



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse  
iniciatyvose motyvai**

Magistro baigiamasis projektas

---

**Karolina Danišauskaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvai**

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Karolina Danišauskaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

Vadovė

**Doc. Jolita Čeičytė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Karolina Danišauskaitė

## **Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvai**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi 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 mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Karolina Danišauskaitė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Danišauskaitė, Karolina. Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: vertės bendrakūra, suinteresuotieji, socialinės iniciatyvos, įsitraukimo motyvai.

Kaunas, 2021. 77 p.

## Santrauka

Baigiamasis magistro projektas yra skirtas ištirti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvus. Bendrakūra yra socialinių inovacijų proceso esmė, skatinanti proceso dalyvius integruoti savo žinias ir stipriasias savybes, kurios gali suteikti ilgalaikę naudą visuomenei (Kumari, Kwon, Lee, Choi, 2019). Manoma, kad vienokia ar kitokia bendradarbiavimo forma yra būtina, siekiant spręsti socialinius klausimus, problemas ir iššūkius (Hochgerner, 2018), todėl interaktyvus santykis tarp socialinių subjektų tampa itin svarbus socialinių inovacijų generavimui ir rezultatams. Mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama vartotojų įsitraukimo ir aktyvaus dalyvavimo vertės bendrakūros procesuose svarba. Piliečių įsitraukimas kuriant, gaminant ir teikiant viešąsias paslaugas yra laikomas socialinių inovacijų viešajame sektoriuje kertiniu akmeniu (Halmos ir kt., 2019). Kadangi dažniausiai nei įmonės, nei ne pelno siekiančios organizacijos nėra tinkamai pasirengusios spręsti kylančias socialines ar aplinkosaugos problemas, kiekvienas iš šių problemų sprendimą įsitraukęs dalyvis gali prisidėti kaip itin vertingas išteklius. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad daugelis autorių neabejoja vertės bendrakūros procesų ir suinteresuotųjų įsitraukimo į juos svarba ir nauda organizacijoms bei tuo, kad itin svarbu identifikuoti ir suprasti suinteresuotųjų įsitraukimą į vertės bendrakūrą skatinančius motyvus, nes tai leidžia efektyviai ir strategiškai valdyti inovacijų procesus, bendrakūros santykius ir sąveiką su įsitraukusiais suinteresuotaisiais, o būtent tai ir lemia socialinių iniciatyvų sėkmingą veiklą.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti motyvus, skatinančius susidomėjimą ir įsitraukimą į socialinės iniciatyvos sėkmingą įgyvendinimą ir vykdymą, todėl baigiamojo magistro projekto problema – kodėl suinteresuotieji įsitraukia į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose?

Tyrimo objektas yra vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose skatinantys motyvai. Tyrimo tikslas – identifikuoti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvus.

### Tyrimo uždaviniai:

1. Apžvelgti vertės bendrakūros socialinėse iniciatyvose tyrimų problematiką;
2. Atlikti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose teorinę analizę;
3. Ištirti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą pasirinktose socialinėse iniciatyvose motyvus.

Išsikeltiems uždaviniams atlikti buvo pasitelkti šie tyrimo metodai: Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, socialinių iniciatyvų turinio analizė, kokybinis tyrimo metodas, taikant kokybinės indukcinės turinio analizės strategiją ir duomenis renkant per pusiau struktūruotą interviu.

Darbas sudarytas iš atliktos tyrimų problematikos apžvalgos, teorinės analizės, tyrimo metodologijos, kokybinio tyrimo rezultatų analizės ir pateiktų tyrimų rezultatų, išvadų ir mokslinės literatūros sąrašo.

Atlikus kokybinių duomenų analizę, identifikuotos į socialines iniciatyvas įsitraukiančių suinteresuotųjų grupės ir pagrindiniai socialinių iniciatyvų organizatorių ir dalyvių motyvai įsitraukti ir prisidėti prie socialinių iniciatyvų. Socialinėse iniciatyvose identifikuota 12 suinteresuotųjų grupių: socialinių iniciatyvų organizatoriai, darbuotojai, rėmėjai (privatūs asmenys ir verslo subjektai), savanoriai (sričių specialistai ir prie įvairių veiklų prisidedantys), klientai, t. y. tam tikrų socialinių grupių atstovai, visuomenė (paslaugų užsakovai), valdžios institucijos, tokios kaip miestų savivaldybės ar ministerijos, mokslo įstaigos bei įvairios organizacijos. Nustatyti 22 motyvai, skatinantys suinteresuotuosius įsitraukti į socialines iniciatyvas. Išanalizavus identifikuotus įsitraukimo motyvus, galima juos suskirstyti ir apibendrinus pateikti tris pagrindinius motyvus, kurie skatina suinteresuotuosius įsitraukti į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose, tai – socialiniai veiksniai, altruistiniai motyvai ir pilietiškumo motyvai.

Danišauskaitė, Karolina. Motives of Stakeholder Involvement in Value Co-Creation in Social Initiatives. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr., Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: value co-creation, stakeholders, social initiatives, involvement motives.

Kaunas, 2021. 77 pages.

## Summary

The purpose of this Master's final degree project is to examine stakeholder involvement motives in value co-creation in social initiatives. Co-creation is the foundation of the social innovation process, it fuels the participants of the process to integrate their knowledge and strengths, which can provide long-term benefits to society (Kumari, Kwon, Lee, Choi, 2019). It is thought that one or another form of collaboration is necessary in order to deal with social matters, obstacles and challenges (Hochgerner, 2018), therefore interactive relation between social subjects becomes crucial in generating social innovations and results. In scientific literature, the importance of consumer involvement and active participation in value co-creation is often emphasized. Citizen involvement in creation, production and provision of public services is considered to be the bedrock of the public sector's social innovation (Halmos et al., 2019). Because neither enterprises nor non-profit organizations are properly prepared to tackle emerging social or environmental problems, anyone involved in solving them can be a valuable resource. Scientific literature analysis has proven that the majority of authors have no doubts about the importance and benefits of value co-creation processes and stakeholder involvement in them and that it is essential to identify and understand associated stakeholder motives, because that enables effective and strategic innovation management process, co-creation relation and liaison with the involved, and this is exactly what determines social initiatives' success.

The goal of this research is to find out interest-inducing motives and involvement in social initiative's successful execution, thus the problematic issue of the Master's final degree project is – **what are the motives for stakeholders to engage in social initiatives as co-creators of value?**

The object of this research is motives of involvement in value co-creation in social initiatives. The goal of the research is to identify motives of stakeholder involvement in value co-creation in social initiatives.

Tasks of this research are:

1. Review the research problematic of value co-creation in social initiatives;
2. Perform a theoretical analysis of stakeholders involvement in value co-creation in social initiatives;
3. Analyze the motives of stakeholder involvement in value co-creation in chosen social initiatives.

To carry out the tasks for goal completion, the following research methods have been used: analysis of Lithuanian and foreign literature, comparative analysis, social initiatives' content study and

analysis, qualitative research method by applying qualitative inductive content analysis strategy and data collection through semi-structured interview.

The project is formed from, theoretical analysis, research methodology, qualitative research results' analysis, conclusion and a list of references.

After performing qualitative data analysis, 12 different stakeholders involved in social initiatives and their 22 main motives to get involved and join social initiatives have been identified. Analysis of identified motives of stakeholder involvement can be summarized and distinguished into three main motives that lead stakeholders to get involved in value co-creation in social initiatives, these being: social factors, altruistic and public spirit motives.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas.....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Vertės bendrakūros socialinėse iniciatyvose tyrimų problematikos apžvalga .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose teorinė analizė ..</b>	<b>18</b>
2.1. Vertės bendrakūros samprata.....	18
2.2. Vertės bendrakūros modeliai .....	23
2.3. Vertės bendrakūra socialinėse iniciatyvose .....	25
2.4. Suinteresuotųjų vertės bendrakūroje įvairovė .....	31
2.5. Įsitraukimą į vertės bendrakūrą skatinantys motyvai .....	33
<b>3. Tyrimo metodologija .....</b>	<b>40</b>
<b>4. Tyrimo rezultatai ir diskusija.....</b>	<b>42</b>
4.1. Socialinių iniciatyvų analizė.....	42
4.2. Įsitraukusiųjų į socialines iniciatyvas dalyvių įvairovė .....	50
4.3. Suinteresuotųjų įsitraukimo į socialines iniciatyvas motyvai .....	55
<b>Išvados .....</b>	<b>72</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>74</b>



## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Bendrojo paslaugų teikimo ir bendrakūros skirtumai (Chathoth ir kt., 2013).....	22
<b>2 lentelė.</b> Suinteresuotųjų vertės bendrakūroje įvairovė (sudaryta autorės) .....	33
<b>3 lentelė.</b> Motyvai, skatinantys įsitraukti į vertės bendrakūrą (sudaryta autorės).....	38
<b>4 lentelė.</b> Pusiaus struktūruoto interviu klausimynas (sudaryta autorės).....	40
<b>5 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės) .....	42
<b>6 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės) ..	44
<b>7 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Socialinis taksi“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės) .....	46
<b>8 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Senjoro“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės).....	47
<b>9 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Stiprūs kartu“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės).....	49
<b>10 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės).....	50
<b>11 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės).....	51
<b>12 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Socialinis taksi“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės) .....	52
<b>13 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Senjoro“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės) .....	53
<b>14 lentelė.</b> Socialinės iniciatyvos „Stiprūs kartu“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės) .....	53
<b>15 lentelė.</b> Suinteresuotųjų įsitraukimas socialinėse iniciatyvose (sudaryta autorės).....	55
<b>16 lentelė.</b> Organizatorių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės).....	56
<b>17 lentelė.</b> Darbuotojų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės).....	58
<b>18 lentelė.</b> Rėmėjų (privatinių asmenų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	58
<b>19 lentelė.</b> Rėmėjų (verslo subjektų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)	60
<b>20 lentelė.</b> Savanorių (sričių specialistų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	61
<b>21 lentelė.</b> Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	62
<b>22 lentelė.</b> Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	64
<b>23 lentelė.</b> Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	65
<b>24 lentelė.</b> Miestų savivaldybių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	66
<b>25 lentelė.</b> Ministerijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės).....	67
<b>26 lentelė.</b> Mokslo įstaigų (universitetų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	68
<b>27 lentelė.</b> Įvairių organizacijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės) .....	68
<b>28 lentelė.</b> Dažniausiai pasikartojantys suinteresuotųjų motyvai įsitraukti (sudaryta autorės) .....	69
<b>29 lentelė.</b> Pagrindiniai suinteresuotųjų motyvai įsitraukti į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose (sudaryta autorės).....	70

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Tradicinė vertės kūrimo sistema (Pralad ir Ramaswamy, 2004).....	20
<b>2 pav.</b> Nauja vertės kūrimo sistema (Pralad ir Ramaswamy, 2004).....	21
<b>3 pav.</b> Payne ir kt. (2008) vertės bendrakūros konceptualus modelis.....	24
<b>4 pav.</b> Pagrindiniai sėkmingų bendradarbiavimu grįstų socialinių iniciatyvų principai (Pearce ir Doh, 2005).....	31
<b>5 pav.</b> Vertės vartotojui tipologija (Roberts ir kt., 2014).....	35
<b>6 pav.</b> Socialinių grupių pasiskirstymas pagal į jas orientuotų socialinių iniciatyvų skaičių (sudaryta autorės).....	50
<b>7 pav.</b> Organizatorių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	57
<b>8 pav.</b> Organizatorių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	57
<b>9 pav.</b> Darbuotojų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	58
<b>10 pav.</b> Darbuotojų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	58
<b>11 pav.</b> Rėmėjų (privatų asmenų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	59
<b>12 pav.</b> Rėmėjų (privatų asmenų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	59
<b>13 pav.</b> Rėmėjų (verslo subjektų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	61
<b>14 pav.</b> Rėmėjų (verslo subjektų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	61
<b>15 pav.</b> Savanorių (sričių specialistų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	62
<b>16 pav.</b> Savanorių (sričių specialistų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	62
<b>17 pav.</b> Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	64
<b>18 pav.</b> Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	64
<b>19 pav.</b> Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	65
<b>20 pav.</b> Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	66
<b>21 pav.</b> Miestų savivaldybių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	67
<b>22 pav.</b> Įvairių organizacijų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Code Cloud</i> funkcija).....	69
<b>23 pav.</b> Įvairių organizacijų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos <i>Creative Coding</i> funkcija).....	69

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiais laikais visuomenė susiduria su vis naujomis problemomis ir didžiuliais iššūkiais, tokiais kaip aplinkosaugos problemos, socialinė atskirtis, senėjimas ir kt., kurie yra itin kompleksiški, tarpusavyje susiję ir daugiadisciplininio pobūdžio. Jų neįmanoma įveikti ir išspręsti be aktyvaus ir tiesioginio visuomenės ir piliečių įsitraukimo ir dalyvavimo. Kompleksinis problemų tarpusavio ryšys paskatino visuomenę kurti socialines iniciatyvas, reikalaujančias kritinio mąstymo ir bendradarbiavimo, kuris galėtų padėti skatinti naujų idėjų ar sprendimų bendrakūrą, užtikrinant tvarumą visuomenėje. Bendrakūra yra socialinių inovacijų proceso esmė, skatinanti proceso dalyvius integruoti savo žinias ir stipriąsias savybes, kurios gali suteikti ilgalaikę naudą visuomenei (Kumari, Kwon, Lee, Choi, 2019). Hochgerner (2018) manymu, vienokia ar kitokia bendradarbiavimo forma yra būtina, kuomet asmenys, tam tikros grupės ar organizacijos siekia spręsti socialinius klausimus ir problemas. Tai reiškia, kad interaktyvus santykis tarp socialinių subjektų tampa itin svarbus socialinių inovacijų generavimui ir rezultatams. Mokslinėje literatūroje dažnai pabrėžiama vartotojų įsitraukimo ir aktyvaus dalyvavimo vertės bendrakūros procesuose svarba. Piliečių įsitraukimas kuriant ir teikiant viešąsias paslaugas yra laikomas socialinių inovacijų viešajame sektoriuje kertiniu akmeniu (Halmos ir kt., 2019). Kadangi dažniausiai nei įmonės, nei ne pelno organizacijos neturi pakankamai reikalingų išteklių spręsti kylančias socialines ar aplinkosaugos problemas, kiekvienas iš šių problemų sprendimą įsitraukęs dalyvis gali prisidėti kaip itin vertingas išteklius. Socialinės iniciatyvos apima nuolatinis informacijos mainus tarp dalyvių ir yra ypač patrauklios dėl savo potencialios naudos tiek įmonėms, tiek ne pelno organizacijoms ar kitiems dalyviams. Manoma, kad socialinės iniciatyvos galimos tik taikant skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą (Pearce ir Doh, 2005). Daugelis autorių neabejoja vertės bendrakūros procesų ir suinteresuotųjų įsitraukimo svarba ir nauda organizacijoms bei tuo, kad itin svarbu identifikuoti ir suprasti suinteresuotųjų įsitraukimą į vertės bendrakūrą skatinančius motyvus, nes tai leidžia efektyviai ir strategiškai valdyti inovacijų procesus, bendrakūros santykius ir sąveiką su įsitraukusiais suinteresuotaisiais, o būtent tai ir lemia socialinių iniciatyvų sėkmę.

**Tyrimo problema.** Į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą įsitraukiantieji suinteresuotieji gali būti įvairūs ir skirtingi – nuo tiesioginio vartotojo, prie iniciatyvos dirbančių asmenų (darbuotojų) iki verslo partnerių ar valdžios institucijų. Skirtingi suinteresuotieji gali įsitraukti į socialines iniciatyvas vedini skirtingų motyvų. Tyrimu siekiama išsiaiškinti motyvus, skatinančius susidomėjimą ir įsitraukimą į socialinės iniciatyvos sėkmingą įgyvendinimą ir vykdymą. **Šio tyrimo problema** – kokių motyvų vedini suinteresuotieji kaip vertės bendrakūrėjai įsitraukia į socialines iniciatyvas?

**Tyrimo objektas** – vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose skatinantys motyvai.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose motyvus.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Apžvelgti vertės bendrakūros socialinėse iniciatyvose tyrimų problematiką;
2. Atlikti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose teorinę analizę;
3. Ištirti suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą pasirinktose socialinėse iniciatyvose motyvus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, socialinių iniciatyvų turinio analizė, pusiau struktūruotas interviu, kokybinės turinio analizė.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš tyrimų problematikos apžvalgos, teorinės analizės, tyrimo metodologinės dalies, pateiktų išvadų, literatūros sąrašo ir priedų.

## 1. Vertės bendrakūros socialinėse iniciatyvose tyrimų problematikos apžvalga

Bendrakūra, kuri vadybos literatūroje traktuojama kaip nauja paradigma, leidžia įmonėms ir vartotojams kurti vertę sąveikaujant. Organizacijos daugelį metų stengėsi užmegzti patikimesnius santykius su suinteresuotaisiais šalimis ir giliau įtraukti juos į problemų sprendimą. Kai kurios organizacijos ryšių su suinteresuotaisiais užmezgimo svarbą pradėjo suprasti kur kas vėliau. Permainos prasidėjo 1990-ųjų pabaigoje, kai keli pradininkai pradėjo leisti vartotojams įsitraukti ir dalyvauti produktų kūrimo procese, pavyzdžiui, *Lego*, žaislų linijos gamintojai, pakvietė vartotojus ir pasiūlė prisidėti ir kurti žaislinių robotų bei konstrukcinių modelių dizainus. Vieni pirmųjų pateikusių bendrakūros veiklą apibūdinančių apibrėžimų ir išpopuliarinę šią sampratą buvo Prahalad ir Ramaswamy'is (Ramaswamy ir Gouillart, 2010). Nuo 2000-ųjų pradžios bendrakūros sąvoka sparčiai plito teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose, metant iššūkį kai kuriems svarbiausiems kapitalistinės ekonomikos ramsčiams (Galvagno, Dalli, 2014). Sužinojusios apie bendrakūrą ir galimą jos naudą, organizacijos įtraukė ir išbandė bendrakūros procesus savo veikloje ir suvokė, kad norint sukurti naują patirtį galutiniams vartotojams, dažnai reikia kurti geresnę patirtį vidiniams veikėjams, o tai dažnai buvo nepaisoma įprastiniuose organizacijos procesuose (Ramaswamy ir Gouillart, 2010). Teikėjas ir vartotojas nebėra priešingose pusėse, atvirksčiai, abi pusės bendrauja tarpusavyje, kurdami naujas galimybes. Vartotojų ir įmonių sąveika skatina naujoves, vartotojų dalyvavimą ir geresnes paslaugas vartotojams. Tai pavyksta įgyvendinti, jei yra tinkamai atsižvelgiama į vartotojus ir pateisinami jų lūkesčiai. Šios perspektyvos laikomos svarbiu elementu, padedančiu įmonėms pasiekti geresnių rezultatų, naujovių ir vartotojų pasitenkinimo prasme (Galvagno, Dalli, 2014). Bendrakūra per pastarąjį dešimtmetį plačiai paplito ir buvo pradėta sieti ir įtraukiama į įvairias sritis, įskaitant naujų prekių ir paslaugų kūrimą ir plėtrą, bendradarbiavimą su vartotojais kaip novatoriais, produktų pritaikymą pagal vartotojų poreikius, vartotojų ir bendruomenių dalyvavimo vaidmenis, žinias, mokymąsi ir sprendimų ieškojimą verslo tinkluose, atvirus verslo modelius, partnerystes tarp skirtingų organizacijų bei paslaugų mainus ir paslaugų sistemas (Ramaswamy ir Ozcan, 2018).

Bendrakūra per pastarąjį dešimtmetį sulaukė didelio dėmesio paslaugų tyrimuose. Grindžiant abipusio dalyvavimo idėją, vartotojai dabar vaizduojami kaip pagrindiniai, aktyvūs ir įsitraukiantys į vertės bendrakūros procesus. Visa tai paskatino didelius pokyčius tradicinėje verslo aplinkoje – dabar ne įmonės kuria vertę vartotojams, bet vertė yra kuriama kartu su vartotojais, kurie įsitraukia ir integruoja savo turimus išteklius per bendrakūros procesus. Tai reiškia, jog patys vartotojai kuria savo patirtį skirtinguose kontekstuose (Tu, Neuhofer, Viglia, 2018). Didėjant konkurencijai, organizacijos pradėjo pereiti iš masinės rinkos į mažesnius segmentus ir fokusuotis į atskirų vartotojų perspektyvas. Nors tradiciškai vertės kūrimo perspektyvos buvo orientuotos į įmonę, šiais laikais vis daugiau įmonių kuriamų vertės kūrimo sistemų yra orientuotos į vartotoją (Ophof, 2013; Dvorak, 2013).

Galvagno ir Dalli (2014) atliktas tyrimas parodo bendrakūros raidą. Tyrėjai identifikavo, jog bendrakūros literatūroje išskiriami:

- du analizės objektai: produktai ir paslaugos;
- du analizės lygiai: į įmonę orientuota analizė (angl. *company-centered*) ir į vartotojo patirtį orientuota (angl. *customer experience-centered*) analizė;
- trys pagrindinės teorinės perspektyvos: paslaugų mokslas (angl. *service science*), inovacijų ir technologijų valdymas (angl. *innovation and technology management*) bei rinkodaros ir vartotojų tyrimai (angl. *marketing and consumer research*);

- šešios bendros temos: bendras vertės kūrimas pasitelkiant vartotojų patirtį ir kompetencijas, paslaugų dominavimo logika (angl. *service-dominant logic*), paslaugų inovacijos, paslaugų mokslo plėtra, internetinis ir skaitmeninis vartotojų įsitraukimas bei individualūs vartotojai ir bendruomenės, bendradarbiaujančios su įmonėmis.

