes. In:

- Lehtimäki, H., Uusikylä, P., Smedlund, A. (eds) Society as an Interaction Space. *Translational Systems Sciences*, vol 22. Springer, Singapore. doi: 10.1007/978-981-15-0069-5\_1
44. Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21:11, 1665-1686. doi: 10.1080/14719037.2019.1619807
45. Hofmann, S., Madsen, Ch., Ø, Lindgren, I., & Verne, G. (2021). A citizen-centered analysis of what public services are suitable for digital communication channels. *Proceedings of Ongoing Research, Practitioners, Posters, Workshops, and Projects at EGOV-CeDEM-ePart 2021*. 8-10 September, 2021, University of Granada, Granada, Spain
46. Žydzūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga, 375 p. ISBN 9785415024575. [žiūrėta 2022-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/entities/person/37484a0d-f16e-4517-a90e-1556f04df717/general>
47. Tomaszewski, L. E., Zaretsky, J., & Gonzalez, E. (2020). Planning Qualitative Research: Design and Decision Making for New Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 19: 1–7. December 9, 2020. doi: 10.1177/1609406920967174
48. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Mykolo Romerio universitetas. Registrų centras, 2016. – 392 p. ISBN 978-9955-30-205-6
49. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universitetas. ISBN: 978-9955-18-248-1
50. Heimbürg, D., Ness, O., & Storch, J. (2021). Processual Perspectives on the Co-Production Turn in Public Sector Organizations. Pages: 22. doi: 10.4018/978-1-7998-4975-9.ch002
51. Za, S., Pallud, J., Agrifoglio, R., & Metallo, C. (2020). Value Co-creation in Online Communities: A Preliminary Literature Analysis. In: Lazazzara, A., Ricciardi, F., Za, S. (eds) *Exploring Digital Ecosystems*. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, vol 33. Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-030-23665-6\_4
52. Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. *Policy and Politics*, 49(2) pp. 287–304. doi: 10.1332/030557321X16119271520306

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Cutting Edge | All Aboard! Culture and social inclusion (2021, rugsėjo 29). [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-all-aboard-culture-and-social-inclusion>
2. Steigiamosios sutartys (n. d.). [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements\\_lt](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/founding-agreements_lt)
3. European Commission (2017, spalio 6). Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>
4. European Commission (2020, gruodžio 8). Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government. [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
5. Co-creation DASHBOARD (n. d.). [žiūrėta 2023-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.co-val.eu/dashboard/>
6. Kauno menininkų namai (n. d.). *Kas mes?* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kmn.lt/kas-mes>
7. Kauno menininkų namai (n. d.). *Istorija* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kmn.lt/istorija>
8. kaunas.kasvyksta.lt (2023 m. balandžio 25 d.). „*S. Savickaitė: Kauno menininkų namai verti tapti visų miestiečių kultūros, kūrybos ir susitikimų vieta*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kaunas.kasvyksta.lt/2023/04/25/kultura/s-savickaite-kauno-menininku-namai-verti-tapti-visu-miestieciu-kulturos-kurybos-ir-susitikimu-vieta/>
9. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl kultūros rėmimo fondo lėšomis finansuojamos programos „Kvalifikacijos kėlimas“ projektų dalinio finansavimo 2018 metais*, 2017 m. gruodžio 22 d. Nr. 1LKT-110(1.2) (2017) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: [https://www.ltk.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2018%20projektu%20rezultatai/LKT\\_Kvalifikacijos%20kelimas\\_2018\\_I.pdf](https://www.ltk.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2018%20projektu%20rezultatai/LKT_Kvalifikacijos%20kelimas_2018_I.pdf)
10. Lietuvos kurčiųjų draugija (2018 m. gegužės 15 d.). „*Kauno menininkų namai – pirmoji įstaiga Kaune, pritaikysianti savo tinklapi kurtiesiems ir neprigirdintiesiems!*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lkd.lt/kauno-menininku-namai-pirmoji-istaiga-kaune-pritaikysianti-savo-tinklapi-kurtiesiems-ir-neprigirdintiesiems>
11. Kauno menininkų namai (2019 m. rugsėjo 13 d.). „*Modernėjančios Lietuvos ženklai*“ [vaizdo medžiaga]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=I560uEvR0V8>
12. kultura.kaunas.lt (n. d.). „*Projekto „Bendrakūryba“ baigiamųjų kurinių pristatymas/paroda*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kultura.kaunas.lt/renginys/projekto-bendrakuryba-baigiamuju-kuriniu-pristatymas-paroda/10681>
13. Lietuvos kurčiųjų draugija (n. d.). *Gestų ženklas* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lkd.lt/gestu-zenklas>
14. Kauno KRC (2021 m. kovo 19 d.). „*Atnaujintoje Kauno menininkų namų svetainėje rasite informaciją gestų kalba*“. [vaizdo medžiaga]. Prieiga per internetą: <https://www.youtube.com/watch?v=kwoZsM9kSkQ>