Socialiniai verslai kuria inovatyvias iniciatyvas ir ieško sprendimų socialinėms problemoms išspręsti. Didžiausias dėmesys skiriamas socialinės vertės kūrimui, skirtingų asmenų, bendruomenių ar kitų grupių naudai (Sekliuckienė ir Kisielius, 2015). Bendrakūra yra socialinių inovacijų proceso esmė, skatinanti proceso dalyvius integruoti savo žinias ir stipriąsias savybes, kurios gali suteikti ilgalaikę naudą visuomenei (Kumari, Kwon, Lee, Choi, 2019). Hochgerner'io (2018) manymu, vienokia ar kitokia bendradarbiavimo forma yra būtina, kuomet asmenys, tam tikros grupės ar organizacijos siekia spręsti socialinius klausimus ir problemas. Tai reiškia, kad interaktyvus santykis tarp socialinių subjektų tampa itin svarbus socialinių inovacijų generavimui ir rezultatams. Socialinės inovacijos atsiranda tada, kai valstybė socialinės problemos išspręsti nepajėgia, o įprastam tradiciniam verslui to daryti paprasčiausiai neapsimoka, nes tikimybė iš to užsidirbti maža arba jos išvis nėra (Santos, 2012). Mokslininkai, politiką formuojantys asmenys ir kiti specialistai pripažįsta viešųjų paslaugų gerinimo potencialą, įtraukiant ir piliečius aktyviai tame dalyvauti. Atlikta nemažai tyrimų, siekiant iširti oficialias galimybes kartu kurti viešųjų paslaugų struktūros ir kultūros pokyčius (Go Jefferies, Bishop, Hibbert, 2019). Europos Sąjungoje į socialines inovacijas atsižvelgiama kaip į naujų produktų, paslaugų ir modelių idėjų, atitinkančių socialinius poreikius ir kuriančių naujus socialinius santykius bei bendradarbiavimą, kūrimą. Todėl socialinės paslaugos yra susijusios su socialinėmis inovacijomis, nuo įstatymais nustatytų ir papildomų socialinės apsaugos sistemų, apimančių pagrindines gyvenimo rizikas, iki tiesiogiai asmeniui teikiamų paslaugų, pavyzdžiui, socialinė pagalba, užimtumas ir mokymas, vaikų priežiūra, socialinis būstas arba ilgalaikė pagyvenusių žmonių ir žmonių su negalia priežiūra (Halmos, Misuraca ir Viscusi, 2019). Autorių teigimu, šios socialinės paslaugos užima didelį vaidmenį gerinant žmonių gyvenimo kokybę ir visuomenės gerovę, taip pat ir siekiant prevencijos ir socialinės sanglaudos. Vertės bendrakūros aktualumui, piliečių įsitraukimas kuriant, gaminant ir teikiant viešąsias paslaugas yra laikomas socialinių inovacijų viešajame sektoriuje kertiniu akmeniu (Halmos ir kt., 2019).

Socialinės inovacijos, lemiančios teigiamus visuomenės pokyčius teikiant socialinių ir aplinkosaugos problemų sprendimus, taip pat gali reikalauti ir kelių skirtingų organizacijų strateginio bendradarbiavimo (Mohiuddin Babu, Dey, Rahman, Roy, Alwi ir Kamal, 2020). Autorių atlikto tyrimo išvados taip pat rodo, kad strateginė sąjunga sukuria paslaugų ekosistemą, kuri palengvina socialinių inovacijų atsiradimą, kuri ilgainiui skatina vertės bendrakūrą per tvarias ir sėkmingas socialines inovacijas. Interaktyvus santykis tarp socialinių subjektų tampa itin svarbus socialinių inovacijų generavimui ir rezultatams: kuo labiau šis santykis abipusiškas ir patikimas, tuo geresnis poveikis (Hochgerner, 2018). Kumari ir kt. (2019) mano, kad socialinių inovacijų kūrimo ir diegimo procese atsiradę santykiai tarp įsitraukiančių suinteresuotųjų šalių yra grindžiami supratingumu ir pasitikėjimu, o ne statusu ar turima padėtimi bei gali pakeisti dominuojančias valdžios institucijas.

Davies ir Simon (2012) teigia, kad piliečių įsitraukimas į socialinių inovacijų įgyvendinimą yra ypač svarbus ir pateikia to priežastis:

- 1) piliečiai turi konkretų asmeninį suvokimą ir žinias apie iškilusius iššūkius, todėl jų įsitraukimas leidžia geriau suprasti problemas, į kurias inovacija bus nukreipta;
- 2) piliečiai gali būti puikus inovatyvių idėjų šaltinis;

- 3) piliečių įtraukimas suteikia galimybę įtraukti kitų įvairių suinteresuotųjų, taip į procesą įnešant daugiau požiūrių, nuomonių, idėjų, kurios pasitarnaus bandant spręsti sudėtingas problemas;
- 4) didesnė tikimybė, kad socialinė inovacija bus vertinama kaip teisėta, jeigu piliečiai buvo įtraukti į inovacijos kūrimo, tobulinimo ir įgyvendinimo ar sprendimų priėmimo procesą;
- 5) daugelis socialinių iššūkių, kuriuos siekiama išspręsti socialinėmis inovacijomis (pvz., nutukimas ar klimato kaita), reikalauja piliečių įsitraukimo ir bendradarbiavimo, nes jie priklauso nuo esminių elgesio ir požiūrio pokyčių.

Čia autorių minimas terminas „piliečių įtraukimas“ apima platesnį veiklos spektrą, įtraukiantį žmones į veiklą, susijusią su pilietine visuomene, todėl minint piliečius omenyje turima ne tik pavienius privačius asmenis, bet ir bendruomenės grupes, pelno nesiekiančias ir neformalias asociacijas. Piliečių įtraukimą į socialines inovacijas autoriai apibūdina kaip būdą į naujų socialinių problemų sprendimų kūrimo ir palaikymo procesą įtraukti kuo įvairesnius dalyvius. Autoriai išskiria piliečių įtraukimo į socialines inovacijas šias tris funkcijas: 1) informacijos ir išteklių teikimo, 2) problemų sprendimo ir 3) įtakos sprendimams bei jų priėmimo. Išnagrinėję 8 socialinių inovacijų atvejus skirtingose šalyse (Ruandoje, Jungtinėje Karalystėje, Kenijoje, Indijoje, Australijoje, Pietų Korėjoje), kur piliečiai buvo įtraukiami į socialinių problemų sprendimų kūrimą, Davies ir Simon (2012) išskyrė pagrindines piliečių įtraukimo rizikas, iššūkius ir naudas. Įtraukus piliečius matomos tokios naudos: kur kas geresnis problemos suvokimas, surinktos informacijos kokybė ir savalaikiškumas, lengvesnė prieiga prie sunkiai pasiekiamos informacijos ir tam tikrų žmonių grupių, idėjų įvairovė, padidėjęs dalyvių pasitikėjimas ir įgūdžiai, naujos pažintys tiek organizacijai, tiek dalyviui, pokyčių vykdymas, greitesnis sprendimų kūrimas, padidėjęs efektyvumas, socialinė sanglauda ir socialinė įtrauktis. Tačiau neišvengiamai susiduriama ir su tam tikromis rizikomis ir iššūkiais, pavyzdžiui, sudėtinga pasiekti sunkiai pasiekiamas žmonių grupes, reprezentatyvios dalyvių grupės sudarymas, žmonių, turinčių reikalingų įgūdžių, trūkumas, surinktos informacijos patikimumas ir tikslumas, kultūrinės (pavyzdžiui, pasitikėjimo trūkumas) ir fizinės (pavyzdžiui, prieiga prie interneto) dalyvavimo kliūtys, skeptiškas požiūris iš viešojo sektoriaus, nežinomybė dėl galimų rezultatų bei kt. (Davies ir Simon, 2012).

Vieni pirmųjų vertės bendrakūrą išpopuliarinusių ir vartotojų įsitraukimo svarbą pabrėžusių Prahalad'as ir Ramaswamy'is (2004) teigimu, organizacijos, pradėjusios taikyti vertės bendrakūros principus savo veikloje, privalo išsiaiškinti ir suprasti savo vartotojų norus, siekius, lūkesčius ir motyvus, skatinančius įsitraukti ir aktyviai dalyvauti vertės bendrakūroje. Vertės bendrakūros procesai turi būti tinkamai valdomi, siekiant, kad patirtis įsitraukusiam vartotojui būtų įdomi, naudinga ir prasminga (Ramaswamy, 2008). Vertės bendrakūros procesams suvaldyti, Prahalad'as ir Ramaswamy'is (2004) pateikė viena iš galimų vertės bendrakūros procesų valdymo modelių – *DART* modelį. Šis modelis apima keturis pagrindinius elementus: dialogą (angl. *Dialogue*), prieigą (angl. *Access*), rizikos ir grąžos santykį (angl. *Risk-return relationship*) ir skaidrumą (angl. *Transparency*). Tikima, kad *DART* modelis yra vienas efektyviausių modelių, kuris gali padėti organizacijoms pasiekti efektyvią ir visoms pusėms naudingą sąveiką tarp skirtingų suinteresuotųjų, įsitraukusių į vertės bendrakūros procesus organizacijoje.

Payne ir kt. (2008) atlikti tyrimai patvirtino, kad organizacijoms yra reikalinga tvirta, praktiška, efektyvi ir procesais grįsta vertės bendrakūros sistema, todėl pristatė vertės bendrakūros konceptualųjį modelį. Šis modelis pabrėžia vertės bendrakūros procesų svarbą ir juose palaikomus

santykius tarp organizacijos ir vartotojų, kurie vertinami kaip interaktyvi ir dinamiška abiejų šalių sąveika.

Ilgą laiką mokslinėje literatūroje didžiausias dėmesys kaip pagrindiniams suinteresuotiesiems buvo skiriamas tik organizacijos produktų ar paslaugų vartotojams (Hillebrand ir kt., 2015). Daugelis autorių pripažįsta, kad nors vartotojai yra pagrindiniai ir išties labai svarbūs veikėjai vertės bendrakūros procese, gana mažai atliktų ankstesnių tokių tyrimų, kuriuose yra sistemingai nagrinėjama ir atkreipiamas dėmesys į daugelio kitų skirtingų suinteresuotų šalių įsitraukimą į bendrakūrą (Pera ir kt., 2016). Dabar labiau atkreipiamas dėmesys į tai, kad suinteresuotųjų šalių įvairovė yra ženkliai gausesnė ir suvokiama, kad vertė kuriama ne tik tarp dviejų šalių (pavyzdžiui, organizacija ir vartotojas) sąveiką, bet ir per įvairius skirtingus suinteresuotuosius bei jų sąveikas tarpusavyje. Suinteresuotąja šalimi galima laikyti bet kurią grupę ar pavienius asmenis, kurie geba paveikti ar būti paveikti organizacijos tikslų (Freeman, 1984).

Bendrakūra vyksta tik tada, kai vartotojai ir/ar kitos suinteresuotosios šalys savanoriškai bendradarbiauja ir atvirai dalinasi savo idėjomis bei žiniomis su įmone, įvertina tiek esamus produktus ar paslaugas, tiek naujas idėjas. Iš vartotojų yra tikimasi ir prašoma skirti savo laisvą laiką, dalintis turimomis žiniomis, patirtimis ir pastangomis tobulinant esamų ar naujų produktų/paslaugų kokybę bei teikti vertingas naujas idėjas. Viso to nauda, kurią gauna įmonė, yra akivaizdi ir neginčijama, tuo tarpu į bendrakūrą įsitraukę vartotojai naudą gauna ir mato ne iš karto. Dėl to įmonėms svarbu išsiaiškinti ir suprasti kaip išlaikyti vartotojų norą ir motyvaciją prisidėti prie bendrakūros veiklų, kad galėtų ir toliau veiksmingai prisidėti prie vertės kūrimo procesų (Constantinides ir kt., 2015). Skirtingas rinkas sudaro skirtingi vartotojų segmentai, kurių kiekvienas atspindi tam tikras ypatybes ir poreikius, todėl skirtingiems segmentams priklausantys vartotojai gali turėti skirtingus dalyvavimo bendrakūros veiklose motyvus. Kalbant apie tikimybę, kad vartotojai dalyvaus bendrakūros veikloje, empiriniai tyrimai sutelkia dėmesį į įvairias vartotojo numatomas naudas, gaunamas dėl jų įsitraukimo. Dažniausiai išskiriamos dviejų rūšių naudos, motyvuojančios vartotojus dalyvauti bendrakūros veikloje: išorinė ir vidinė nauda (Constantinides ir kt., 2015).

Ophof (2013) manymu, organizacijoms yra naudinga išsiaiškinti ir suprasti veiksnius, kurie motyvuoja vartotojus įsitraukti į bendrakūros procesus, nes šių veiksnių išmanymas gali pagerinti bendrakūros efektyvumą. Tai, kad organizacijoms yra svarbu žinoti ir suvokti motyvus, skatinančius tiek vartotojus, tiek visas kitas suinteresuotąsias šalis įsitraukti į vertės bendrakūrą organizacijoje, pritaria ir Roberts ir kt. (2014). Anot jų, tai gali labai padėti sąveikos su įsitraukusiais strategiskam valdymui, kuomet kuriama vertė visoms suinteresuotoms pusėms.

Per pastarąjį dešimtmetį atliktas ne vienas tyrimas, kuriuo buvo siekiama identifikuoti motyvus, skatinančius suinteresuotuosius įsitraukti į vertės bendrakūros procesus įvairiose organizacijose. Išanalizuotuose moksliniuose tyrimuose įvardinami įvairūs suinteresuotųjų įsitraukimą į vertės bendrakūros veiklą ir procesus skatinantys motyvai, tokie kaip mokymosi motyvas, kai siekiama naujų žinių, hedoniniai motyvai, kai dalyviui paprasčiausiai malonu įsitraukti, socialiniai motyvai, kuriais siekiamas pripažinimas, naujo pažintys ir kt., asmeniniai motyvai, kai norima pagerinti savo reputaciją, įgyti tam tikrą statusą, psichologiniai motyvai, kuriais siekiama įgyti pasitikėjimo savimi, išreikšti save, finansiniai motyvai, kai tikimasi gauti tam tikrą finansinį atlygį bei kt. (Constantinides ir kt., 2015; Roberts ir kt., 2014; Ramaswamy ir Gouillart, 2010; Pera ir kt., 2016; Ophof, 2013; Nusenu ir kt., 2018; Fernandes ir kt., 2018; Dvorak, 2013).



Atlikta mokslinių tyrimų analizė rodo, kad vartotojų ir kitų įvairių suinteresuotųjų įsitraukimas į vertės bendrakūrą organizacijose yra itin daug naudos organizacijoms atnešantis procesas. Manoma, kad bendrakūros efektyvumas bus didžiausias ir didesnė vertė bus kuriama tik tada, jeigu organizacijos identifikuos ir į veiklą įtrauks įvairius suinteresuotuosius, ne tik tiesioginius vartotojus, ir jeigu išsiaiškins ir supras veiksnius, motyvuojančius suinteresuotuosius įsitraukti, dalyvauti ir kartu kurti vertę. Daugelis anksčiau atliktų tyrimų orientuoti į verslą, verslo subjektus, analizuota vertės bendrakūros ir sąveika su suinteresuotaisiais (dažniausiai vartotojais) verslo įmonių veikloje, tačiau trūksta tyrimų, susijusių su socialinėse iniciatyvose vykdomais vertės bendrakūros procesais ir suinteresuotųjų įsitraukimu į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose.

## 2. Suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose teorinė analizė

Atlikus vertės bendrakūros socialinėse iniciatyvose tyrimų problematikos apžvalgą, reikalinga atlikti teorinę analizę, visų pirma atskleidžiant vertės bendrakūros sampratą, siekiant suvokti šios koncepcijos esmę, išsiaiškinti suinteresuotųjų, įsitraukiančių į vertės bendrakūros veiklą įvairovę ir atskleisti dažniausiai mokslinėje literatūroje pateikiamus motyvus, kurie skatina suinteresuotuosius aktyviai prisidėti prie idėjos kūrimo ir vystymo.

### 2.1. Vertės bendrakūros samprata

Pirmiausia reikėtų išanalizuoti teorinius vertės bendrakūros aspektus, t. y. atskleisti bendrakūros sampratą, išsiaiškinti vertės bendrakūros svarbą ir naudą socialinių iniciatyvų kūrimo, diegimo ir įgyvendinimo procesuose.

Bendrakūros terminas per pastarąjį dešimtmetį plačiai paplito ir buvo pradėtas sieti su įvairiomis temomis ir įtraukiamas į įvairias taikymo sritis, tokias kaip naujų prekių ir paslaugų kūrimas ir diegimas, produktų ar paslaugų pritaikymas pagal vartotojų poreikius, įsitraukusiųjų vaidmenys procese, bendradarbiavimas su vartotojais, į juos žiūrint kaip į novatorius, atviri verslo modeliai, skirtingų organizacijų partnerystės, paslaugų sistemos ir kt. (Ramaswamy ir Ozcan, 2018).

Terminas „bendrakūra“ savaime suprantamas kaip bendra kūryba, kažko kūrimas bendrai, bendromis jėgomis. Anot Halmos ir kt. (2019), bendrakūra (angl. *co-creation*), kaip idėja atverti organizacinės ribas, tokiu būdu leidžiant išoriniams vartotojams prisidėti prie paslaugų, produktų ar mokslo vystymo, pastaruosius du dešimtmečius sulaukė vis daugiau dėmesio iš vadybos ir socialinių mokslų atstovų, tačiau tyrimai vis dar plėtojami, o aiškus bendrakūros apibrėžimas ir pagrindinės savybės vis dar diskutuojami.

Bendrakūra vyksta, kai suinteresuotieji išplečia vienas kitų ribas ir, sujungdami savo veiksmus ir procesus, daro įtaką vienas kito procesams (Damkuvienė ir kt., 2014). Vykstant tiesioginei sąveikai tarp vartotojo ir organizacijos, vertės bendrakūra laikoma puikia inovacijų atsiradimo terpe, platforma naujoms idėjoms, padedanti sumažinti inovacijų kūrimo išlaidas, pagreitinti naujos paslaugos kūrimą, užtikrinti inovacijos priimtinumą rinkoje (Damkuvienė ir kt., 2014). Roberts, Hughes'as ir Kertbo (2014) vartotojų vertės bendrakūrą apibrėžia kaip bendradarbiavimą inovacijų procese tarp vartotojo ir įmonės, kuomet vartotojas ir teikėjas skirtingame lygyje ir (ar) skirtingais būdais įsitraukia į naujų produktų ar paslaugų kūrimą, siūlydami idėjas, dizainus, tobulinimo būdus ir kt. Ramaswamy'is ir Ozcan'as (2018) siūlo naują perspektyvą ir bendrakūrą įvardija kaip sąveikaujančiąją kūrybą (angl. *interactional creation*). Jų siūlomas bendrakūros apibrėžimas – sąveikaujančiosios kūrybos įgyvendinimas interaktyvių sistemų aplinkoje, skatinant aktyvų įsitraukimą.

Bendrakūra yra platus ir kompleksiškas fenomenas, kuriam atskleisti svarbu susipažinti su skirtingais moksliniais požiūriais ir įžvalgomis. Šį reiškinį galima aiškinti kaip: „1) vertės kūrimo procesas, 2) vartotojų ir kitų suinteresuotųjų dalyvavimas / įsitraukimas į artefakto kūrimą ir 3) žinių kūrimas suinteresuotųjų pastangomis“ (Kazakevičiūtė, Bagdonienė, Rai, 2012).

Kurią laiką terminas *vertė* buvo naudojamas turint omenyje gamintojo, tiekėjo ar paslaugos teikėjo sukurtą vertę, tačiau pastaraisiais metais išryškėjo tendencija į terminą vertės bendrakūra žiūrėti sistemingiau – teikėjo kuriamos vertės grandinės (angl. *value chains*) dabar pakeistos vertės tinklais (angl. *value networks*), suburiančiais visas suinteresuotas šalis, tiek gamintoją, tiek vartotoją

(Ketonen-Oksi, Valkokari, 2019; Galvagno, Dalli, 2014). Toks sisteminis šio termino apibrėžimas įvardijamas kaip jungtinis, bendradarbiavimu grįstas naujos materialios ir simbolinės vertės kūrimo procesas. Galvagno ir Dalli (2014) nuomone, vartotojai ir įmonės yra atsakingos už rinkoje esančių prekių ir paslaugų vertės kūrimą, o vartotojų kartu kuriamos simbolinės ir kultūrinės prasmės yra bendrakūros patrauklumo priežastis. Anot autorių, bendrakūra visgi labiau būdinga paslaugas teikiančioms įmonėms, kurių vartotojai savo siūlymus pateikia susidūrę su paslauga (Galvagno, Dalli, 2014).

Ketonen-Oksi ir Valkokari (2019) pristato dviejų dalių vertės bendrakūros modelį, kurį sudaro platformos ir ekosistemos. Čia platforma *atstovauja* pirmąją dalį, kurioje skirtingi veikėjai susitikę susidomi bendros vertės kūrimu, ekosistema – antrąją, kurioje vertės bendrakūra vyksta keturiais pagrindiniais sąveikos etapais:

- 1) bendros patirties (angl. *co-experience*) etape ekosistemos veikėjai supranta savo poreikius ir lūkesčius ir pamažu pradeda juos atspindėti kitų ekosistemos veikėjų, atstovaujančių daugeliui skirtingų asmenų ir organizacijų, poreikiams ir lūkesčiams;
- 2) bendro apibrėžimo (angl. *co-definition*) etape veikėjai susiduria su vienas kito galimybėmis pasidalinti savo vidiniais modeliais ir vertės bendrakūros suvokimu;
- 3) bendros evoliucijos (angl. *co-evolution*) etape dėmesys kreipiamas į faktinius vertės pasiūlymus, kuriuos sustiprina aktyvus ekosistemos veikėjų bendravimas;
- 4) bendro vystymo (angl. *co-development*) etape konkreti bendrai kuriama vertė įgyvendinama arba jos atsisakoma.

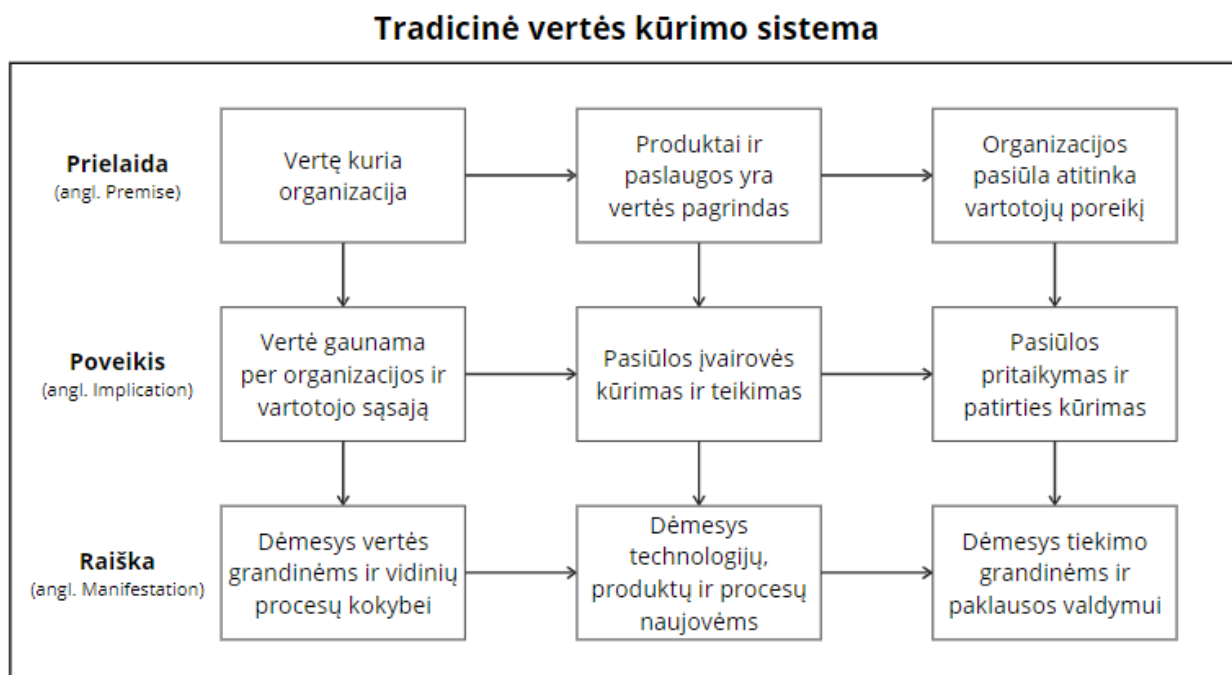
Šiais keturiais etapais siekiama pabrėžti, koks aktyvus, kūrybinis ir socialinis yra vertės bendrakūros procesas, o atsižvelgiant į bendradarbiavimo intensyvumą viso proceso metu, labai svarbu kuo aiškiau išreikšti ir veikėjams aptarti tikslus ir uždavinius.

Dažnai itin pabrėžiama, koks yra svarbus vartotojų įsitraukimas ir aktyvus dalyvavimas vertės bendrakūros procese. Bendrakūra yra apibūdinama kaip aukšto lygio vartotojo dalyvavimas produkto ar paslaugos pritaikyme, todėl siekiant naujovių, bendradarbiavimas su vartotojais yra neišvengiamai svarbus (Chathoth ir kt., 2013), piliečių įsitraukimas kuriant, gaminant ir teikiant viešąsias paslaugas yra laikomas socialinių inovacijų viešajame sektoriuje kertiniu akmeniu (Halmos ir kt., 2019). Ketonen-Oksi ir Valkokari (2019) teigia, kad vertės bendrakūros procesas reikalauja visų procese dalyvaujančių suinteresuotų asmenų pastangų ir atsidavimo bei neišskiria tik tam tikros vienos pusės.

Verta paminėti, kad nors didžioji dalis autorių bendrakūrą apibūdina kaip didelę naudą teikiančią procesą, visgi yra ir tokių, kurie tai kritikuoja ir teigia, kad vartotojų įtraukimas į vertės bendrakūros procesus gali būti vertinamas kaip tam tikra išnaudojimo forma, jei šiems aktyviai įsitraukusiems vartotojams nėra tinkamai atsilyginama ir kompensuojama už jų indėlį, o bandymas įtraukti vartotojus, laikant ir vadinant juos partneriais, kritikuojamas kaip būdas jais manipuliuoti (Galvagno, Dalli, 2014).

Anot Prahalad'o ir Ramaswamy'io (2004), vertės kūrimo erdvė yra konkurencinga erdvė, kurios centre – individualizuota bendrakūros patirtis, sukurta per tikslingą sąveiką tarp vartotojo ir organizacijų bei vartotojų bendruomenių tinklo. Autoriai teigia, kad vertė slypi konkrečiau vartotojo bendrakūros patirtyje, konkrečiu laiku, konkrečioje vietoje, konkrečiau įvykio kontekste, o konkurencijos ateitis yra visiškai naujas požiūris į vertės kūrimą, grindžiamas į individą orientuota vertės bendrakūra tarp vartotojo ir organizacijos (Prahalad ir Ramaswamy, 2004). Norėdami pabrėžti

skirtumus, autoriai pateikia anksčiau veikusią tradicinę vertės kūrimo sistemą (žr. 1 pav.), pagal kurią vertė kuriama tik organizacijos, ir naują, nuoseklią vertės kūrimo sistemą (žr. 2 pav.), paremtą vertės bendrakūra tarp vartotojo ir organizacijos.

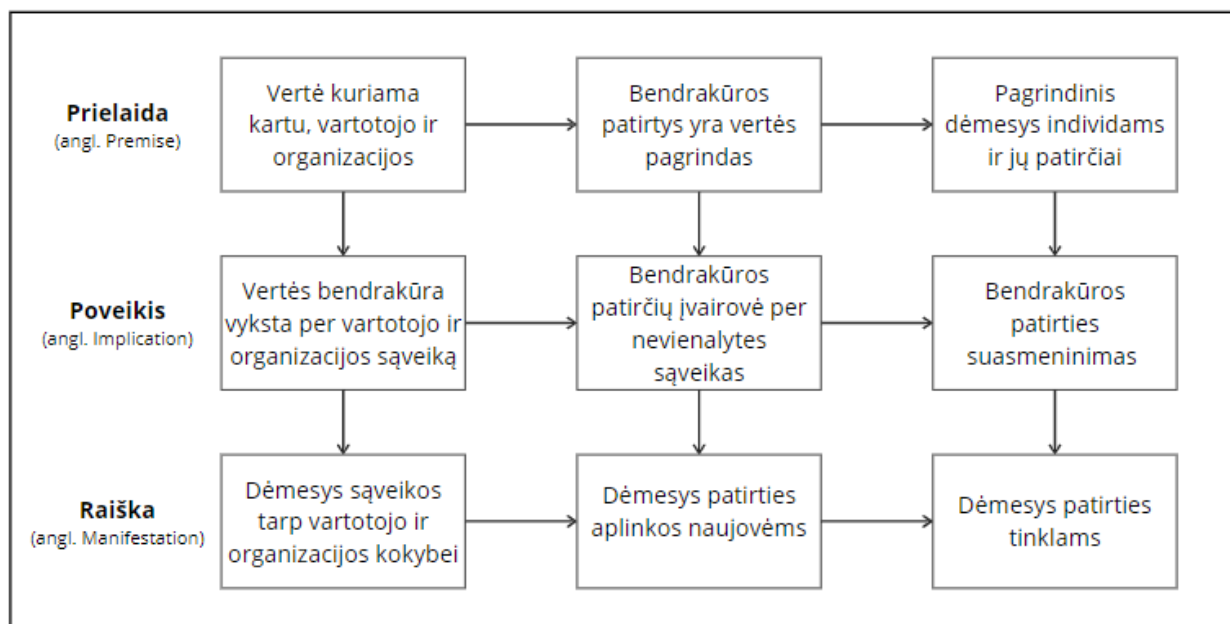


**1 pav.** Tradicinė vertės kūrimo sistema (Pralhad ir Ramaswamy, 2004).

Eilutės ir stulpeliai paveiksle (žr. 1 pav.) vaizduoja tradicinės vertės kūrimo logikos vidinį nuoseklumą. Tradicinis verslo mąstymas prasideda nuo prielaidos, kad būtent organizacija kuria vertę. Organizacija savarankiškai nustato vertę, kurią ji suteiks pasirinkdama produktus ir paslaugas, o vartotojų poreikiai sąlygoja organizacijos pasiūlą. Poveikis organizacijai atsiranda iš šių prielaidų. Norint parduoti savo prekes ir paslaugas, organizacijai reikalinga sąsaja (mainų procesas) su vartotojais, per šią sąsają gaunama ekonominė vertė iš vartotojo. Organizacijos yra atradusios skirtingų būdų, padedančių šią vertę išgauti: didinant pasiūlymų įvairovę, efektyviai pristatant pasiūlą, pritaikant pasiūlą individualiems vartotojams ir kt. Visos šios prielaidos ir poveikiai pasireiškia firmų perspektyvomis ir praktika. Dėmesys yra sutelkiamas į vertės grandinę, kuri surenka produktų ar paslaugų srautus per organizacijos kontroliuojamas veiklas, taip pat į technologijų, produktų ir procesų naujoves bei tiekimo grandines ir paklausos valdymą. Šioje vertės kūrimo sistemoje svarbu efektyviai suderinti tiekimą iš organizacijos vertės grandinės su vartotojų paklausa. Iš esmės pasiūlos ir paklausos derinimas jau seniai yra vertės kūrimo proceso pagrindas (Pralhad ir Ramaswamy, 2004).

Tačiau tvirtai tikima, jog bendrakūros patirtis labai priklauso nuo individų: kiekvieno asmens unikalumas gali teigiamai paveikti tiek bendrakūros procesą, tiek bendrakūros patirtį, o be individų įsitraukimo organizacija negalėtų sukurti nieko vertingo. Todėl autoriai pristatė naują vertės kūrimo sistemą, paremtą vertės bendrakūra tarp vartotojo ir organizacijos (žr. 2 pav.).

## Nauja vertės kūrimo sistema



2 pav. Nauja vertės kūrimo sistema (Prahalad ir Ramaswamy, 2004).

Šioje sistemoje nauja pirminė prielaida yra ta, kad vertė yra kuriama bendrai vartotojo ir organizacijos pastangomis, todėl bendrakūros patirtys yra vertės pagrindas. Naujos prielaidos neišvengiamai veda prie naujų poveikių: vertės bendrakūra vyksta vartotojui ir organizacijai sąveikaujant, todėl taip pat yra svarbu vertės kūrimo procese pritaikyti įvairias bendrakūros patirtis, kad sąveikos būtų nevienalytės. Bendrakūros patirties suasmeninimas, atsižvelgiant į kiekvieną vartotoją, prisideda prie bendrai sukurtos vertės unikalumo. Šiuo atveju prielaidos ir poveikiai organizacijoms pasiūlo naujas galimybes ir priverčia atsižvelgti ne tik į produktų ir procesų kokybę, bet ir į bendrakūros patirčių kokybę, kuri priklausys nuo to, kaip vykdoma sąveika tarp vartotojo ir organizacijos. Svarbu, kad organizacija efektyviai naujintų patirties aplinką (angl. *experience environments*), kuri leistų pajavairinti bendrakūros patirtį, ir kurtų lankstų patirties tinklą (angl. *experience network*), kuris leistų vartotojams kurti ir pritaikyti savo asmeninę patirtį. Ilgainiui organizacijos ir vartotojo vaidmenys susitapatina ir atsiranda unikali bendrakūros patirtis (Prahalad ir Ramaswamy, 2004).

Autoriai taip pat pabrėžia tai, kad bendrakūra nėra veiklos perdavimas vartotojams ar nežymus produktų ar paslaugų pritaikymas – tokia organizacijos ir vartotojo sąveika daugumos vartotojų nebetenkina. Tokie pokyčiai vertės kūrimo procese yra kur kas svarbesni ir apima vertės bendrakūrą per pritaikytas, suasmenintas sąveikas, kurios yra prasmingos ir asmeniškios kiekvienam konkrečiam vartotojui. Bendrakūros metu gaunama patirtis, kiekvienam asmeniui, yra unikalios vertės pagrindas.

**Skirtumas tarp bendrakūros ir bendrojo paslaugų teikimo.** Gyventojų prisidėjimas prie viešųjų paslaugų kūrimo, tobulinimo ir teikimo mokslinėje literatūroje dažniausiai įvardinamas dviem skirtingais terminais: bendrakūra (angl. *co-creation*) ir bendrasis paslaugų teikimas (angl. *co-production*), todėl norint tarpusavyje jų nemaišyti, svarbu žinoti esminius šių veiklų skirtumus. Bendrąjį paslaugų teikimą galima apibrėžti kaip produktų ir paslaugų mainus, vykstančius tarp vartotojų ir įmonių ir pagrįstus vienalaikio paslaugos teikimo (*gamybos*) ir vartojimo procesais. Šiam apibrėžimui būdingas didelis dėmesys įmonės vertės kūrimo veiklai, kai vartotojai užima pasyvų vaidmenį (Chathoth ir kt., 2013). Išskiriamos šios bendrojo paslaugų teikimo savybės:

- įmonė yra vertės kūrimo centras;
- ignoruojama abipusiškumo tarp įmonės ir vartotojų svarba;
- ignoruojamas įmonės ir vartotojo abipusės priklausomybės, teikiant paslaugas, potencialas teikiant paslaugas yra ignoruojamas.

Bendrakūra apibrėžiama kaip bendras vartotojų ir įmonių vertės kūrimas per interaktyvius procesus, pabrėžiama didelė abiejų pusių pastangų įdėjimo ir tarpusavio bendradarbiavimo, kuriant vertę, svarba (Chathoth ir kt., 2013). Siekiant padėti geriau suprasti bendrojo paslaugų teikimo ir bendrakūros skirtumus, autoriai juos palygina ir pateikia jų skirtumus, atsižvelgiant į veiksnius, tokius kaip vertės kūrimas, vartotojo vaidmuo, dalyvavimas, lūkesčiai, pagrindiniai veikėjai, dėmesio centras, naujovių kūrimas ir vykdoma komunikacija (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Bendrojo paslaugų teikimo ir bendrakūros skirtumai (Chathoth ir kt., 2013)

	<b>Bendras paslaugų teikimas</b>	<b>Bendrakūra</b>
<b>Vertės kūrimas</b>	Gaunama ekonominė vertė	Unikalios, individualizuotos patirties kūrimas
<b>Vartotojo vaidmuo</b>	Pasyvus (priklauso nuo fizinės aplinkos); Laikomas naudingą ištekliu	Aktyvus (įsitraukimas prieš, per ir po); Laikomas informacijos teikėju ir vertės kūrėju
<b>Vartotojų dalyvavimas</b>	Daugiausia vertės grandinės pabaigoje	Pasikartojančios sąveikos ir mainai; Tarnauja kaip papildomi įgūdžiai ir žinios
<b>Vartotojų lūkesčiai</b>	Tenkinti jų poreikius	Bendrai kurti produktus ir paslaugas
<b>Pagrindiniai veikėjai</b>	Vadovai ir darbuotojai	Vartotojai, vadovai ir darbuotojai
<b>Dėmesio centras</b>	Į gamybą ir įmonę	Į vartotojus ir jų patirtis, jų įtraukimą,
<b>Naujovių kūrimas</b>	Inspiruojamas organizacijos	Kartu su vartotojais kuriamos naujovės, mokantis iš vartotojų
<b>Komunikacija</b>	Vartotojų išklašymas; Mažiau skaidri komunikacija	Nuolatinis dialogas su vartotojais; Atvira ir skaidri komunikacija

Go Jefferies ir kt. (2019) skirtumus tarp šių dviejų reiškinų trumpai įvardina kaip: įmonės vedimas bendras paslaugų teikimas (angl. *provider-led co-production*) ir vartotojo vedima bendrakūra (angl. *user-led co-creation*). Anot autorių, bendras paslaugų teikimas vyksta net ir tada, kai vartotojai sąveikauja nesąmoningai ar nevalingai, tarsi netyčia, nežinodami, kad prisideda. Bendrakūra, atvirkščiai, vyksta kai vartotojai bendrakūros procese veikia itin aktyviai, sąmoningai ir netgi dažnai gali būti tie, kurie ir inicijuoja pokyčius ir vertės bendrakūrą (Go Jefferies ir kt., 2019).

Osborne, Radnor ir Strokosch (2016) bendrąjį paslaugų teikimą apibrėžia kaip savanorišką ar nevalingą viešųjų paslaugų vartotojų dalyvavimą kuriant, teikiant ir (arba) vertinant viešąsias paslaugas ir teigia, kad bendras paslaugų teikimas yra tiesiogiai susijęs su bendrakūra viešųjų paslaugų teikime. Roberts, Hughes'as ir Kertbo (2014) apibrėžia vertės bendrakūrą (angl. *co-creation of value*) kaip vartojimo etapą, t. y. kai vartotojas naudoja arba vartoja produktą po pagaminimo ir paleidimo, o bendrąjį paslaugų teikimą (angl. *co-production*) kaip *gamybos* procesą iki vartojimo etapo, t. y. pradinio produkto kūrimo procesas.

Voorberg'as, Bekkers'as, Tummers'as (2014) šių terminų neišskiria, nes, jų manymu, tiek *co-creation*, tiek *co-production* apima aktyvų piliečių įsitraukimą ir dalyvavimą teikiant viešąsias paslaugas ir tokiu būdu yra kuriama tvari partnerystė tarp suinteresuotų šalių. Tai, kad šių terminų skirtumas retai pripažįstamas ir daugelis autorių, nors ir dažnai netiesiogiai, bet laiko šiuos terminus iš dalies sutampančiais ir persidengiančiais tarpusavyje, pastebi ir Galvagno su Dalli (2014).

## 2.2. Vertės bendrakūros modeliai

Šiame skyriuje bus nagrinėjami du mokslinėje literatūroje dažniausiai aptinkami vertės bendrakūros modeliai: Prahalad'o ir Ramaswamy'io (2004) pasiūlytas DART modelis ir Payne, Storbacka ir Frow (2008) sukurtas vertės bendrakūros konceptualus modelis.

Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, vertės bendrakūra su vartotojais reikalauja organizacijos greito ir nuolatinio mokymosi iš sąveikos su vartotojais apie tai, kaip jie vertina organizacijos teikiamus siūlymus ir funkcijas ir kaip jie galėtų būti naudingesni vartotojui. Siekiant, kad vartotojo įsitraukimo patirtis taptų prasminga ir įdomi, vertės bendrakūra turi būti valdoma (Ramaswamy, 2008). Vienas iš galimų vertės bendrakūros proceso valdymo modelių, norint kurti geriausias praktikas – Prahalad'o ir Ramaswamy'io (2004) pasiūlytas **DART** (angl. *Dialogue, Access, Risk-return, Transparency*) modelis, kurio gairės padeda pasiekti kokybišką sąveiką tarp pavienių asmenų, žmonių grupių ir organizacijų bendrakūros proceso metu. DART modelis yra orientuotas į dialogą tarp dalyvių, kaip aktyvų lygiaverčių partnerių dalyvavimą (Pralhad ir Ramaswamy, 2004). Autoriai pabrėžia, kad norint, jog vartotojai galėtų dalyvauti produktyviame dialoge, organizacija turi suteikti prieigą prie informacijos apie produktus ar paslaugas. Būtent DART modelio gairėmis remiasi „Nike“, viena didžiausių sportinės avalynės gamintoja pasaulyje, siekdama tinkamai valdyti vertės bendrakūros procesus. DART modelis susideda iš keturių esminių elementų:

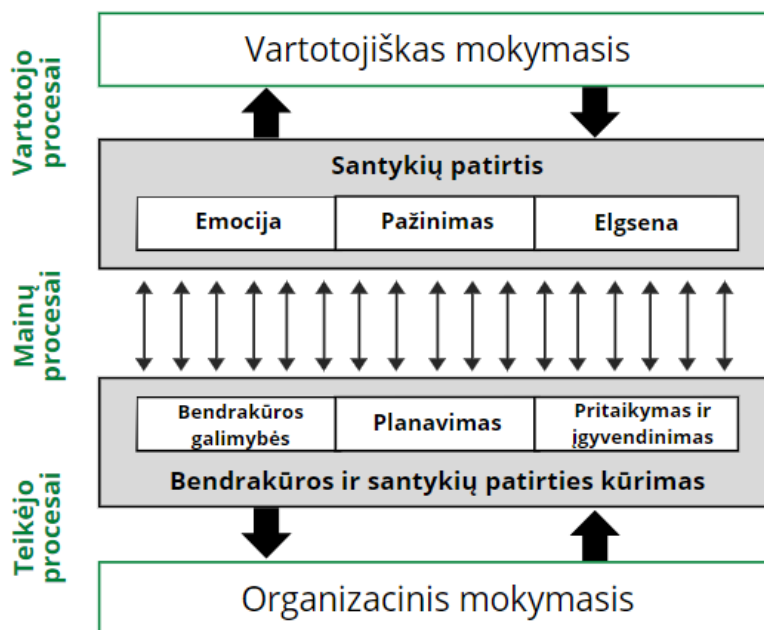
- 1) dialogo (angl. *Dialogue*) tarp vertės bendrakūros proceso dalyvių, į kuriuos žiūrima kaip į lygiaverčius partnerius, kurio metu sukuriama ir išlaikoma lojalios bendruomenės;
- 2) prieigos (angl. *Access*). Siekiant skatinti dialogą tarp dalyvių, organizacija savo vartotojams turi suteikti prieigą vieniems prie kitų ir prie visos reikalingos informacijos apie produktą ar paslaugą;
- 3) rizikos ir grąžos santykio (angl. *Risk-return relationship*). Svarbu žinoti kaip įvertinti galimas rizikas ir naudas tiek vartotojui, tiek organizacijai, išsiaiškinti tam tikrų rizikų atsiradimo tikimybę ir būdus jų išvengti. Kiekvienas aktyvus vertės bendrakūros proceso dalyvis turi būti informuotas apie galimas kliūtis ir prisiimti atsakomybę už atsiradusias rizikas;
- 4) skaidrumo (angl. *Transparency*). Su visais į bendrakūros procesą įsitraukusius dalyviais svarbu dalintis visa aktualia ir naudinga informacija, kuri gali būti naudinga siekiant geriausio galutinio rezultato (Ramaswamy, 2008; Prahalad ir Ramaswamy, 2004).