15. Kauno kučiųjų centras (2021 m. kovo 19 d.). „*Atnaujintoje Kauno menininkų namų svetainėje rasite informaciją gestų kalba*“ [vaizdo medžiaga]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/watch/?v=914749775945190>
16. 15min.lt (2021 m. gegužės 4 d.). „*Lietuvių gestų kalba bus žymima vieningu grafiniu ženklų*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/kultura/naujiena/literatura/lietuviu-gestu-kalba-bus-zymima-vieningu-grafiniu-zenklu-286-1497390>
17. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl Kultūros rėmimo fondo finansuojamos programos „Etninė kultūra ir kultūros paveldas projektų finansavimo 2019 metais*, 2019 m. sausio 10 d. Nr. 1LKT-11(1.2.) (2019) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/files/kulturos-paveldo-projektai0130.pdf>
18. Kauno menininkų namai (2019 m. gruodžio 3 d.). „*Modernėjančios Lietuvos ženklai: kurčiųjų gidų integracija*“ [vaizdo medžiaga]. Prieiga per internetą: [https://www.youtube.com/watch?v=nYz8ip-\\_j6k](https://www.youtube.com/watch?v=nYz8ip-_j6k)
19. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis finansuojamos programos „Ugdymas kultūra“ (1 finansuojama veikla) projektų dalinio finansavimo 2022 metais*, 2022 m. vasario 10 d. Nr. 1LKT-15(1.2) (2022) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/files/ugdymas-kultura-kulturos-edukacija0523.pdf>
20. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis finansuojamos programos „Kūrybinės bendruomenių iniciatyvos (1 finansuojama veikla)“ projektų dalinio finansavimo 2019 metais*, 2019 m. gegužės 13 d. Nr. 1LKT-53(1.2) (2019) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/files/kurybines-bendruomeniu-iniciatyvos0505.pdf>
21. Kauno menininkų namai (n. d.). *Edukacinė programa „Sociali kultūra*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kmn.lt/veiklos/edukacine-programa-sociali-kultura>
22. Volungė, A. (2022 m. rugpjūčio 4 d.). „*Pamokslauti atsivertusiems arba socialinių ir politinių iššūkių sankirta kultūroje*“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://artnews.lt/pamokslauti-atsivertusiems-arba-socialiniu-ir-politiniu-issukiu-sankirta-kulturoje-74628>
23. Kauno menininkų namai (2020 m. rugpjūčio 21 d.). *Kūrybinės edukacinės dirbtuvės* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.3783527711662639&type=3>
24. Kauno menininkų namai (2021 m. liepos 30 d.). *Stovykla „Ritmas ir garsas“ ir muzikinis renginys „Susipyne“* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.4818781251470608&type=3>
25. Kauno menininkų namai (2022 m. rugpjūčio 9 d.). „*Susipyne*“ – stovyklos „*Ritmas ir garsas*“ uždarymo koncertas [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.6010926155589439&type=3>
26. Kauno menininkų namai (2020 m. rugpjūčio 21 d.). [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=3783529341662476&set=a.3783527711662639>
27. Kauno menininkų namai (2021 m. liepos 30 d.). [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=4818745831474150&set=a.4818781251470608>
28. Kauno menininkų namai (2020 m. rugpjūčio 21 d.). [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=6010913695590685&set=a.6010926155589439>



29. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis finansuojamos programos „Kūrybinės bendruomenių iniciatyvos (1 finansuojama veikla)“ projektų dalinio finansavimo 2021 metais*, 2021 m. vasario 24 d. Nr. 1LKT-18(1.2.) (2021) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/files/kurybines-bendruomeniu-iniciatyvos-kurybines-bendruomeniu-iniciatyvos0218.pdf>
30. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis finansuojamos programos „Ugdymas kultūra“ (1 finansuojama veikla) projektų dalinio finansavimo 2022 metais*, 2022 m. birželio 15 d. Nr. 1LKT-89(1.2) (2022) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/files/ugdymas-kultura-kulturos-edukacija0626.pdf>
31. artnews.lt (2021 m. sausio 18 d.). „Finalinis Rezidencinio formato laboratorijų pristatymas“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://artnews.lt/finalinis-rezidencinio-formato-laboratoriju-pristatymas-61943>
32. lrt.lt (2020 m. spalio 16 d.). „Naujame Kauno menininkų namų projekte – kultūra, atskirtis ir bendruomenė“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/kultura/12/1255161/naujame-kauno-menininku-namu-projekte-kultura-atskirtis-ir-bendruomene>
33. Vyšniauskaitė, J. (2021 m. lapkričio 29 d.). „Triukšmas tarsi įkyri mintis (pokalbis apie projektą „Bendrakūryba“)“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kaunaspilnas.lt/triuksmas-tarsi-ikyri-mintis-pokalbis-apie-projekta-bendrakuryba/>
34. kultura.kaunas.lt (n. d.). *Bendrakūryba: Tarp* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kultura.kaunas.lt/renginys/bendrakuryba-tarp/6308>
35. Kauno menininkų namai (2021 m. rugpjūčio 23 d.). [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=4893179024030830&set=a.4893278690687530>
36. Kauno menininkų namai (2021 m. gruodžio 6 d.). [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=5238004779548251&set=a.5238052242876838>
37. kultura.kaunas.lt (n. d.). *Projekto „Bendrakūryba“ baigiamųjų kurinių pristatymas/paroda* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kultura.kaunas.lt/renginys/projekto-bendrakuryba-baigiamuju-kuriniu-pristatymas-paroda/10681>
38. Žigutytė, M. (2023 m. sausio 20 d.). „Atmokinanti ir priartinanti bendrakūryba“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://artnews.lt/atmokinanti-ir-priartinanti-bendrakuryba-79791>
39. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl kultūros rėmimo fondo lėšomis finansuojamos srities „Architektūra“ projektų dalinio finansavimo 2019 metais*, 2019 m. gegužės 17 d. Nr. 1LKT-63(1.2) (2019) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.ltkt.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/63%20Architekt%C5%ABra%20sprendimas%2005.pdf>
40. bernardinai.lt (2019 m. rugpjūčio 6 d.). „(Ne)matoma architektūra“ ieško būdų architektūrą pristatyti jos nematantiesiems“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.bernardinai.lt/2019-08-06-ne-matoma-architektura-iesko-budu-architektura-pristatyti-jos-nematantiesiems/>
41. Lietuvos aklujų ir silpnaregių sąjunga (2019 m. lapkričio 22 d.). „Kviečiame į projekto „(Ne)matoma architektūra“ pristatymą“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://lass.lt/2019/11/22/kvieciame-i-projekto-nematoma-architektura-pristatyma/>
42. Kauno menininkų namai (2019 m. rugpjūčio 12 d.). „Projektas „(Ne)matoma architektūra“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.2844097658938987&type=3>