Taigi, DART modelis yra grindžiamas dialogo procesu tarp lygiaverčių partnerių, todėl visų keturių šio modelio sąveikos elementų principai yra taikomi vienodai visiems bendrakūros proceso dalyviams. DART modelis yra laikomas vienu efektyviausiu modeliu organizacijoms, siekiančioms užtikrinti tvirtą pagrindą vertės bendrakūrai įgyvendinti (Solakis ir kt., 2017; Ramaswamy, 2008).

Payne ir kt. (2008) sukurtas **vertės bendrakūros konceptualus modelis** pabrėžia procesų svarbą ir vaizduoja procesuose palaikomus vartotojo ir teikėjo (organizacijos) santykius. Procesai apima įvairias procedūras, uždavinius, mechanizmus, veiklas ir sąveikas, palaikančias vertės bendrakūros procesą. Autorių nuomone, šis procesas pabrėžia poreikį vertinti teikėjo (organizacijos) ir vartotojo

santykius kaip dinamišką ir interaktyvų patirties ir veiklos procesą tarp abiejų šalių, pasitelkiant įvairius įrankius ir praktika, kuri iš dalies yra atvira ir apgalvota, bet kartu ir iš dalies grindžiama įprastu ir nesąmoningu elgesiu (Payne ir kt., 2008). Autorių atlikti tyrimai patvirtino, kad reikalinga praktiška ir tvirta, procesais grįsta vertės bendrakūros sistema, todėl pateikė vertės bendrakūros konceptualųjį modelį (žr. 3 pav.), susidedantį iš trijų pagrindinių komponentų: vertės vartotojui kūrimo procesų, vertės teikėjui (organizacijai) kūrimo procesų ir procesų, atsirandančių mainų tarp vartotojo ir teikėjo metu:

- 1) vartotojo vertės kūrimo procesai (angl. *Customer value-creating processes*):
  - a. B2C, verslas-vartotojui (angl. *business-to-consumer*) santykiuose – tai procesai, praktika ir ištekliai, kuriuos vartotojai naudoja savo veiklai valdyti;
  - b. B2B, verslas-verslui vartotojų (angl. *business-to-business*) santykiuose – tai procesai, kuriuos organizaciniai vartotojai naudoja savo verslo ir santykių su teikėjais valdymui;
- 2) teikėjo vertės kūrimo procesai (angl. *Supplier value-creating processes*) – tai procesai, praktika ir ištekliai, kuriuos teikėjas naudoja savo verslui ir santykiams su vartotojais bei kitomis suinteresuotomis šalimis valdyti;
- 3) mainų procesai (angl. *Encounter processes*) – tai sąveikos ir mainų procesai, vykstantys tarp vartotojo ir teikėjo, kuriuos reikia tinkamai valdyti, siekiant sukurti sėkmingas galimybes bendrakūrai įgyvendinti (Payne ir kt., 2008).



**3 pav.** Payne ir kt. (2008) vertės bendrakūros konceptualus modelis

Šis modelis vaizduoja tarpusavyje glaudžiai susijusius procesus ir pasikartojantį bei grįžtamuoju ryšiu pasižymintį bendrakūros pobūdį. Dvipusės rodyklės, matomos 3 pav., parodo skirtingus vartotojo ir teikėjo susidūrimus, mainų patirtį, atsirandančią dėl jų atitinkamų vertės kūrimo procesų, o šių rodyklių nukreipimas į abi puses atspindi mainų tarp vartotojo ir teikėjo interaktyvumą. Rodyklės tarp vartotojo procesų ir vartotojiško mokymosi vaizduoja tai, kad vartotojas įsitraukia į mokymosi procesą atsižvelgdamas į patirtį, įgytą santykių metu. Šis vartotojo mokymasis gali nulemti tolimesnį vartotojo įsitraukimą į vertės bendrakūros procesus. Rodyklės tarp teikėjo procesų ir organizacinio



mokymosi, analogiškai vaizduoja tai, kad teikėjas, geriau susipažindamas su pačiu vartotoju ir iš jo mokydamasis, įgauna daugiau žinių ir galimybių tobulinti ir sustiprinti bendrakūros procesus bei santykių su vartotoju patirtį (Payne ir kt., 2008). Taigi, šis modelis itin pabrėžia vartotojo įsitraukimo ir dalyvavimo kiekviename produkto ar paslaugos kūrimo etape naudą. Be to, akcentuojama kiekvienos sąveikos tarp vartotojo ir teikėjo svarba ir tai, kaip kiekviena sąveika teigiamai prisideda prie kuriamos vertės. Tai rodo, kad organizacijos turėtų siekti ir orientuotis į ilgalaikius santykius su vartotojais, nes ilgalaikiai vartotojai, gerai susipažinę teikėju, gali gebėti geriau mokytis ir toliau gilinti žinias, o naujiems vartotojams gali prireikti visiškai kitokios komunikacijos.

### **2.3. Vertės bendrakūra socialinėse iniciatyvose**

Visų pirma reikėtų apibrėžti tai, kas yra socialinės iniciatyvos. Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo įstatyme (2016 m. birželio 15 d. XIIP-4515, 2016) pateikiamas socialinių iniciatyvų apibrėžimas – socialinės atsakomybės formos, pasireiškiančios įmonių ir organizacijų veiklomis, kuriomis siekiama:

- didinti socialinę gerovę;
- užtikrinti žmogaus teises;
- gerinti visuomenės sveikatą;
- skatinti laikytis aplinkosaugos standartų;
- skatinti taikyti skaidrią ir etišką verslo praktiką;
- didinti organizacijų prestižą, patrauklumą ir konkurencingumą;
- pasiekti kitą socialiai atsakingą verslą ir viešuosius tikslus.

Šis įstatymas parengtas, siekiant apibrėžti įgyvendinamų socialinių iniciatyvų sampratą, tikslus ir rūšis, reglamentuoti jų kūrimą, įgyvendinimą ir vykdymą, nustatyti teises, organizacines ar kitas paskatas, siekiant paremti tokių socialinių iniciatyvų kūrimą, diegimą ir įgyvendinimą bei plėsti efektyvias socialinių iniciatyvų praktikas, tuo pačiu skatinant investicijas, reikalingas jų kūrimui, diegimui, įgyvendinimui ir vykdymui. Įstatyme taip pat apibrėžiamos įgyvendinamų socialinių iniciatyvų rūšys:

- paslaugų teikimas suinteresuotosiems šalims;
- sanglaudos (socialinės integracijos) didinimas;
- ekologiškos, švarios ir saugios aplinkos kūrimas;
- etiškos ir skaidrios verslo praktikos kūrimas ir įgyvendinimas;
- valstybės konkurencingumo didinimas;
- bet kurios kitos socialinės iniciatyvos, kurios didina visuomenės gerovę ar teikia kitokią naudą visuomenei (Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymas, 2016 m. birželio 15 d. XIIP-4515, 2016).

Socialinių iniciatyvų teikiamos paslaugos suinteresuotosiems šalims apima bet kokias sveikatinimo, sporto ir kūno kultūros, poilsio, maitinimo, transportavimo paslaugas, kultūros ir kompetencijos ugdymą, darbo aplinkos gerinimą, suinteresuotųjų šalių ir jų gerovės tobulinimą, gyvybės draudimą, pagalbą apsirūpinant būstu bei kitas paslaugas, didinančias socialinę gerovę ir susijusias su sauga ir sveikata (Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymas, 2016 m. birželio 15 d. XIIP-4515, 2016).

**Socialinis verslas.** Socialines iniciatyvas kuriančios ir vykdančios organizacijos dažnai vadinamos *socialinėmis įmonėmis*. Socialinė įmonė – tai ne pelno, o socialinių tikslų siekianti organizacija, kurios pagrindinis siekis yra kurti socialinę naudą visuomenei ir jos nariams; socialinė įmonė visas gautas pajamas reinvestuoja tolimesnei socialinei veiklai vykdyti. Socialinės įmonės gali būti įvairių teisinių formų ir modelių: savanoriškos veiklos asociacijos, pelno nesiekiančios organizacijos, kooperatyvai, savitarpio pagalbos draugijos, įvairūs fondai ir kt., kurių veikla pasižymi nepriklausomumu, demokratiškumu, dalyvavimu ir bendru sprendimų priėmimu su darbuotojais, vartotojais ir nariais, o jų vykdomoje veikloje (gaminamose prekėse ar teikiamose paslaugose) dažnai pabrėžiamos socialinės inovacijos. Teigiama, kad socialinės įmonės yra piliečių iniciatyvos rezultatas ir dažnai atsiranda iš pilietinių visuomenės organizacijų arba yra glaudžiai su jomis susijusios (Čižikienė ir Čižikaitė, 2013).

Socialiniai verslai (angl. *social enterprises*) ir socialiniai verslininkai (angl. *social entrepreneurs*) kuria inovatyvias iniciatyvas ir sprendimus neišspręstoms socialinėms problemoms, savo misijoje pagrindinį dėmesį skirdami socialinės vertės kūrimui, siekdami naudos skirtingiems asmenims, bendruomenėms ar kitoms grupėms. Nepriklausomai nuo esančios socialinės ar ekonominės raidos šalyje, kiekvienos šalies vienas svarbiausių sėkmės veiksnių – visuomenės stabilumas, todėl šiais laikais visuomenėse būtina naudoti tokius inovacijų metodus, kaip socialinis verslumas. Socialinis verslumas bet kuriai visuomenei yra reikalingas ir naudingas, nes tai yra viena iš socialinių inovacijų rūšių ir gali teikti daug naudos įvairioms suinteresuotosioms šalims. Pavyzdžiui, verslams tai gali pasitarnauti didinant pajamas ir pelną, vartotojų apimtį, lojalumą ir pasitenkinimą bei gerinant reputaciją, tikslinėms socialinėms grupėms – mažinant nedarbo ir tam tikros socialinės grupės socialinės atskirtį, o valstybei – formuojant palankią visuomenės nuomonę ir gerinant valstybės įvaizdį (Sekliuckienė ir Kisielius, 2015). Autoriai taip pat teigia, kad socialinio verslumo ketinimai ir iniciatyvos dažniausiai kyla iš subjektyvių normų ir požiūrio, o tokių iniciatyvų plėtra yra toks procesas, kuriame pagrindiniai veikėjai yra tam tikrų įgūdžių turintys socialiniai verslininkai, siekiantys sukurti socialinę vertę. Aplinka, daranti jiems įtaką, skatina imtis iniciatyvų ir kurti inovacijas, kurios yra vienas svarbiausių veiksnių socialiniame verslume ir iniciatyvose (Sekliuckienė ir Kisielius, 2015).

Įgyvendinant socialines inovacijas dažnai tenka susidurti su įvairiomis problemomis, trukdančiomis sklandžiai vykdyti veiklą. Tai gali būti reikalingų finansų trūkumas, specialistų ar tiesiog papildomų rankų trūkumas, sudėtinga biurokratija ar kita. Pagrindiniai veiksniai, dėl kurių socialiniams verslams Lietuvoje atsiranda problemų, yra politiniai ir teisiniai, organizaciniai, ekonominiai ir finansiniai bei socialiniai veiksniai (Lietuvos socialinio verslo asociacija, 2019).

- Politinius ir teisinius veiksnius apima besikeičiantys Europos Sąjungos struktūrinių fondų prioritetai, verčiantys socialinį verslą iš naujo prisitaikyti, investicijų paraiškų administravimo sistemos sudėtingumas, politinių sprendimų skaidrumo trūkumas tam tikrais atvejais, socialinio įstatyminio reguliavimo ir verslo teisinio statuso bei lankstesnio valstybės institucijų požiūrio į socialinį verslą trūkumas.
- Organizaciniai veiksniai, sukeltys problemų socialiniams verslams, daugiausia apima žmogiškuosius išteklius. Socialiniams verslams atsiranda papildomų sunkumų rasti reikalingus žmogiškuosius išteklius, su kuriais įprastam pelno siekiančiam verslui susidurti niekada netenka. Socialiniam verslui, veikiančiam specifinėse, socialiai jautriose srityse sudėtinga rasti specifinių, atitinkamas kompetencijas turinčių darbuotojų. Toks darbas dažnai

nera lengvas nei fiziškai, nei morališkai, todėl ir į socialinės problemos sprendimą įsitraukę aktyvūs žmonės labai greitai gali pavargti ir perdegti, juolab kai dėl žmonių trūkumo tokie darbuotojai dažnai turi pakelti kur kas didesnę darbo krūvį.

- Socialiniai veiksniai, tokie kaip žemas socialinės empatijos lygis, visuomenės prastas suvokimas apie socialinį verslą, veiklos specifika ir gaunamą naudą, taip pat ir valdžios institucijų prastas suvokimas, apie tai koks svarbus ir naudingas gali būti visuomenės įsitraukimas į socialinių problemų sprendimą, gali stipriai pakišti koją vykdomai socialinio verslo veiklai.
- Dažniausiai kone daugiausiai problemų socialinio verslo veiklai sukelia ekonominiai ir finansiniai veiksniai. Gaunamų pajamų gali neužtekti norint padengti veiklos išlaikymo ir vykdymo kaštus, o lėšų, reikalingų investuoti į žmogiškuosius išteklius, rinkodarą ar kitas sritis, trūkumas gali stipriai apriboti socialinio verslo plėtrą ir galimybes (Lietuvos socialinio verslo asociacija, 2019).

Žvelgiant į Italijos pavyzdį, socialinis verslas čia atsirado dėl viešojo sektoriaus nesugebėjimo išspręsti socialinių visuomenės problemų ir patenkinti visuomenės poreikių, kadangi neturėjo galimybių teikti kokybiškų, visiems prieinamų paslaugų. Opios problemos tokios, kaip senėjimas, augantis benamių skaičius, nedarbingumas, imigracija ar kt., nebuvo sprendžiamos, todėl į šias socialines problemas dėmesį atkreipė ir užpildyti šalies socialinės rūpybos spragas ryžosi inovatyvios ne pelno siekiančios organizacijos. Šių organizacijų kuriamos savanoriškos socialinės iniciatyvos, skirtos spręsti opias socialines problemas šalyje ir teikti visuomenei socialines paslaugas (pavyzdžiui, integruoti socialiai remtinus asmenis į visuomenę, darbo rinką ar kt.), padarė įtaką socialinio verslo sąvokos atsiradimui (Jaunųjų profesionalų programa „Kurk Lietuvai“, 2016).

**Socialinės inovacijos.** Socialinės iniciatyvos dažnai integruoja socialines inovacijas (Bosworth, Rizzo, Marquardt ir kt., 2016). Barile, Grimaldi, Loia ir Sirianni (2020) išskiria tris skirtingus inovacijų rezultatus: technologinės inovacijos (angl. *technology innovation*) – tai naujos technologijos ar nauji naudojimo būdai, žmonių inovacijos (angl. *human innovation*) – tai santykių tiekimo grandinėje gerinimo būdai ar nauji paslaugų proceso būdai ir socialinės inovacijos (angl. *social innovation*) – tai visuomenės gerovės didinimas, naujos socialinės taisyklės, praktikos, vertybės.

Visų pirma reikėtų apibrėžti kas yra inovacijos. Iš esmės inovacijos yra labai plati sąvoka: inovacijos iš prigimties yra *žvelgiančios į ateitį* (Australian National Audit Office, 2009), tai galima pavadinti instrumentu, kuris gali padėti daryti pokyčius ir juos panaudoti kaip galimybę kurti naujus produktus, paslaugas, verslus, generuoti didesnę pelną (Krušinskas ir Benetytė, 2014). Tai gali reikšti mokslinius išradimus, patentus, technologinius proveržius arba tiesiog paprastą naują būdą daryti įprastus dalykus (Lee, Olson, Trimi, 2012). Anot autorių, visa tai apima bet kokią naują idėją ar metodą, taikomą visiškai naujais, neįprastais būdais, siekiant sukurti vertę organizacijai ar kitoms suinteresuotoms šalims, įskaitant, vartotojus, teikėjus, partnerius, bendruomenę, vyriausybę ar net tiesiog bendram žmonijos gėriui. Būtent todėl, autorių teigimu, inovacijos yra tiesiogiai susijusios su vertės kūrimu. Inovacijos yra žmogaus kūrybiškumo rezultatas, dažniausiai atsirandantis dėl tam tikrų idėjų, kurios patenkina tam tikrą poreikį; inovacijos visuomet buvo žmonijos istorijos dalis siekiant geresnės gyvenimo kokybės (Lee, Olson, Trimi, 2012). Mulgan'as ir Albury'is (2003) inovacijas įvardina kaip naujos idėjos, kurios veikia, arba sėkminga inovacija yra naujų procesų, produktų, paslaugų ir pristatymo metodų sukūrimas ir diegimas, kurie žymiai pagerina rezultatų efektyvumą,

efektyvumą ar kokybę. Bendrąja prasme inovacijos dažnai suprantamos kaip kokių nors naujovių atradimas ir pasiūlymas vartotojams, rinkai, ko anksčiau nėra buvę. Tokia naujovė, atsižvelgiant į visuomenės poreikį, gali reikšti tiek naują produktą, gaminį ar paslaugą, tiek naują technologiją, tiek tam tikrą naują struktūrą ir pan. Pagal Drucker'į (1986), inovacijos yra tam tikra vadybos priemonė, leidžianti pokyčius naudoti kaip galimybę kurti naujus produktus, paslaugas ar verslus bei iš to užsidirbti daugiau pelno; tai gebėjimas pokyčius naudingai ir tinkamai panaudoti norimai verslo sėkmei, o tai nereikalauja turėti ypatingą talentą. Anot Krušinsko ir Benetytės (2014), inovacijos ir inovacinė veikla yra sudėtingas kompleksiškas procesas, pasireiškiantis tam tikros naujovės sukūrimu, diegimu ir įgyvendinimu, jos nėra ilgaamžės ir reikalauja nuolatinių tolimesnių tyrimų.

Socialinės inovacijos – tai naujas, efektyvesnis, veiksmingesnis, tvaresnis ar teisingesnis socialinės problemos sprendimas, kuriuo vertė kuriama pirmiausia visuomenei, o ne privatiems asmenims (Grina, 2015). Santos (2012) pastebi, jog socialinės inovacijos atsiranda tada, kai valstybė socialinės problemos išspręsti nepajėgia, o įprastam tradiciniam verslui to daryti paprasčiausiai neapsimoka, nes tikimybė iš to užsidirbti maža arba jos išvis nėra.

Mokslininkai, politiką formuojantys asmenys ir kiti specialistai pripažįsta viešųjų paslaugų gerinimo potencialą, įtraukiant ir piliečius aktyviai tame dalyvauti, todėl buvo atlikta daugybė tyrimų, siekiant iširti galimybes kartu kurti (angl. *co-produce*) viešųjų paslaugų struktūros ir kultūros pokyčius (Go Jefferies ir kt., 2019). Piliečių požiūrio į fenomenologinę vertės bendrakūrą supratimas yra gyvybiškai svarbus bendradarbiavimo procesų, kuriančių socialinę naudą, komponentas (Go Jefferies ir kt., 2019).

Europos Sąjungoje į socialines inovacijas žvelgiama kaip į naujų produktų, paslaugų ir modelių idėjų, atitinkančių socialinius poreikius ir kuriančių naujus socialinius santykius bei bendradarbiavimą, kūrimą. Todėl galima teigti, kad socialinės paslaugos yra glaudžiai susijusios su socialinėmis inovacijomis, nuo įstatymais nustatytų ir papildomų socialinės apsaugos sistemų, apimančių pagrindines gyvenimo rizikas, iki tiesiogiai asmeniui teikiamų paslaugų, pavyzdžiui, socialinė pagalba, užimtumas ir mokymas, vaikų priežiūra, socialinis būstas arba ilgalaikė pagyvenusių žmonių ir žmonių su negalia priežiūra (Halmos ir kt., 2019). Autorių teigimu, šios socialinės paslaugos atlieka didelį vaidmenį gerinant žmonių gyvenimo kokybę ir visuomenės gerovę, taip pat ir siekiant prevencijos ir socialinės sanglaudos. Vertės bendrakūroje, piliečių įsitraukimas kuriant, ruošiant ir teikiant viešąsias paslaugas yra laikomas socialinių inovacijų viešajame sektoriuje svarbiu pagrindu (Halmos ir kt., 2019).

**Vertės bendrakūra sprendžiant socialines problemas.** Kelių skirtingų organizacijų strateginis bendradarbiavimas gali būti itin naudingas socialinėms inovacijoms, lemiančioms teigiamus pokyčius visuomenėje, teikiant socialinių problemų sprendimus (Mohiuddin Babu ir kt., 2020). Autorių atliktas tyrimas taip pat parodė, kad tokia kelių skirtingų organizacijų strateginė sąjunga sukuria paslaugų ekosistemą, palengvinančią socialinių inovacijų kūrimą ir atsiradimą ir ilgainiui skatinančią vertės bendrakūros procesus, per tvarias socialines inovacijas. Sekliuckienė ir Kisielius (2015) taip pat neabejoja, kad skirtingi suinteresuotieji turėtų įsitraukti ir tobulinti socialinio verslumo iniciatyvas sutelkdami pastangas ir siekdami ilgalaikės naudos bei teigia, kad socialinio verslumo iniciatyvų kūrimo procesas prasideda aktyviais santykiais su įvairiais suinteresuotaisiais ir yra vedamas vizijos, kurią socialinis verslininkas aiškiai mato ir kryptingai dirba siekdamas sukurti socialinę vertę ir sėkmingai perkelti iniciatyvą į kitas rinkas.

Bendrakūra ir įgalinimas (angl. *empowerment*) gali būti nustatomi kaip bendri įvairių rūšių socialinių inovacijų bruožai (Hochgerner, 2018). Hochgerner'io (2018) manymu, bet kokia bendradarbiavimo forma tarp asmenų, grupių ar organizacijų yra būtina ir reikalinga, jei ketinama spręsti tam tikras socialines problemas. Bet kokia sąveika tarp socialinių subjektų tampa itin svarbi socialinių problemų ir klausimų sprendimui, socialinių inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui. (Hochgerner, 2018).

Hochgerner'is (2018) išskyrė šešis socialinių inovacijų modelius:

- 1) socialinės inovacijos kaip nauja ar patobulinta paslauga (angl. *social innovation as new or improved service*);
- 2) „pasidaryk pats“ modelis: socialinės inovacijos kaip savipagalba (angl. *the diy-model: social innovation as self-help*);
- 3) socialinės inovacijos, atsirandančios iš bendrakūros (angl. *social innovation emerging from co-creation*);
- 4) socialinės inovacijos kaip kooperatyvas (angl. *social innovation as cooperative*);
- 5) socialinės inovacijos, inicijuotos skatinti socialinius pokyčius (angl. *social innovation initiated to drive social change*);
- 6) paramos priemonės socialinių inovacijų ekosistemoms tobulinti (angl. *support measures improving the social innovation eco-system*).

Pastaruoju metu socialinės inovacijos vis labiau pastebimos įvairiuose projektuose kaip priemonė spręsti kylančias visuomenės problemas. Kumari ir kt. (2019) mano, kad socialinių inovacijų kūrimo ir diegimo procese sukurti įsitraukiančių suinteresuotųjų šalių santykiai yra pagrįsti ne statusu ar turima padėtimi, o pasitikėjimu ir supratingumu bei padeda sukurti palaikančią aplinką, kuri gali mesti iššūkius ar pakeisti dominuojančias valdžios struktūras ir institucijas. Autoriai išskiria šiuos pagrindinius socialinių inovacijų aspektus:

- 1) mokymosi ir žinių mainų procesas,
- 2) bendradarbiavimas ir santykių pokyčiai,
- 3) pagrindiniai proceso dalyviai ir organizacijos,
- 4) socialinės sąveikos ir santykių pokyčiai, apimantys naujus pažinimo ir veikimo būdus,
- 5) kolektyvinis įgalinimas ir socialiniai pokyčiai,
- 6) naujų idėjų ir veiksmų kūrimas siekiant patenkinti poreikius,
- 7) veiksmingas sprendimas sprendžiant visuomenės problemas,
- 8) rezultato tvarumas.

Dažnu atveju reikalingi ištekliai ir galimybės (žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, sukauptos žinios, ar kt.) gali būti labai ribotos skirtingose organizacijose, todėl tokiu atveju bendrakūra yra būtina socialinių inovacijų sąlyga (Kumari ir kt. 2019).

Bitencourt da Silva ir Bitencourt (2019) socialines inovacijas aiškina kaip bendrą procesą, apimančią atviras ir į vartotoją orientuotas inovacijas ir bendrakūrą grupėje, kurioje įvairios suinteresuotosios šalys įtraukiamos į socialinių inovacijų kūrimą. Socialinėms inovacijoms yra būdingas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir įsitraukimas, kadangi socialinius poreikius geriausiai supranta būtent tie asmenys, kuriuos šios problemos paveikė asmeniškai. Būtent todėl tokių asmenų įsitraukimas ir dalyvavimas kuriant, įgyvendinant ir išbandant inovacijas suteiktų pačius geriausius ir tiksliausius rezultatus (Bitencourt da Silva, Bitencourt, 2019).

Grina (2015) išvelgia aiškumo trūkumą socialinių inovacijų bendrakūros procese. Dėl šios priežasties, matydamas aiškių gairių poreikį, autorius suprojektavo socialinių inovacijų bendrakūros procesą, kuris galėtų būti tinkamų bendrakūros metodų pagrindu ir padėtų lengviau rasti tinkamiausius tam metodus bet kokiai situacijai. Šis procesas susideda iš trijų etapų, kurių kiekvienas suskirstytas į keturis žingsnius:

1. **Tyrinėjimas** (angl. *Discover*):

1.1. Įkvepianti idėja (nustatyti, apibrėžti iššūkį, apsvarstyti suinteresuotuosius, išanalizuoti kontekstą / tendencijas, sukurti tikslą ir viziją, apmąstyti ir atsipalaiduoti);

1.2. Ankstyvosios stadijos ištekliai (susisiekti su žmonėmis ir bendruomenėmis, kurti ir plėtoti pagrindinę komandą, planuoti naujovių procesą);

1.3. Iššūkio suvokimas (atlikti interviu, stebėti kitus ir pasinerti į kontekstą, įsitraukti ir įtraukti, sukurti vaizdinius metodus ir šablonus iššūkiui suvokti);

1.4. Interpretacija.

2. **Idėjų kūrimas** (angl. *Ideation*);

2.1. Idėjos / sprendimo generavimas;

2.2. Idėjos / sprendimų pasirinkimas;

2.3. Idėjų / koncepcijų kūrimas;

2.4. Atsiliepimų surinkimas ir įvertinimas.

3. **Įgyvendinimas** (angl. *Implementation*)

3.1. Pilnas sprendimų ir verslo modelio sukūrimas (sukurti sprendimą, verslo modelį);

3.2. Komandos formavimas / veikla (nustatyti viziją, tikslus ir strategiją, suformuoti komandą, įgyvendinti planą);

3.3. Rinkodara ir išteklių pritraukimas;

3.4. Valdymas ir vystymas.

Tiesa, Grina (2015) mano, jog šis jo sukurtas procesas gali tapti naudinga priemone bendrakūros procese kuriant socialines inovacijas, kaip priminimas nepraleisti jokių svarbių proceso žingsnių, tačiau pabrėžia ir riziką, jog planavimo metu aklaivai vadovaujantis tik nurodytais žingsniais gali nebelikti vietos dalyvaujančių kūrybiškumui – svarbu turėti atvirą ir kūrybingą mąstyseną bei bendrą supratimą apie bendrakūrą ir temą.

Pearce ir Doh (2005) ir kitų tyrėjų atlikti tyrimai parodo, kad bendradarbiavimu grįstas požiūris pranoksta kitus. Anot autorių, tinkamai apibrėžtas socialinės iniciatyvos terminas apibūdina iniciatyvas, kurios laikosi bendradarbiavimo principų. Tai suteikia kombinuotas galimybes (angl. *combinative capabilities*), kurios leidžia organizacijai įgyti ir sintezuoti išteklius bei sukurti inovatyvų atsaką greitai besikeičiančiai aplinkai. Autorių nuomone, kadangi nei įmonės, pelno nesiekiančios organizacijos dažniausiai nėra tinkamai pasirengusios spręsti kylančias socialines ar aplinkosaugos problemas, kiekvienas iš šių problemų sprendimą įsitraukęs dalyvis gali prisidėti kaip itin vertingas išteklius, skirti asmeninį savanorišką laiką, sugebėjimus, energiją ar kitas organizacines žinias. Socialinės iniciatyvos apima nuolatinius informacijos mainus tarp dalyvių ir yra ypač patrauklios dėl savo potencialios naudos tiek įmonėms, tiek pelno nesiekiančioms organizacijoms ar kitiems dalyviams. Dėl šios priežasties, neabejodami, kad socialinės iniciatyvos galimos tik taikant skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą, autoriai pasiūlė savo terminą –bendradarbiavimu grįstos socialinės iniciatyvos (angl. *collaborative social initiatives*) (Pearce ir Doh, 2005). Pearce ir Doh (2005) pristatė penkis principus, kurie yra svarbiausi siekiant kurti ir įgyvendinti sėkmingas bendradarbiavimu grįstas socialines iniciatyvas (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Pagrindiniai sėkmingų bendradarbiavimu grįstų socialinių iniciatyvų principai (Pearce ir Doh, 2005).

Anot autorių, kuomet iniciatyvose įtraukiami ir taikomi visi ar dauguma šių principų, organizacijos neabejotinai gali maksimaliai padidinti savo socialinio indėlio poveikį, tuo pačiu metu siekdamos ir didesnių strateginių tikslų. Nors jei socialinė iniciatyva, kad ir būtų vadovaujama visais penkiais principais, nepasieks visiškos sėkmės iš karto, bet koks pasiektas progresas būtinas ateičiai ir sėkmei (Pearce ir Doh, 2005).

#### 2.4. Suinteresuotųjų vertės bendrakūroje įvairovė

Nepaisant didėjančio dėmesio suinteresuotųjų šalių rinkodarai (angl. *stakeholder marketing*), iki šiol pagrindinėje rinkodaros literatūroje nebuvo atkreipiamas didesnis dėmesys į tai, kad suinteresuotųjų įvairovė yra kur kas platesnė nei tik patys vartotojai (Hillebrand, Driessen, Koll, 2015), dėmesys buvo sutelktas į vieną pagrindinį suinteresuotųjų šalių santykį – santykį tarp organizacijos ir jo vartotojo kaip pagrindinio organizacijos vertės šaltinio (Gyrd-Jones ir Kornum, 2012). Vertės kūrimo procesas neapsiriboja tik organizacija, jis vyksta visame suinteresuotųjų šalių tinkle, kuriame vertės mainai tapo kompleksiniai, įtampa tarp suinteresuotųjų šalių interesų tapo tiksli ir aiški, o rinkodaros veiklos kontrolė iš centralizuotos tapo išsklaidyta (Hillebrand ir kt., 2015).

Suinteresuotųjų šalių teorijos pradininkas Freeman'as (1984) pateikė suinteresuotųjų šalių požiūrį į vadybos strategiją ir suformulavo suinteresuotųjų šalių apibrėžimą. Suinteresuotoji šalis – tai bet kokia grupė ar asmuo, galintis paveikti ar pats asmeniškai būti paveiktas organizacijos pasiektų tikslų (Freeman, 1984). Suinteresuotųjų šalių teorijos pritaikymas praktiškai gali būti labai naudingas ir veiksmingas organizacijos atžvilgiu, organizacijai naudinga palaikyti gerus santykius su visais svarbiausiais suinteresuotaisiais, tokiu būdu atgal sulaukiant teigiamo suinteresuotųjų požiūrio ir elgesio (Kazlauskienė, 2020).

Dabartinėje literatūroje vis labiau pripažįstama, kad vertę sukuria skirtingų suinteresuotųjų šalių sąveika, o ne dviejų subjektų sąveikos procesas (Pera, Occhiocupo, Clarke, 2016). Šią platesnę perspektyvą Gyrd-Jones'as ir Kornum'as (2013) išreiškia pavadindami suinteresuotųjų šalių ekosistema (angl. *stakeholder ecosystem*), kuri apima sudėtinį skirtingų subkultūrų rinkinį ir kurioje vertę kuria kompleksinė skirtingų suinteresuotųjų šalių sąveika. Šis požiūris apima kur kas platesnę sociokultūrinę sistemą nei tradiciniai suinteresuotųjų šalių santykiai, kaip, pavyzdžiui, santykiai tarp

darbuotojo ir organizacijos ar tiekėjo ir organizacijos (Pera ir kt., 2016). Gyrd-Jones'o ir Kornum'o (2013) manymu, organizacija, norėdama maksimaliai padidinti ir paskatinti bendrakūrą, turėtų būti atvira visų suinteresuotųjų įsitraukimui ir indėliui, kadangi net ir visiškai skirtingose suinteresuotųjų šalių ekosistemos pusėse esantys suinteresuotieji gali atnešti vertingos naudos prisidėdami prie bendrakūros veiklos. Suinteresuotųjų šalių ekosistemoje vertę kuria ir dalijasi suinteresuotosios šalys, turinčios unikalias asmenybes, prieštaringas vertybes bei skirtingus tikslus ir praktikoje, iš esmės visi suinteresuotieji yra išteklių integratoriai (angl. *resource-integrators*), kurie kartu kuria bendrą vertę (Pera ir kt., 2016).

Gyrd-Jones'as ir Kornum'as (2013) išskiria tris suinteresuotųjų bendrakūroje grupes: 1) vartotojai, 2) vidiniai suinteresuotieji ir 3) verslo suinteresuotieji. Organizacijos ir vartotojo santykiai yra tradicinės prekės ženklo literatūros (angl. *branding literature*) akcentas. Organizacinis mokymasis yra aiškiai susietas su vartotojų mokymusi ir manoma, kad vartotojų bendruomenės įsitraukimas ir atnešamos žinios yra bendrakūros pagrindas. Vidiniai suinteresuotieji – darbuotojai – dažnai pripažįstami kaip pagrindiniai suinteresuotieji, organizacijos, prekės ženklo atstovai. Tikima, kad darbuotojai atlieka svarbų vaidmenį unikalios ir autentiškos prekės ženklo (organizacijos) patirties formavime. Vėliau vartotojų dominavimas literatūroje pamažu buvo plečiamas ir pradėti tyrinėti santykiai tarp skirtingų verslų ir jų sąveika bendrakūros veikloje.

Pera ir kt. (2016) daugiau analizavo didžiulius masinius renginius, tokius kaip Olimpinės žaidynės, įvairios mugės, didžiausi sporto renginiai ir kt. bei suinteresuotuosius, kurie įsitraukia ir bendradarbiauja kuriant ir įgyvendinant tokius renginius. Į tokius masinius renginius įsitraukusius suinteresuotuosius apima ne tik akivaizdžiausi suinteresuotieji – vartotojai ir lankytojai, bet ir valdžios institucijos, rėmėjai, gyventojai, vietiniai verslai ar įvairūs verslo partneriai, kurie labai prisideda prie sėkmingo renginio įgyvendinimo (Pera ir kt., 2016).

Įvairių skirtingų suinteresuotųjų įtraukimą į bendrakūrą svarbai pritaria ir Ramaswamy'is ir Gouillart'as (2010). Anot jų, atsipirkimas organizacijai yra kur kas didesnis, jeigu į bendrakūrą įsitraukia skirtingi suinteresuotieji. Tokiu būdu kiekvienas asmeniškai prisidėjęs suinteresuotasis įneša į bendrakūros procesą savo asmeninius įgūdžius, žinias ir įžvalgas, o tai savo ruožtu gali ženkliai pagerinti produktyvumą, kūrybiškumą, sumažinti apyvartą ir išlaidas. Autoriai taip pat pabrėžia, kad reikia atsižvelgti į skirtingus suinteresuotuosius, ne tik į vartotojus. Be vartotojų, autoriai išskiria šiuos taip pat svarbius ir vertingus įmonių ir organizacijų suinteresuotuosius: darbuotojai, tiekėjai, distributoriai ar netgi reguliatoriai, taip pat ir įvairios valdžios institucijos ar nevyriausybinės organizacijos.

Tantalo ir Priem'as (2014) sukūrė naują teorinį modelį, kuris padės įgyvendinti aiškesnę vertės kūrimą toms suinteresuotosioms šalims, kurios yra būtinos organizacijos išlikimui. Autorių išskiriamos suinteresuotosios šalys, kurios, anot jų, yra būtinos ir reikalingiausios organizacijoms yra vartotojai, finansininkai (įskaitant akcininkus), tiekėjai, darbuotojai ir bendruomenės. Noked (2013) taip pat įvardina pačius, jo manymu, kiekvienai organizacijai svarbiausius pagrindinius suinteresuotuosius: akcininkai, darbuotojai, vartotojai, bendruomenės ir papildomai išskiria ir dar vieną labai svarbią suinteresuotųjų šalį – valdžios įstaigas.

Kujala, Lehtimaki ir Myllykangas (2017), atlikusios konkrečios įmonės tyrimą ir išanalizavusios šios įmonės suinteresuotųjų tarpusavio santykius, identifikavo keturis pagrindinius suinteresuotuosius, įsitraukiančius į šios įmonės vertės kūrimo procesus: vadyba, personalas, klientai (vartotojai) ir



įmonės savininkai. Pagrindiniai suinteresuotieji – įmonės darbuotojai ir vartotojai. Autorės taip pat identifikavo ir penkis suinteresuotųjų šalių santykių elementus, kurie yra itin svarbūs vykdant bendrakūrą. Tai – santykių istorija, suinteresuotųjų šalių tikslai, sąveika santykiuose, mokymasis ir informacijos dalijimasis tarpusavyje bei pasitikėjimas vienas kitu. Peržvelgtuose skirtingų autorių darbuose, teorinėse išvalgose ir atliktuose tyrimuose visgi dažniausiai minimi suinteresuotieji, įsitraukiantys į vertės bendrakūrą, yra vartotojai, darbuotojai ir tiekėjai/verslo partneriai. Visi autorių išskiriami suinteresuotieji pateikti 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Suinteresuotųjų vertės bendrakūroje įvairovė (sudaryta autorės)

Nr.	Suinteresuotoji šalis	Autoriai
1.	<b>Vartotojai (klientai)</b>	Hillebrand ir kt., 2015; Gyrd-Jones ir Kornum, 2013; Pera ir kt., 2016; Ramaswamy ir Gouillart, 2010; Tantalo ir Priem, 2014; Noked, 2013; Kujala ir kt., 2017.
2.	<b>Darbuotojai</b>	Hillebrand ir kt., 2015; Gyrd-Jones ir Kornum, 2013; Ramaswamy ir Gouillart, 2010; Tantalo ir Priem, 2014; Noked, 2013; Kujala ir kt., 2017.
3.	<b>Gyventojai</b> (fiziniai asmenys, ne vartotojai)	Pera ir kt., 2016;
4.	<b>Nevyriausybinių organizacijų</b>	Hillebrand ir kt., 2015; Ramaswamy ir Gouillart, 2010;
5.	<b>Rėmėjai</b>	Pera ir kt., 2016;
6.	<b>Tiekėjai / Verslo partneriai</b>	Hillebrand ir kt., 2015; Gyrd-Jones ir Kornum, 2013; Pera ir kt., 2016; Ramaswamy ir Gouillart, 2010; Tantalo ir Priem, 2014;
7.	<b>Valdžios įstaigos (institucijos)</b>	Pera ir kt., 2016; Ramaswamy ir Gouillart, 2010; Noked, 2013;
8.	<b>Finansininkai (akcininkai)</b>	Tantalo ir Priem, 2014; Noked, 2013; Kujala ir kt., 2017.
9.	<b>Bendruomenės</b>	Tantalo ir Priem, 2014; Noked, 2013;

Taigi, sąveika tarp skirtingas ir kartais labai prieštaringas tapatybes turinčių suinteresuotųjų šalių, laikinai suburtų toje pačioje ekosistemoje, paskatina vykti vertės bendrakūrą (Pera ir kt., 2016). Nors vartotojai yra viena pagrindinių ir akivaizdžiausių suinteresuotųjų šalių, organizacijos visgi turėtų kreipti pakankamai dėmesio ir kitoms bei suteikti joms reikiamas galimybes įsitraukti į vertės bendrakūros procesus.

## 2.5. Įsitraukimą į vertės bendrakūrą skatinantys motyvai

Efektyvi bendrakūra vyksta tada, kai suinteresuotosios šalys savo noru įsitraukia, bendradarbiauja, dalinasi savo žiniomis ir idėjomis, kurios gali būti naudingos bendrakūros procese. Kaip buvo minėta, skirtingose rinkose vyrauja skirtingi vartotojų segmentai, kiekvienas jų atspindi tam tikrus poreikius, dėl to skirtingiems segmentams priklausantys suinteresuotieji gali turėti skirtingus juos motyvuojančius veiksniai dalyvauti bendrakūros procesuose (Constantinides ir kt., 2015). Vartotojo motyvaciją įsitraukti ir prisidėti prie produkto ar paslaugos kūrimo ar tobulinimo sukelia tam tikri asmeniniai poreikiai, nepasitenkinimas dabartine situacija arba šiuo metu siūloma patirtis (Roberts ir kt., 2014). Žmonės iš prigimties yra kūrybingi ir nori formuoti bei dalintis savo patirtimi, tačiau suinteresuotieji aktyviai neįsitrauks ir nedalyvaus vertės bendrakūroje, jei tai nesuteiks naudos jiems patiems (Ramaswamy, Gouillart, 2010). Suinteresuotųjų motyvų identifikavimas yra ypač svarbus

uždavinys organizacijoms, norinčioms taikyti efektyvią išteklių integravimo praktikas (angl. *resource integration practices*), kuri vėliau gali paskatinti naudingą ir efektyvią vertės bendrakūrą. Dėl šios priežasties, norint sustiprinti skirtingų interesų grupių kūrybinį potencialą, būtina nustatyti ryšius tarp suinteresuotųjų motyvų ir išteklių (Pera, Occhiocupo, Clarke, 2016).