43. Kauno menininkų namai (2020 m. sausio 20 d.). „Projekto „(Ne)matoma architektūra“ leidinio pristatymas“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.3201191416562941&type=3>
44. Lietuvos kultūros taryba, *Sprendimas dėl kultūros rėmimo fondo lėšomis finansuojamos srities „Architektūra“ projektų dalinio finansavimo 2021 metais*, 2021 m. kovo 9 d. Nr. 1LKT-22(1.2) (2021) [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: [https://www.ltk.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2021%20rezultatai/LKT%20sprendimas\\_Architektura.pdf](https://www.ltk.lt/admin/ckeditor/fileman/Uploads/2021%20rezultatai/LKT%20sprendimas_Architektura.pdf)
45. muge.eu (2021 m. rugsėjo 3 d.). „[NE]matoma architektūra: REGIONAI“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://muge.eu/nematoma-architektura-regionai/>
46. Kauno menininkų namai (n. d.). [NE]matoma architektūra REGIONAI | Ekskursija ir pristatymas [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/events/kauno-meninink%C5%B3-namai-kaunas-artists-house/nematoma-architekt%C5%ABra-regionai-ekskursija-ir-pristatymas/426937795568721/>
47. Juonytė, D. (2021 m. vasario 20 d.). „ECHOtektūra“: architektūros pažinimas garsu“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://kauno.diena.lt/naujienos/kaunas/menas-ir-pramogos/echotektura-architekturos-pazinimas-garsu-1012697>
48. visit.kaunas.lt (202 m. gruodžio 16 d.). *Listen to the Echotecture of Kaunas* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://visit.kaunas.lt/en/kaunastic/listen-to-the-echotecture-of-kaunas/>
49. bernardinai.lt (2020 m. gruodžio 18 d.). „Neišeinant iš namų – garso kelionė po žymiausių Kauno pastatus“ [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://www.bernardinai.lt/neiseinant-is-namu-garso-kelione-po-zymiausius-kauno-pastatus/>
50. Kauno menininkų namai (2020 m. lapkričio 25 d.). *ECHOtektūra. Audialinės architektūros albumas* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://soundcloud.com/user-151865177/sets/echotektura-audialines-architekturos-albumas>
51. socmin.lrv.lt (2023 m. sausio 1 d.). *Europos Komisijos 2021-2030 m. neigaliųjų teisių strategija* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/socialine-integracija/europos-komisijos-2021-2030-m-neigaliuju-teisiu-strategija>
52. kurkl.lt (n. d.). *Kultūros paslaugų prieinamumo žmonėms su negalia didinimas* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/projektai/kulturos-prieinamumo-zmonems-su-negalia-didinimas/>
53. kurkl.lt (n. d.). *Kultūros paslaugų prieinamumas regionuose: erdvinė kultūros paslaugų tinklo analizė* [žiūrėta 2023-04-28]. Prieiga per internetą: <http://kurkl.lt/projektai/kulturos-paslaugu-prieinamumas/>
54. kulturostyrimai.lt (2021 m. sausio 28 d.). *Gyventojų dalyvavimas kultūroje ir pasitenkinimas kultūros paslaugomis 2020* [žiūrėta 2023-04-28]. <https://www.kulturostyrimai.lt/visos-temos/kulturos-politika/gyventoju-dalyvavimas-kulturoje-ir-pasitenkinimas-kulturos-paslaugomis-2020/>