Vartotojų įsitraukimo į bendrakūros veiklą motyvų identifikavimas ir supratimas organizacijoms leidžia efektyviai ir strategiškai valdyti inovacijų procesus ir bendrakūros santykius, sąveiką su vartotojais taip, kad didesnė vertė būtų sukurta tiek pačiam vartotojui (pavyzdžiui, aukščiausios kokybės, geriausiai pritaikyti produktai ar teikiamos paslaugos), tiek pačiai organizacijai (pavyzdžiui, didesnis pelnas, augimas ir kt.). Nors vartotojų motyvai įsitraukti į bendrakūrą skiriasi, priklausomai nuo skirtingų bendrakūros veiklų ir įsitraukimo galimybių, egzistuoja keli pagrindiniai motyvai, sustiprinantys įsitraukimą, nepriklausomai nuo bendrakūros tipo. Vartotojo įsitraukimo į organizacijos inovacijų veiklą lygis ir kokybė greičiausiai priklausys nuo jo suvokimo apie apčiuopiamą ir neapčiuopiamą naudą, kurią jis gali gauti įsitraukęs (Roberts ir kt., 2014).

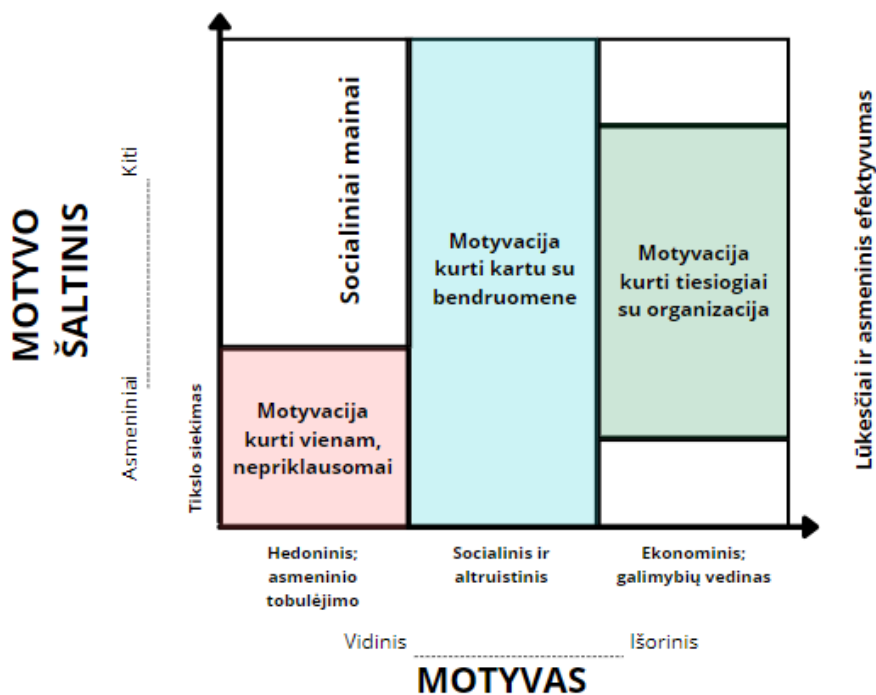
Constantinides'as ir kt. (2015) išskiria išorinę ir vidinę naudas, motyvuojančias vartotojus dalyvauti bendrakūros veikloje. *Išorinė nauda* (angl. *extrinsic*), anot autorių, orientuota į rezultatus, kuriuos vartotojas gauna įsitraukęs, pavyzdžiui, papildomos premijos ar statuso gerinimas, skatinantis vartotoją dalyvauti bendrakūros veikloje. *Vidinė nauda* (angl. *intrinsic*) orientuota į atlygį, kurį vartotojas gauna iš novatoriškos veiklos, skatindamas jį dalyvauti: tokia nauda pabrėžia pasitenkinimą, kurį vartotojas patiria įsitraukdamas, arba mokymosi ir dalinimosi malonumą (Constantinides ir kt., 2015). Vidinę motyvaciją taip pat galima apibrėžti kaip veiklos atlikimą ne dėl tam tikro gaunamo rezultato, o dėl gaunamo pasitenkinimo jausmo, kai asmuo įsitraukia tik dėl to, kad jam smagu ir malonu tai daryti, o į išorinius veiksmus nekreipia dėmesio (Ophof, 2013). Constantinides'as ir kt. (2015) mini ir kitus įvairius motyvus, kuriuos vartotojai gali turėti dalyvaudami bendrakūros procese, tokių kaip smalsumas, nepasitenkinimas esama situacija, susidomėjimas bendrakūros veikla, mokymasis ir naujų žinių įgijimas, savo idėjų išsakymas ar finansinė nauda. Nors paprastai suprantama, kad vartotojų motyvacija gali būti veikiamą išorinės ir vidinės naudų, būtina atskirti kas yra vertė vartotojui (angl. *consumer value*), o kas yra motyvacija. Produkto, paslaugos ar veiklos vertė vartotojui priklauso nuo jo objekto-subjekto sąveikos konkrečioje situacijoje. Motyvacija, kita vertus, skatina šią sąveiką ir iš dalies kyla iš per tokią sąveiką gaunamos pasitenkinimą teikiančios patirties (Roberts ir kt., 2014).

Roberts ir kt. (2014) išskiria tris bendrakūros veiklos rūšis – nepriklausomas naujovių kūrimas (angl. *independent innovating*), bendros inovacijų veiklos (angl. *joint innovation activities*) ir tiesioginis bendradarbiavimas su organizacija/įmone (angl. *direct collaboration with a firm*) – bei mano, kad, priklausomai nuo šių veiklos rūšių, vartotojų motyvai įsitraukti greičiausiai skirsis, nes vargu, ar siekiama nauda liks tokia pati šių skirtingų veiklų metu. Autoriai taip pat mano, kad svarbu įvertinti ir skirtingas vartotojų vertės bendrakūros formas, kadangi kiekvienu atveju bendradarbiavimo su organizacija ar bendruomene kontekstas ir mastas skiriasi, o vartotojo motyvacijai įtakos turi tiesioginis ryšys su potencialia verte ar pasitenkinimą teikiančią patirtimi. Pavyzdžiui, noras nepriklausomai kurti naujoves rodo visiškai į save orientuotas, asmenines vartotojo priežastis prisidėti. Toks elgesys siejamas su vidiniu poreikiu pasiekti labiau patenkinantį produktą ar paslaugą bei jaudulio ar malonumo jausmą. Tuo tarpu įsitraukimas į bendrą inovacijų veiklą, bendradarbiaujant kartu su kitais vartotojais, skirsis dėl atsirandančių socialinių sąveikų – bendros inovacijų veiklos metu vyksta socialiniai mainai, įdedamos bendros pastangos, pasitelkiamos skirtingų vartotojų žinios

ir įgūdžiai. Pastarasis bendrakūros veiklos rūšies atvejis ir motyvacija įsitraukti į ją siejama su reputacijos gerinimu, pripažinimo galimybėmis bei tinklo poveikiu, pavyzdžiui, bendruomenės ryšių kūrimu, priklausymu tam tikrai bendruomenei jausmu, kitų įvertinimu, draugysčių kūrimu ir abipusiu mokymusi (Roberts ir kt., 2014). Autoriai savo darbe teigia, kad:

- vartotojų motyvaciją kurti nepriklausomai lemia troškimas turėti geresnį produktą ar paslaugą bei tobulinti asmeninius įgūdžius ir kompetencijas;
- vartotojų motyvaciją prisidėti prie vartotojų bendruomenės kuriant skatina socialiniai mainai ir vidinis poreikis būti priimtam, pripažintam ir gerbiamam kitų įsitraukusiųjų vartotojų;
- vartotojų motyvaciją kurti tiesiogiai su organizacija lemia lūkesčiai, kad rezultatas, tiek jiems asmeniškai, tiek kitoms šalims, bus vertingas ir reikšmingas.

Savo teiginius dėl vartotojų įsitraukimo į bendrakūrą motyvų, remiantis teorinėmis įžvalgomis, perteikė ir vizualiai (žr. 5 pav.). Ši vertės vartotojui tipologija iliustruoja, kad motyvacija, kuria grindžiama vertė, gali visiškai skirtis nuo vertės formos, taip sukuriant vartotojo savanoriško pasirinkimo įsitraukti į bendrakūros veiklą skirtumus.



5 pav. Vertės vartotojui tipologija (Roberts ir kt., 2014).

Roberts ir kt. (2014) atliko tyrimą, norėdami išsiaiškinti kokie veiksniai motyvuoja vartotojus įsitraukti į bendrakūros veiklą vaizdo žaidimų industrijoje. Išanalizavę gautus duomenis, autoriai pateikia rezultatus ir išskiria tris pagrindinius identifikuotus motyvus: egocentriniai motyvai, altruistiniai motyvai ir ekonominiai (galimybių ir tikslų) motyvai:

- *egocentrinis motyvas*, kitaip tariant, motyvacija ir noras kurti nepriklausomai apima hedoninius veiksnius (susidomėjimas, malonumas, galimybė pabėgti nuo rutinos, aistra, užsidegimas, geresnio produkto troškimas) ir asmeninio tobulėjimo siekimą (kompetencijų ir sugebėjimų tobulinimas, kitų įgūdžių gerinimas);
- *altruistinis motyvas*, kitaip tariant, motyvacija ir noras prisidėti ir kurti kartu su bendruomene, apima altruistinius veiksnius (susidomėjimas, malonumas, bendruomeniškumo jausmas,

grižtamasis ryšys, pripažinimas, draugysčių kūrimas, entuziazmas ir užsidegimas) ir socialinius veiksnius (noras padėti kitiems, ryšys su bendruomene, tarpusavio sąveika ir mainai, žaidimo metu gaunamas tam tikras atlygis);

- *ekonominis (galimybių ir tikslų) motyvas*, kitaip tariant, noras kurti tiesiogiai su organizacija, apima ekonominius veiksnius (galimybė daryti įtaką naujų produktų kūrimui, geresnio produkto troškimas, pripažinimas, užsidegimas, karjeros galimybės, pokyčių įgyvendinimas).

Ramaswamy'is ir Gouillart'as (2010) mano, kad naudą įsitraukusiems į bendrakūrą galima skirstyti į psichologinę arba ekonominę. *Psichologinė nauda* gali pasireikšti didesniu pasitenkinimu darbu, dėkingumo jausmu ar aukštesne saviverte, *ekonominė* – didesniu uždarbiu, naujų įgūdžių įgijimu arba turimų įgūdžių tobulinimu bei kitomis galimybėmis visapusiškai tobulėti. Be abejo, ekonominę naudą gauna ir įtraukiančioji organizacija: sumažėjusios išlaidos, didesnis produktyvumas, padidėjusios pajamos, mažesnė turto ar kapitalo bazė ir kt., o tam tikrais atvejais ir galimybė prisidėti prie socialinės gerovės didinimo.

Anot Pera ir kt. (2016), daugumoje tyrimų daugiausia dėmesio skiriama vartotojo/kliento, kaip suinteresuotojo, motyvacijai įsitraukti į bendrakūrą, o kiti įvairūs suinteresuotieji (pavyzdžiui, valstybinės institucijos, rėmėjai, gyventojai, įmonės ar kiti verslo partneriai) ir jų motyvai tiriami tik fragmentiškai. Vartotojų įsitraukimą paprastai lemia jų vidinė motyvacija, pavyzdžiui, linksmybės, mėgavimasis procesu, kitaip tariant, jie kuria vardan kūrimo, iš malonumo. Kitų įvairių suinteresuotųjų įsitraukimas į bendrakūrą dažniausiai susijęs su išoriniais motyvais, orientuotais į galimus ekonominius rezultatus, ilgalaikius, trumpalaikius tikslus ar kitus išorinius tikslus (Pera ir kt., 2016). Autorių atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindiniai motyvai, skatinantys skirtingus suinteresuotuosius įsitraukti į vertės bendrakūrą yra:

- *reputacijos gerinimas* (angl. *reputation enhancement*) – suinteresuotųjų įsitraukimą į bendrakūrą lemia sąmoningi reputacijos gerinimo motyvai;
- *eksperimentavimas* (angl. *experimentation*) – suinteresuotųjų įsitraukimą į bendrakūrą lemia sąmoningi eksperimentavimo motyvai, noras kurti naujus produktus ar paslaugas;
- *santykių kūrimas* (angl. *relationship building*) – suinteresuotųjų įsitraukimą į bendrakūrą lemia sąmoningi santykių kūrimo motyvai, noras užmegzti naujas pažintis, sukurti naujas partnerystes, skatinti bendradarbiavimą, pasiekti kitus suinteresuotuosius ir jų auditorijas.

Ophof (2013) išskiria šešis į bendrakūrą įsitraukti motyvuojančius veiksnius:

- *finansinius veiksnius*; tai noras už dalyvavimą gauti tam tikrą finansinį atlygį, tiesiogine ar netiesiogine pinigine forma arba nuosavybės teisę į intelektinę nuosavybę;
- *mokymosi veiksnius*; tai noras įgyti naujų, vertingų žinių, kažką naujo išmokti ar sužinoti arba praplėsti jau turimas žinias;
- *hedoninius veiksnius*; tai noras užsiimti malonia veikla, įgyti įdomios, malonios ar protą stimuliuojančios patirties;
- *asmeninius veiksnius*; tai noras įgyti tam tikrą reputaciją ar statusą, pajusti saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*) jausmą. Asmeniniai veiksniai labiau susiję su materialistine asmeninės motyvacijos forma, tuo, kas asmeniškai atrodo naudinga;
- *socialinius veiksnius*; tai noras priklausyti tam tikrai bendruomenei ir jaustis jos dalimi, stiprinti socialinę tapatybę, užmegzti naujas pažintis, padidinti savo socialinį statusą;

- *psichologinius veiksnius*, tai noras išreikšti save, jausti pasididžiavimą savimi, tikėjimas, kad gali atnešti daug vertės. Psichologiniai veiksniai priklauso nuo asmens vidinių įsitikinimų ir vertybių.

Vartotojų įsitraukimo svarba neabejoja ir Nusenu, Xiao bei Opata (2018). Autoriai teigia, kad svarbu identifikuoti skirtingus vartotojų įsitraukimo lygius (angl. *degree of participation*) ir išsiaiškinti vaidmenis bendrakūros veikloje, taip nusprendžiant geriausią veiksmų derinį, duodantį maksimalių rezultatų. Autorių išskiriami kriterijai, nuo kurių gali priklausyti vartotojų dalyvavimo (įsitraukimo) laipsnis yra *socialinė integracija, galimybė gauti finansinę naudą, interaktyvių platformų valdymo galimybės, interaktyvumo lygis, noras mokytis ir psichologiniai veiksniai*. Fernandes ir Remelhe (2016) atliktas tyrimas parodė, kad svarbiausi vartotojų dalyvavimo motyvai įsitraukti yra žinių įgijimas ir vidinė motyvacija. Taip pat pastebėtas ir socialinis motyvas (socializacijos siekis), lemiantis norą dalyvauti. Siekis gauti finansinę naudą, atlygį už dalyvavimą bendrakūroje – vienas mažiausiai svarbių motyvų. Abu šie tyrimai analizavo motyvus įsitraukti į internetines (*online*) bendradarbiavimo platformas (angl. *collaborative platforms*) arba kitaip dalinimosi platformas (angl. *engagement platforms*).

Priežastis, kodėl vieni vartotojai yra labiau linkę įsitraukti į bendrakūrą nei kiti bei įsitraukiančiųjų motyvus analizavo ir Dvorak (2013). Darbe autorė pristato naudojimo ir patenkinimo modelį (angl. *Uses & Gratification Model – U&G*), sukurtą XX a. 5-ajame dešimtm. ir išgarsėjusį 6-ojo dešimtmečio pradžioje. Šis modelis pateikia požiūrį į vartotojų motyvus, kuris buvo sukurtas iš funkcionalistinės žiniasklaidos komunikacijos perspektyvos, darant prielaidą, kad žiniasklaidos platformose vartotojai yra labai komunikabilūs. Yra išties nemažai U&G modeliu pagrįstų tyrimų, tačiau net ir kituose, ne šia teorija grįstuose, tyrimuose nustatyti kitokie įsitraukimo motyvai vis vien gali būti siejami ir skirstomi į keturis U&G modelio pirmtakais laikomus esminius įsitraukimo į bendrakūrą motyvus: pažinimo ir mokymosi, socialinės integracijos, asmeninės integracijos ir hedoninė nauda (Dvorak, 2013; Nusenu ir kt., 2018):

- *pažinimo ir mokymosi* (angl. *cognitive or learning*) motyvai reiškia mokymąsi, susijusį su produktu ar paslauga – dalyvaudami bendrakūroje, vartotojai įgyja naujų žinių ir supratimą apie produktus ar paslaugas, jų naudojimą, esamas technologijas ir kt. Šiuo motyvu vedini į bendrakūrą įsitraukia žinių trokštantys vartotojai, norintys praplėsti savo žinias ir savo idėjomis dalintis su kitais;
- *socialinės integracijos* (angl. *social integrative*) motyvai reiškia norą gauti tam tikrą pripažinimą, jausti tam tikrą unikalumo, įvertinimo jausmą. Socialiniai ir santykiniai ryšiai, tokie kaip socialinė nauda, taip pat galėtų sustiprinti vartotojo norą įsitraukti ir dalyvauti. Bendrakūros pobūdis leidžia vartotojams užmegzti naujas pažintis su kitais vartotojais ar organizacija;
- *asmeninės integracijos* (angl. *personal integrative*) motyvai – įgyjamas tam tikras statusas, patikimumas kitų akyse ar padidėjęs pasitikėjimas savimi. Vartotojai jaučiasi gerai prisidėdami prie novatoriškų organizacijos procesų ir kurdami naują produktą ar tobulindami esamą;
- *hedoninė nauda* (angl. *hedonic benefit*) apima malonumo ir pramogos jausmą. Vartotojai savo indėlį į bendrakūrą gali vertinti kaip psichiką stimuliuojančią patirtį, kuri yra įdomi, jaudinanti ir smagi. Bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais taip pat gali būti itin malonus ir linksmas procesas (Dvorak, 2013).

Dvorak (2013) atlikto tyrimo metu išsiaiškinti keturi vartotojų įsitraukimo į bendrakūrą motyvai: *pasitenkinimas ir tobulėjimas*, kurį galima susieti su U&G modelio asmeninės integracijos motyvu, *patiriamas malonumas*, kuris turi bendro su U&G modelio hedoninės naudos motyvu, *bendruomenės tinklas*, kurį galima susieti su U&G modelio socialinės integracijos motyvu ir *dalyvavimas produkto tobulinime*, kuris turi sąsajų su U&G modelio pažinimo ir mokymosi motyvu. Tai tik įrodo, kad, nepaisant skirtingo įvardijimo, Dvorak (2013) identifikuoti įsitraukimo motyvai gali būti susieti su keturiais pirminiais U&G modelio motyvais.

Susipažinus su skirtingomis mokslinėmis išvalgomis, 3 lentelėje apibendrinti įsitraukimo į vertės bendrakūrą motyvai.

**3 lentelė.** Motyvai, skatinantys įsitraukti į vertės bendrakūrą (sudaryta autorės)

<b>Autoriai</b>	<b>Išskirti motyvai</b>
Constantinides ir kt. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Išorinė nauda</b> (papildomos premijos ar statuso gerinimas, finansinė nauda);</li> <li>• <b>Vidinė nauda</b> (patiriamas pasitenkinimas, mokymosi ir dalinimosi malonumas, smalsumas, idėjų pasidalinimas).</li> </ul>
Roberts ir kt. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Egocentrinis motyvas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hedoniniai veiksniai: susidomėjimas, malonumas, galimybė pabėgti nuo rutinos, aistra, užsidegimas, geresnio produkto troškimas;</li> <li>- Asmeninio tobulėjimo siekimas: kompetencijų ir sugebėjimų tobulinimas, kitų įgūdžių gerinimas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Altruistinis motyvas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altruistiniai veiksniai: susidomėjimas, malonumas, bendruomeniškumo jausmas, grįžtamasis ryšys, pripažinimas, draugysčių kūrimas, entuziazmas ir užsidegimas;</li> <li>- Socialiniai veiksniai: noras padėti kitiems, ryšys su bendruomene, tarpusavio sąveika ir mainai, gaunamas tam tikras atlygis.</li> </ul> </li> <li>• <b>Ekonominis motyvas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekonominiai veiksniai: galimybė daryti įtaką naujų produktų kūrimui, geresnio produkto troškimas, pripažinimas, užsidegimas, karjeros galimybės, pokyčių įgyvendinimas.</li> </ul> </li> </ul>
Ramaswamy ir Gouillart (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Psichologinė nauda:</b> pasitenkinimas darbu, dėkingumo jausmas, aukštesnė savivertė;</li> <li>• <b>Ekonominė nauda:</b> didesnis uždarbis, naujų įgūdžių įgijimas, turimų įgūdžių tobulinimas, kitos galimybės visapusiškai tobulėti.</li> </ul>
Pera ir kt. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reputacijos gerinimas;</b></li> <li>• <b>Eksperimentavimas</b>, noras kurti naujus produktus ar paslaugas;</li> <li>• <b>Santykių kūrimas</b>, noras užmegzti naujas pažintis, sukurti naujas partnerystes, skatinti bendradarbiavimą, pasiekti kitus suinteresuotuosius ir jų auditorijas.</li> </ul>
Ophof (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Finansiniai veiksniai</b> – finansinis atlygis, nuosavybės teisė į intelektinę nuosavybę;</li> <li>• <b>Mokymosi veiksniai</b> – naujų, vertingų žinių įgijimas;</li> <li>• <b>Hedoniniai veiksniai</b> – jaučiamas malonumas, įdomios patirties įgijimas;</li> <li>• <b>Asmeniniai veiksniai</b> – reputacijos gerinimas, statuso įgijimas, saviveiksmingumo jausmas;</li> <li>• <b>Socialiniai veiksniai</b> – bendruomeniškumo jausmas, socialinės tapatybės stiprinimas, naujos pažintys, socialinis statusas;</li> <li>• <b>Psichologiniai veiksniai</b> – saviraiška, pasididžiavimas savimi.</li> </ul>

Nusenu ir kt. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Socialinė integracija;</b></li> <li>• Galimybė gauti <b>finansinę naudą;</b></li> <li>• <b>Interaktyvių platformų valdymo galimybės,</b> interaktyvumo lygis;</li> <li>• <b>Noras mokytis;</b></li> <li>• <b>Psichologiniai veiksniai.</b></li> </ul>
Fernandes ir Remelhe (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Žinių įgijimas;</b></li> <li>• <b>Vidinė motyvacija;</b></li> <li>• <b>Socialinis motyvas</b> (socializacijos siekis);</li> <li>• <b>Finansinė nauda.</b></li> </ul>
Dvorak (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pažinimo ir mokymosi motyvas</b> (mokymasis, naujų žinių troškimas);</li> <li>• <b>Socialinės integracijos motyvas</b> (pripažinimas, įvertinimas, naujos pažintys);</li> <li>• <b>Asmeninės integracijos motyvas</b> (statusas, pasitikėjimas iš kitų, pasitikėjimas savimi);</li> <li>• <b>Hedoninė nauda</b> (malonumas ir pramoga, įdomi ir jaudinantis patirtis, linksmas procesas).</li> </ul>

Apibendrinant galima teigti, kad esama įvairių motyvų, kurių vedini suinteresuotieji įsitraukia į vertės bendrakūros veiklą ir procesus. Įsitraukusiųjų motyvai labai priklauso nuo bendrakūros tipo, siekiamo tikslo, įsitraukimo galimybių, bendrakūros proceso veiklą ir nuo to, kaip vertina ir kokią apčiuopiamą naudą bei vertę tame mato pats suinteresuotasis. Kitaip tariant, suinteresuotieji gali pasirinkti kiek ir kaip stipriai įsitraukti. Dažniausiai suinteresuotuosius įsitraukti skatinantys motyvai yra:

1. Mokymosi motyvai: žinių įgijimas, noras mokytis ir tobulėti, išbandyti save;
2. Hedoniniai motyvai: maloni, patinkanti ir įdomi veikla;
3. Socialiniai motyvai: naujų pažinčių užmezgimas, pripažinimas, socialinis statusas, bendruomeniškumo jausmas ir kt.

### 3. Tyrimo metodologija

**Empirinio tyrimo tikslas** – išsiaiškinti socialinių iniciatyvų organizatorių ir dalyvių motyvus įsitraukti į vertės bendrakūrą pasirinktose socialinėse iniciatyvose („Orūs namai“, „Gyvoji biblioteka“, „Socialinis taksi“, „Senjoro“, „Stiprūs kartu“).

#### Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti pasirinktų socialinių iniciatyvų esmę;
2. Išsiaiškinti įsitraukusiųjų į tiriamas socialines iniciatyvas dalyvių įvairovę;
3. Atskleisti pasirinktų socialinių iniciatyvų organizatorių ir dalyvių pagrindinius motyvus vykdyti socialinę iniciatyvą.

**Tyrimo pobūdis** – kokybinis tyrimas. Šio pobūdžio tyrimas pasirinktas todėl, kad kokybiniai tyrimai padeda geriau suprasti tiriamuosius reiškinius, išsiaiškinti konkrečių asmenų požiūrį ir nuostatas, o gauti kokybiniai duomenys ir informacija yra turtingesnė ir autentiškesnė.

**Tyrimo instrumentai:** socialinių iniciatyvų turinio analizė ir pusiau struktūruotas interviu su socialinių iniciatyvų organizatoriais (vykdytojais). Pusiau struktūruoto interviu pagrindinis bruožas yra tas, kad tyrėjas susidaro labai aiškų interviu planą ir konkrečius interviu klausimus dar prieš pradėdamas interviu, tačiau interviu metu gali laisvai improvizuoti. Pusiau struktūruotam interviu reikia daugiau pasiruošimo, susikaupimo, kūrybiškumo, daugiau laiko analizuojant ir interpretuojant gautus duomenis. Tinkamai atliktas pusiau struktūruotas interviu gali būti itin naudingas atliekant tyrimą ir suteikti didelį duomenų kiekį. Pusiau struktūruotame interviu iš anksto numatomi pagrindiniai, būtini ir papildomi, galimi klausimai, pokalbis tarp tyrėjo ir informanto laisvas ir neformalus (Butkevičienė, 2011).

Pusiau struktūruotam interviu parengtas klausimynas, numatyta klausimų pateikimo seka, neatmetant tikimybės, kad pokalbio metu tyrėjas užduos papildomų, iš anksto plane nenumatytų klausimų, ir išplės pasakojimo temas, jei bus manoma, kad tokiu būdu pavyks geriau suprasti informantą ir surinkti daugiau tyrimui naudingos informacijos. Interviu klausimynas pateiktas 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Pusiau struktūruoto interviu klausimynas (sudaryta autorės)

Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1.	Papasakokite apie šią socialinę iniciatyvą.	Išgirsti apie vykdomą iniciatyvą iš paties organizatoriaus (vykdytojo), siekiant labiau suprasti socialinės iniciatyvos veiklą, esmę, tikslą ir kitas svarbias detales.
2.	Kaip kilo idėja šią iniciatyvą kurti/vykdyti?	Išsiaiškinti priežastis kodėl socialinė iniciatyva buvo sugalvota ir vykdoma, kokios priežastys tai paskatino.
3.	Kas yra suinteresuotieji, įsitraukiantys į šios socialinės iniciatyvos kūrimą ir įgyvendinimą?	Išsiaiškinti įsitraukusiųjų į tiriamą socialinę iniciatyvą dalyvių įvairovę.
4.	Kaip manote, kokių motyvų vedini šie suinteresuotieji įsitraukia?	Išsiaiškinti informanto (socialinės iniciatyvos organizatoriaus) požiūrį kokiais motyvais vedini į socialinės iniciatyvos įgyvendinimą ir vykdymą įsitraukia skirtingi suinteresuotieji.



5.	Kokių motyvų vedina (-as), Jūs asmeniškai, iniciavote/organizuojate/vykdate šią socialinę iniciatyvą?	Išsiaiškinti paties informanto (socialinės iniciatyvos organizatoriaus) motyvus įsitraukti ir vykdyti socialinę iniciatyvą (ir inicijuoti, jeigu kalbinamas informantas yra socialinės iniciatyvos sumanytojas ir iniciatorius).
6.	Kaip manote, kas paskatintų didesnę įsitraukimą į šią socialinę iniciatyvą?	Išsiaiškinti informanto (socialinės iniciatyvos organizatoriaus) požiūrį ir nuomonę kas paskatintų įsitraukimą į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose.

Pusiau struktūruoti interviu vykdomi su penkių socialinių iniciatyvų – „Orūs namai“, „Gyvoji biblioteka“, „Socialinis taksi“, „Senjoro“, „Stiprūs kartu“ – organizatoriais ir kartu pagrindiniais vykdytojais. Pagrindinis interviu dalyvių atrankos kriterijus – patirtis kuriant, generuojant idėjas ir (ar) įgyvendinant socialines iniciatyvas ir projektus Lietuvoje. Interviu atlikti 2021 m. balandžio mėnesį. Pokalbiai vyko nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo pokalbių programomis. Pokalbiai, gavus informantų sutikimą, įrašyti, vėliau transkribuoti ir paversti tekstiniu dokumentu Microsoft Office programoje, išlaikant informacijos nuoseklumą ir tikslumą. Užrašoma pilna interviu transkripcija, ženklų, skyrybos ar papildomų komentarų pagalba išlaikoma natūrali kalba ir pokalbio struktūra. Vėliau atlikta kokybinė turinio analizė naudojant kokybinių duomenų analizės įrankį – programą *MAXQDA*, padėjusią susisteminti, koduoti ir apdoroti gautus kokybinius duomenis. Atlikus kokybinių duomenų analizę, pateikiami gauti rezultatai.

**Tyrimo apribojimai.** Atliekamas tyrimas yra kokybinis, todėl gali būti subjektyvus interpretuojant rezultatus, formuluojant išvadas, priklausomai nuo tyrėjo asmeninio suvokimo. Taip pat apribojimai susiję su tiriamų socialinių iniciatyvų skaičiumi ir tuo, kad tyrimas atspindi tik organizatorių (vykdytojų) požiūrį, kokių motyvų vedini į socialines iniciatyvas įsitraukia kiti suinteresuotieji. Tyrimo rezultatai būtų gaunami kur kas tikslesni tiriant platesniu mastu, išanalizavus daugiau socialinių iniciatyvų ir į tyrimą įtraukus ne tik iniciatyvų organizatorius, bet ir kitus į socialines iniciatyvas įsitraukiančius suinteresuotuosius.

## 4. Tyrimo rezultatai ir diskusija

### 4.1. Socialinių iniciatyvų analizė

„Orūs namai“ – tai senjorų savarankiško gyvenimo namų projektas, kurio pagrindinis tikslas – sukurti ir suteikti visas reikiamas sąlygas senjorams gyventi oriai, komfortiškai ir saugiai, nesukeliant finansinių sunkumų, sukurti senjorų bendruomenę apgyvendinant jiems specialiai pritaikytuose senjorų daugiabučiuose ([www.orusnamai.lt](http://www.orusnamai.lt)). Problema, paskatinusi šią socialinę iniciatyvą, yra ta, kad daugybė Lietuvos senjorų skursta ir yra vieniši savo namuose. Kone didžiausią dalį savo gaunamų pajamų senjorams tenka išleisti jiems visiškai nepritaikytiems ir neekonomiškiems būstams išlaikyti. Projekto organizatoriai tiki, kad kiekvienas senjoras yra vertas oraus gyvenimo ir senatvės, todėl sukūrė šią iniciatyvą, orientuotą į senjorus, kurie:

- jaučiasi vieniši, fiziškai ar psichologiškai nesaugūs;
- gyvena būste, kurį sunku finansiškai išlaikyti arba jame sunku judėti (darosi per sunku užlipti, išeiti);
- gali už „Orių namų“ būstą mokėti patys;
- nori kraustyti į būstą, kuris bus geriau pritaikytas pagal senjoro poreikius;
- vis dar gali ir nori gyventi savarankiškai;
- svarbiausia nori gyventi geriau.

„Orūs namai“ – tai savarankiško gyvenimo namai, o ne senelių priežiūros ir slaugos namai. Niekas senjorų gyvenimo nekontroliuoja, tačiau, prireikus pagalbos, senjorai visuomet ją gali gauti. Projekto esmė yra suteikti senjorams galimybę išsinuomoti būstą mažesne nei rinkos kaina bei sudaryti visas įmanomas sąlygas senjorų fiziškai, psichologiškai ir finansiškai oriai senatvei. „Orių namų“ veiklos principas – senjorai savarankiškai (arba su organizatorių pagalba) išnuomoja savo senus, jiems gyventi nebetinkančius būstus ir persikelia gyventi į „Orių namų“ daugiabutį. Pajamos, gaunamos už jų seną išnuomotą būstą, visiškai padengia gyvenimo „Oriuose namuose“ išlaidas, nereikia papildomai mokėti nei už nuomą, nei komunalines išlaidas, televiziją ar internetą, todėl senjorų pensijos visiškai lieka tik jų asmeninėms reikalingiausiomis reikmėms. Senjoro nuosavas būstas ir toliau išlieka senjoro nuosavybe, todėl persigalvojęs bet kada gali palikti „Orius namus“ ir grįžti į savo nuosavą būstą. Senjorai, neturintys savo nuosavo būsto arba nenorintys jo išnuomoti, gali tiesiog kas mėnesį mokėti nuomos mokestį už gyvenimą „Oriuose namuose“, kuriuose pasiūlyta gyvenimo kaina bet kokių atveju vis vien bus geresnė nei rinkos.. Šiuo metu šis socialinis projektas sėkmingai įgyvendintas Vilniuje; visi butai šiuo metu yra išnuomoti senjorams. Pradėtas vykdyti „Orių namų“ projektas Krokialaukyje, Alytaus rajone.

Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ iniciatore ir vykdytoja. Atliktas interviu padėjo geriau suvokti socialinę iniciatyvą, jos esmę, tikslą, veiklos principus. Teiginiai ir jų pagrindimas pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės)

	Teiginys	Pagrindimas
<b>Iniciatyvos apibūdinimas</b>	„Orūs namai“ – tai senjorų savarankiško gyvenimo namų projektas	„<...> „Orūs namai“ yra gyvenimo alternatyva vyresnio amžiaus žmonėms, kurie dėl kažkokių tai krizinių situacijų nebeturi kur gyventi. Bet jie yra dar savarankiški, <...>, slaugos, globos namų jiems dar nereikia ir valstybė jiems jų negali suteikti, nes jie yra savarankiški, <...>.“

<b>Iniciatyvos tikslas</b>	Pagrindinis tikslas – sukurti ir suteikti visas reikiamas sąlygas senjorams gyventi oriai, komfortiškai ir saugiai, nesukeliant finansinių sunkumų, senjorų bendruomenėje, specialiai jiems pritaikytuose daugiabučiuose.	„<...> jeigu mes juos kažkur visus kartu apgyvendintume, o jų butus išnuomotume, tai jiems būtų ir linksmiau, ir saugiau, ir patogiau gyventi, ir tada pradėjom, ta mintis kilo...<...>.“ „<...> mes tiesiog nuomojam senjorams būstus, kurie iš viso neturi kur gyventi.“
<b>Iniciatyvą vykdyti paskatinusios priežastys</b>	Pastebėta problema – daugybė Lietuvos senjorų skursta ir yra vieniši savo namuose, o kartais pasidaro ir per sunku fiziškai dėl senjorams nepritaikytos infrastruktūros.	„<...> esmė labiau buvo auditorija, tikslinė grupė, žmonės, kurie, pavyzdžiui, Vilniuje gyvena, gal per dideliame bute, gal ketvirtam aukšte ir nebeįlipa, vis tiek jau mes kalbam apie vyresnio amžiaus žmones, galbūt per brangu yra išlaikyti butą, galbūt per daug vieniša vienišam žmogui taip gyventi ir visais šitais atvejais.“
<b>Iniciatyvos esmė</b>	Projekto esmė – suteikti senjorams galimybę išsinuomoti būstą mažesne nei rinkos kaina bei sudaryti visas įmanomas sąlygas fizinei, psichologinei ir finansiniu požiūriu oriai senatvei.	„<...> iš esmės, tai sudarom palankesnes, negu rinkos, sąlygas vyresnio amžiaus žmonėms išsinuomoti butą.“; „<...> mes ir sudarom palankesnes sąlygas finansines, finansine prasme. Mes sutvarkom kompensaciją, mes duodam atidėjimus, <...>.“

Tiek iniciatyvos internetinėje svetainėje, tiek interviu su šios iniciatyvos sumanytoja pateikta informacija iš esmės sutapo. Vienas aspektas, kuris interviu metu labiau išaiškėjo – pirminė šios iniciatyvos idėja buvo tokia, kad senjorai, turintys savo būstą, jo valdymą perleidžia „Orūs namai“ organizatoriams, o šie būstą išnuomoja, kai senjoras persikelia į jam pritaikytą butą „Orių namų“ daugiabutyje, už kurį papildomai mokėti nereikia, nes už senjoro būsto nuoma gaunami mokesčiai pilnai padengia senjoro gyvenimą „Oriuose namuose“, todėl senjoras gali gyventi saugiai ir ramiai, o savo gaunamą pensiją leisti tik savo reikmėms:

„<...> Pirminė mintis buvo padaryti tokį daugiabutį, kuriame senjorai galėtų išnuomoti savo butą ir už tuos pinigus nemokamai gyventi pas mus.“

Tačiau socialinei iniciatyvai startavus paaiškėjo, kad dabartiniai senjorai Lietuvoje, net jei gyvena vieniši ir skurstantys, tačiau iš savo nuosavo būsto išeiti jokiais būdais nenori. Dėl to socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ organizatoriai pakeitė veiklos principą ir apgyvendinimą „Oriuose namuose“ pasiūlė sunkiai besiverčiantiems ir savo nuosavo būsto neturintiems senjorams:

„Bet tada labai greitai paaiškėjo, kad tie, kurie turi savo būstą, tai šitos kartos senjorai, <...> iš savo būsto jie niekur nesikels. <...> praktiškai tik startavus paaiškėjo, kad didesnė problema yra kad, <...> mes tiesiog persiorientavom, kad mes tiesiog nuomojam senjorams būstus, kurie iš viso neturi kur gyventi. Kieno sukčiai butą kokį nors ten išviliojo, ar ne, kas prisiskolino ir gavo parduoti, kas vaikams perrašė per anksti ir vaikai išmetė į gatvę, <...>.“

„Orūs namai“ yra vienas įdomiausių inovatyvių socialinių projektų Lietuvoje.

### **Socialinė iniciatyva – projektas „Gyvoji biblioteka“**

Socialinis projektas „Gyvoji biblioteka“ – tai neformalaus ugdymo metodas, vieta, kurioje žmonės *tampa knygomis* ir, pasakodami savo asmenines istorijas, laužo socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių stereotipus ir tuo pačiu skatina toleranciją, tarpusavio supratimą ir pagarbą žmogui ir jo teisėms (<http://zmogui.lt/category/zmogaus-teisiu-ugdymas/gyvoji-biblioteka/>). Gyvoji biblioteka susideda iš „gyvųjų knygų“ ir „skaitytojų“. Čia, „gyvosios knygos“ – tai žmonės iš pažeidžiamų visuomenės grupių, patiriantys diskriminaciją visuomenėje, „skaitytojas“ – renginio

dalyvis, klausytojas, išklausančias „gyvosios knygos“ istoriją ir užduodantis jai klausimus. Organizatorių tikslas yra „skaitymo“ (istorijos pasakojimo ir klausymo) procesą paversti jaukia, draugiška, interaktyvia terpe, skirta atvirai ir tiesiogiai bendrauti su tam tikrų pažeidžiamų visuomenės grupių atstovais, panaikinti nežinomybę ir baimes, ugdyti toleranciją ir tarpusavio supratimą. „Skaitytojui“ suteikiama galimybė iš pirmųjų lūpų išgirsti atskirtį ir diskriminaciją patiriančių asmenų gyvenimų istorijas ir užduoti jiems rūpimus klausimus. „Gyvoji knyga“ gali išsipasakoti, atsikratyti stereotipų ir baimių. „Gyvojoje bibliotekoje“ galima susipažinti ir išgirsti su žmonėmis, kurie turi:

- fizinės sveikatos sutrikimų (judėjimo negalia, paralyžių, netekę galūnių, ŽIV sergantys ir kt.);
- psichinės sveikatos sutrikimų (depresiją, bipolinį sutrikimą, autizmą, priklausomybes ir kt.);
- kitokį socialinį statusą (migrantai, buvę kaliniai, vaikų globos namų auklėtiniai, benamiai ir kt.);
- kitokią socialinę tapatybę (LGBTI+ atstovai, įvairių religijų atstovai, kt. netradicinius įsitikinimus turintys asmenys).

„Gyvosios bibliotekos“ neformalaus ugdymo metodas yra įrašytas į Europos Tarybos jaunimo žmogaus teisių ugdymo programą. Šis metodas Lietuvoje pradėtas taikyti 2007 m., kaip Europos Tarybos kampanijos „Visi skirtingi – visi lygūs“, inovatyvios žmogaus teisių ugdymo programos dalis. Programą kuruoja Nacionalinis socialinės integracijos institutas.

Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su programos „Visi skirtingi – visi lygūs“ vadove, socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ organizatore. Išanalizavus socialinę iniciatyvą, galima pateikti pagrindinius teiginius, apibūdinančius iniciatyvą, jos tikslą, esmę bei priežastis (problema), paskatinusias ją kurti. Teiginiai ir jų pagrindimas pateikiami 6 lentelėje.

**6 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės)

	<b>Teiginys</b>	<b>Pagrindimas</b>
<b>Iniciatyvos apibūdinimas</b>	„Gyvoji biblioteka“ – tai neformalaus ugdymo metodas, vieta, kurioje žmonės tampa knygomis ir pasakodami savo asmenines istorijas laužo socialinę atskirtį patiriančių visuomenės grupių stereotipus.	„<...> pradėjo taikyti „Gyvosios bibliotekos“ metodą, t.y. metodą, kada žmonės yra tapatinantys su tam tikrom socialinėm grupėm, tampa savanoriais ir savanorystėje, mūsų formate, jie vadinami gyvosiomis knygomis ir pasakodami savo asmeninę istoriją, perduoda informaciją dalyviams, kad socialinės grupės apibrėžtis, kaip tokia, ir tie stereotipai, neigiamos nuostatos ne visada atspindi realybę.“
<b>Iniciatyvos tikslas</b>	Pagrindinis tikslas – Organizatorių tikslas yra „skaitymo“ (istorijos pasakojimo ir klausymo) procesą paversti jaukia, draugiška, interaktyvia terpe, skirta atvirai ir tiesiogiai bendrauti su tam tikrų pažeidžiamų visuomenės grupių atstovais, panaikinti nežinomybę ir baimes, ugdyti toleranciją, tarpusavio supratimą ir pagarbą žmogui ir jo teisėms.	„<...> per mūsų „Gyvosios bibliotekos“ formatą jie komunikuoja visuomenei apie priklausymą tam tikrai socialinei grupei ir būtent atskleidimą, kad tapatybė su socialine grupe dar neuždeda tau tam tikros etiketės ir jie jaučiasi tokie kaip ir neformalūs švietėjai visuomenės.“ „„Gyvoji biblioteka“ gimė kaip neformalus žmogaus teisių ugdymas, labiau nukreiptas į jaunimą, kaip skatinantis pažinti.“ „<...> tikslas yra supažindinti visuomenę su skirtingom socialinėm grupėm ir būtent atskleisti, kad ne socialinė grupė, o po tuo socialinės grupės pavadinimu slypi visiškai skirtingi žmonės, na, lygiai tokie patys kaip ir mes, <...>.“
<b>Iniciatyvą vykdyti paskatinusios priežastys</b>	Pastebėta problema – Lietuvoje vis dar egzistuoja daug baimių, nežinomybės ir neigiamų stereotipų, siejamų su tam tikromis	„<...> trūksta žmonėms, ypačingai jauniems žmonėms, žinių ir įgūdžių apie žmogaus teises ir tų žmogaus teisių įprasmimą kasdienėj veikloje, <...>.“ „<...> daugiau jau netgi prieš 10 metų buvo labai daug įvairių mokymų apie žmogaus teises, <...> ne visada šitie mokymai

	pažeidžiamomis socialinėmis grupėmis.	<i>efektyvūs ir ne visada pasiekia tą rezultatą. Žmogaus teisių pati sąvoka yra labai neapibrėžta, labai daug apimanti ir panašiai.</i>
<b>Iniciatyvos esmė</b>	Projekto esmė – „skaitytojai“ suteikiama galimybė iš pirmųjų lūpų išgirsti atskirtį ir diskriminaciją patiriančių asmenų gyvenimų istorijas ir užduoti jiems rūpimus klausimus. „Gyvoji knyga“ gali išsipasakoti, atsikratyti stereotipų ir baimių	<i>„&lt;...&gt; stengiamės suteikti tų įgūdžių žmonėms, kaip jas įprasminti, bet būtent tas kasdienėje veikloje gebėjimas bendrauti su skirtingais žmonėmis ir atskleisti jų tapatybę, unikalumą ir gebėjimas tai priimti, tiesiog, ne kaip kažkokias neigiamas nuostatas ar stereotipus, tai vat mūsų ta yra pagrindinė siekiamybė, kad kiekvienas žmogus yra skirtingas ir su juo galima kalbėti labai įvairiom temom.“</i> <i>„&lt;...&gt; per mūsų „Gyvosios bibliotekos“ formatą jie komunikuoja visuomenei apie priklausymą tam tikrai socialinei grupei ir būtent atskleidimą, kad tapatybė su socialine grupe dar neuždeda tau tam tikros etiketės ir jie jaučiasi tokie kaip ir neformalūs švietėjai visuomenės.“</i>

Interviu metu buvo išsiaiškinta, kad socialinis projektas „Gyvoji biblioteka“ yra programos „Visi skirtingi – visi lygūs“, kuri skirta neformaliam žmogaus teisių ugdymui, dalis, t. y. vienas iš daugelio programoje vykdomų projektų:

*„„Visi skirtingi – visi lygūs“, tai <...> yra neformali žmogaus teisių ugdymo programa, <...>. <...> šios programos rėmuose vykdoma daugiau veiklų, kurios yra orientuotos į tikslingą pagalbą socialinę atskirtį patiriantiems asmenims, bet kartu išliko ir žmogaus teisių ugdymo programos, veiklos, <...>, tai tiesiog nusprendėm, kad šiek tiek praplėsim programos pavadinimą, kad po ja galėtų patilpti visos vykdomos veiklos.“*

Programą „Visi skirtingi – visi lygūs“ ir joje vykdoma socialinė iniciatyva „Gyvoji biblioteka“ kuruoja Nacionalinis socialinės integracijos institutas. Interviu su „Gyvosios bibliotekos“ vadove metu paaiškėjo, kad „Gyvoji biblioteka“ buvo viena iš pirmųjų Nacionalinės socialinės integracijos instituto iniciatyvų ir šio instituto atsiradimo priežasčių:

*„Gyvoji biblioteka“, iš tikrųjų, kaip pati iniciatyva, ji viena iš pirmųjų, apskritai, Nacionalinio socialinės integracijos instituto vykdytų veiklų ir, na, galbūt galima netgi drąsiai teigti, kad tai buvo vienas iš tų akstinių kodėl atsirado pats institutas.“*

„Gyvoji biblioteka“ rodo, kad realūs socialiniai pokyčiai galimi, kai žmonės patys keičiasi ir padeda keistis kitiems.

### **Socialinė iniciatyva – programa „Socialinis taksi“**

„Socialinis taksi“ – tai programa, skirta asmenims, turintiems judėjimo negalią. Jos tikslas – skatinti negalią turinčių žmonių mobilumą ir padėti nevaržomai judėti, suteikiant galimybę gyventi pilnavertišką socialinį gyvenimą (<http://socialinistaksi.lt/>). „Socialinis taksi“ teikia ne tik pavėžėjimo su asistentu paslaugas, bet prireikus suteikia ir visokeriopą pagalbą su išėjimu ir grįžimu į namus, daiktu nunešimu, įsodinimu, palydėjimu ir kt. Šia paslauga pasinaudoti gali ne tik sudarę sutartį ir paslauga besinaudojantys periodiškai, tačiau ir tie, kuriems jos reikia tik vieną kartą, pavyzdžiui, grįžtant iš ligoninės.

Šiuo metu „Socialinis taksi“ paslauga naudotis gali Vilniaus miesto ir rajono, Kauno, Klaipėdos, Zarasų miesto ir rajono bei Visagino gyventojai. Norint pasinaudoti paslaugomis, asmenys gali kreiptis telefonu arba internetu „Socialinio taksi“ elektroninėje sistemoje. Programos organizatoriai skiria didelį dėmesį paslaugos kokybei – visi automobiliai visapusiškai pritaikyti neįgaliesiems,

automobilių vairuotojai-asistentai paruošiami ir apmokomi reikalingų bendravimo ir kitų svarbiausių įgūdžių bei būtiniosios pagalbos suteikimo. „Socialinis taksi“ skatina asmenų, turinčių judėjimo negalią ir specialiuosius poreikius, integraciją į visuomenę ir pilietiškumą, todėl rinkimų metu į balsavimo apylinkes veža, palydi ir asistuoja visiškai nemokamai. Programą kuruoja Nacionalinis socialinės integracijos institutas.

Pusiau struktūruotas interviu buvo atliktas su socialinės iniciatyvos „Socialinis taksi“ vadove. Atliktas interviu padėjo geriau suvokti socialinę iniciatyvą, jos esmę, tikslą, veiklos principus.

**7 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Socialinis taksi“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės)

	<b>Teiginys</b>	<b>Pagrindimas</b>
<b>Iniciatyvos apibūdinimas</b>	„Socialinis taksi“ – pavėžėjimo paslaugos negalią ar specialiuosius poreikius turintiems asmenims. Tai iniciatyva, skatinanti asmenų, turinčių judėjimo negalią ar specialiuosius poreikius, integraciją į visuomenę.	„Ši paslauga yra skirta užtikrinti žmonių nepriklausomybę nuo kitų žmonių, <...>. Tai yra transporto organizavimas su asmeniniu asistentu. „ „Tai yra automobiliai, yra laiptų kopikliai, įvairi įranga, kuri padeda suteikti kokybiškas paslaugas ir taip pat turime IT sistemą.“ „Socialinis taksi“ yra apie žmonių su negalia mobilumą ir savarankiškumą.“
<b>Iniciatyvos tikslas</b>	Pagrindinis tikslas – skatinti asmenų su negalia mobilumą ir savarankiškumą.	„<...> pagrindinis dalykas, ko siekiame, tai užtikrinti žmonių su negalia mobilumą ir savarankiškumą. Tiesiog būti toks netgi nacionalinis žmonių su negalia mobilumo tinklas, kur žmonės galėtų lygiavertiškai, kaip ir visi kiti, būti mobilūs ir dalyvauti visuomenėje, ir socialiniame, ir ekonominiame gyvenime“
<b>Iniciatyvą vykdyti paskatinusios priežastys</b>	Problema – asmenys su negalia dažnai neturi galimybių judėti ir keliauti, yra apriboti ir priklausomi nuo kitų žmonių, todėl negali gyventi pilnavertiško socialinio gyvenimo.	„<...> jeigu žmogus gyvena penktame aukšte ir pastatas yra nepritaikytas <...>“ „<...> analizavome kokia situacija yra Lietuvoje, ir kokios paslaugos, ir kodėl žmonės nekeliauja, kodėl žmonės neišeina iš namų, vienas iš pagrindinių niuansų buvo, tai kad jiems reikia ieškotis kažkokio transporto, skambinti, prašyt ir taip toliau. Mes supratome, kad žmonės patiria didelį psichologinį diskomfortą, <...>, mes sukūrėme IT sistemą, kur žmogus nieko neprašydamas, niekam neskambindamas gali ateiti ir labai lengvai užsisakyti paslaugą jam patogiu metu.“ „mūsų bičiuliai, draugai ar partneriai, kurie turėdavo judėjimo negalią, negalėdavo sklandžiai ir patogiai atvykti į renginį ar į mokymus ir išvykti, kildavo problema.“ „Jeigu kalbam apie socialinių paslaugų centrus, tai darbo laikas yra nuo 8 iki 17 val., tai reiškia, kad po 17 val. žmogaus su negalia gyvenimas, kas liečia mobilumą, baigiasi.“
<b>Iniciatyvos esmė</b>	Projekto esmė – asmenims su negalia suteikiama individuali pavėžėjimo ir visokeriopos pagalbos judėti paslauga, galimybė bet kada, bet kuriuo metu ir bet kur keliauti jiems specialiai pritaikytuose automobiliuose, tapti nuo šeimos narių ar artimųjų nepriklausomais savarankiškais asmenimis.	„Ši paslauga yra skirta užtikrinti žmonių nepriklausomybę nuo kitų žmonių, <...>. <...>, tai nėra tikslas kelionės iš taško A į tašką B, bet ir yra visos papildomos paslaugos, kurios būtent užtikrina žmonių nepriklausomybę ir mobilumą. <...> tarkim, jeigu žmogus gyvena penktame aukšte ir pastatas yra nepritaikytas, tai mes turime visą specialiąją įrangą, kuri padeda nuleisti žmogų ir jam padėti išeiti iš namų ar patekti į kažkokius kitus pastatus. <...>, principas – mes neribojame žmonių su negalia kelionių nei tikslo, nei laiko, tai reiškia, kad mes dirbam 24/7, <...>.“ „<...>leidžia savarankiškai jiems keliauti, kadangi paslaugos tikrai yra orientuotos į individualius žmogaus poreikius.“ „Mes labiau orientuojamės į individualius žmonių poreikius ir, jeigu jis nori vykti į parduotuvę, mūsų mašina atvyksta ir mūsų asmeninis asistentas „Socialinio taksi“ palydi į parduotuvę, padeda apsipirkti ir visa kita.“

Išanalizavus iniciatyvos „Socialinis taksi“ interneto svetainėje pateiktą informaciją ir interviu su iniciatyvos vadove, galima pateikti pagrindinius teiginius, apibūdinančius iniciatyvą, jos tikslą, esmę bei priežastis (identifikuotą problemą), paskatinusias ją kurti. Teiginiai ir jų pagrindimai pateikiami 7 lentelėje. Taigi, socialinė iniciatyva „Socialinis taksi“ yra orientuota į asmenis su negalia ar specialiuosius poreikius turinčius asmenis, kurių mobilumas, paprasčiausiai, yra apribotas dėl jų negalios, todėl jiems yra sudėtinga, o kartais ir neįmanoma, išeiti iš namų ir judėti laisvai. „Socialinis taksi“ aprūpintas specialiai pritaikyta įranga ir automobiliais, kuriuos vairuoja apmokyti vairuotojai-asistentai. „Socialinis taksi“ padeda žmogui su negalia gali laisvai judėti ir keliauti bet kur ir bet kada už prienamą kainą.

### „Senjoro“ socialinė iniciatyva

„Senjoro“ – tai senjorų lankomosios priežiūros paslaugos namuose (<https://senjoro.lt/>). Lankomoji priežiūra yra puiki alternatyva senelių globos namams: kvalifikuoti specialistai, socialiniai darbuotojai ir jų padėjėjai teikia socialines paslaugas atvykdami tiesiogiai į pagyvenusių ar neįgalių asmenų namus, siekiant, kad asmuo jaustųsi kuo geriau ir pagalba jam būtų suteikiama jo artimoje aplinkoje, nereikėtų niekur vykti iš namų. „Senjoro“ darbuotojai atsižvelgia į kiekvieno kliento poreikius ir norus bei siekia, kad suteikiama visokeriopa pagalba, padeda susidoroti su kasdienės buities darbais, rūpinasi senjorų socializacijos ir savirealizacijos poreikiais. Ypatingai didelis dėmesys skiriamas socializacijai – dažnai senyvo amžiaus žmonės yra vieniši, jiems paprasčiausiai trūksta bendravimo ir kontaktų su žmonėmis, todėl „Senjoro“ specialistai padeda ne tik buityje, bet gali pasiūlyti ir tiesiog pabendrauti, pakalbėti prie arbatos puodelio, išeiti pasivaikščioti ar apsilankyti renginiuose.

Be socialinių paslaugų teikimo senjorams ir negalią turintiems asmenims, „Senjoro“ organizatoriai yra išsikėlę socialinę misiją – didinti pagyvenusių žmonių užimtumą ir tokiu būdu prisidėti prie skurdo mažinimo. Viena iš veiklų – parduotuvė internete, kurioje parduodami įvairūs senjorų rankų darbo gaminiai, už kuriuos gautas pelnas atitenka patiems senjorams. „Senjoro“ taip pat organizuoja ir skatina įvairius užsiėmimus, pavyzdžiui, senjorų piknikus, teatro užsiėmimus, diskusijas, degustacijas, jogos užsiėmimus, kino ir stalo žaidimų vakarus, kitus susibūrimus ir pasisėdėjimus. Programą kuruoja Nacionalinis socialinės integracijos institutas.

Pusiau struktūruotas interviu vykdytas su socialinės iniciatyvos „Senjoro“ vadove. Vadovės pasakojimas ir iniciatyvos pristatymas padėjo geriau suprasti jos esmę, tikslą, veiklos principus. „Senjoro“ socialinė iniciatyva pristatyta 8 lentelėje.

**8 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Senjoro“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės)

	<b>Teiginys</b>	<b>Pagrindimas</b>
<b>Iniciatyvos apibūdinimas</b>	„Senjoro“ – senelių globos namų alternatyva, lankomosios priežiūros paslaugos senjorų savuose namuose.	<i>„Mūsų komanda, socialinių darbuotojų padėjėjai teikia pagalbą į namus paslaugas seneliams namuose.“</i>
<b>Iniciatyvos tikslas</b>	Pagrindinis tikslas – suteikti senjorams visokeriopą reikalingiausią pagalbą jiems artimoje aplinkoje, skatinti senjorų savarankiškumą, socializaciją, savirealizaciją ir užimtumą ir gerinti jų gyvenimo sąlygas.	<i>„&lt;...&gt; mes tikrai orientuojamės į socializaciją, į senjorų savirealizaciją.“ „Paslaugų tikslas – kad asmenys kuo ilgiau liktų savarankiškai gyventi savo namuose, turėtų tam galimybes, jiems nereikėtų persikelti į globos įstaigas.“ „&lt;...&gt; mūsų poveikis orientuotas į vyresnio amžiaus asmenų buities gerinimą ir gyvenimo sąlygų gerinimą.“</i>

<b>Iniciatyvą vykdyti paskatinusios priežastys</b>	Pastebėta problema – dažnai senyvo amžiaus žmonės yra vieniši, jiems trūksta bendravimo ir kontakto su žmonėmis ar paprasčiausiai reikalinga papildoma pagalba tvarkantis buityje ar su kitais darbais.	<i>„„Senjoro“ atsirado visiškai iš poreikio, mes pamatėm paslaugų poreikį, &lt;...&gt;.“</i> <i>„ &lt;...&gt; matėm visus tuos visuomenės poreikius, ypač tą vyresnio amžiaus asmenų, tokių galbūt atskirtį, socialinių paslaugų nepakankamumą. &lt;...&gt; labai tą požiūrį norėjom ir norim keisti į, būtent, į vyresnio amžiaus asmenis. &lt;...&gt;, šitos programos idėja kilo matant poreikį, kad socialinės paslaugos vyresnio amžiaus asmenims nėra tokios prieinamos kaip galėtų būti ir kaip žmonės turi teisę tokias paslaugas gauti</i>
<b>Iniciatyvos esmė</b>	Projekto esmė – suteikti visas reikalingas paslaugas senjorams atvykstant tiesiogiai į jų namus, suteikti visokeriopą pagalbą tiek buityje ar kitaip, kad senjorai kuo ilgiau išliktų savarankiški ir gyventų savo namuose.	<i>„&lt;...&gt; kad asmenys kuo ilgiau liktų savarankiškai gyventi savo namuose, turėtų tam galimybes, jiems nereiktų persikelti į globos įstaigas.“</i> <i>„ &lt;...&gt; socialinių darbuotojų padėjėjai teikia pagalbą į namus paslaugas seneliams namuose.“</i>

Apibendrinant galima teigti, kad socialinė iniciatyva „Senjoro“ yra skirta vyresnio amžiaus žmonėms, siekiant, kad jie kuo ilgiau išliktų savarankiški ir gyventų savo namuose, tačiau visada gautų jiems reikalingą pagalbą, teikiant lankomosios priežiūros paslaugas namuose.

### **Pilietinė-socialinė iniciatyva „Stiprūs kartu“**

„Stiprūs kartu“ – iniciatyva, skirta padėti su COVID-19 pandemijos ir karantino iššūkiais susidūrusiems asmenims, kuriems su jais susidoroti savo jėgomis tapo per sunku. Asmenys, kuriems šios pagalbos prireikė labiausiai, yra senyvo amžiaus žmonės, priklausantys rizikos grupei, todėl jiems šis virusas ypatingai pavojingas sveikatai (<https://stipruskartu.lt/>). „Stiprūs kartu“ savanoriai suteikia pagalbą nupirkdami senjorams maisto, vaistų ar kitų reikalingiausių prekių ir pristatydami jiems tiesiai į namus – tokiu būdu senjorai lieka namie ir nerizikuoja savo sveikata išeidami į prekybos vietas patys. Kiekvienam senyvo amžiaus ar bet kokiam kitam pagalbos prašančiam asmeniui priskiriamas vienas „Stiprūs kartu“ savanoris, kuris pagal poreikį gali nemokamai pasirūpinti ir visokeriopai pagelbėti, kiek įmanoma daugiau išvengiant tiesioginio kontakto. „Stiprūs kartu“ įgyvendintojai didelį dėmesį skiria saugumui: kiekvienas savanoris supažindinamas su saugaus elgesio instrukcijomis, gauna visas reikalingiausias apsaugos priemones ir yra periodiškai testuojami dėl COVID-19 viruso.

Dėl didelio sergamumo situacija tapo itin sudėtinga, todėl ligoninėse bei slaugos namuose pritrūko darbuotojų, todėl „Stiprūs kartu“ savanoriai pradėjo teikti pagalbą ir šiose įstaigose. Čia reikalinga bet kokia pagalba: nuo globotinių maitinimo, patalpų valymo iki bet kokių kitų buitinių darbų. Situacija šalyje taip pat palietė ir skurdžiau gyvenančius asmenis. Dėl pajamų sumažėjimo ar jų nebuvimo, sunkiau gyvenantys žmonės ir šeimos nebeturi kaip susimokėti už pragyvenimą, maistą ar vaistus. „Stiprūs kartu“ savanoriai padeda įsigyti maisto, vaistų ar kitų reikalingų prekių, dažnai sumokėdami savo pinigais.

„Stiprūs kartu“ projektą organizuoja Lietuvos Šaulių Sąjungos Pelėdų būrio šauliai kartu su renginių organizavimo įmone „Pirmoji kava“, Lietuvos skautais bei kitais prie iniciatyvos prisijungusiais partneriais. Projektas įgyvendinamas bendradarbiaujant su Valstybės Ekstremalių situacijų valdymo centru. Vienas iš projekto sumanytojų ir koordinatorių – Šaulių sąjungos Pelėdų būrio vadas, Lietuvos televizijos žurnalistas, laidų vedėjas Edmundas Jakilaitis.



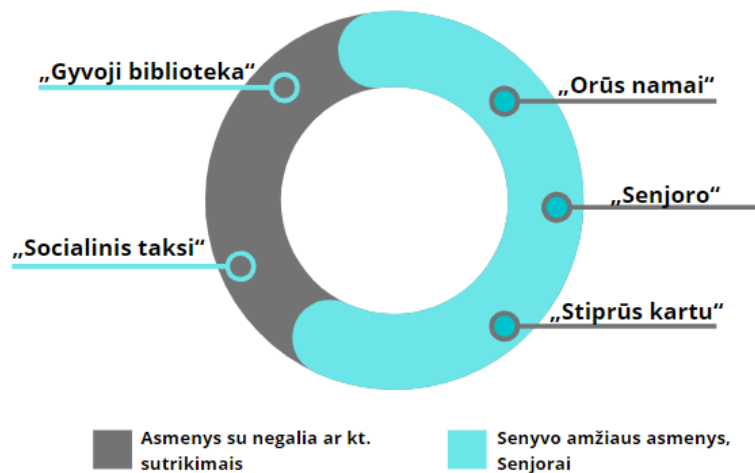
Pusiau struktūruoto interviu metu kalbinta socialinės iniciatyvos „Stiprūs kartu“ koordinavimo centro vadovė, prie iniciatyvos prisijungusi nuo pačios iniciatyvos sukūrimo pradžios. Atliktas interviu padėjo geriau suvokti socialinę iniciatyvą, jos esmę, tikslą, veiklos principus. Apibendrinimai pateikti 9 lentelėje.

**9 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Stiprūs kartu“ veiklos apibendrinimas (sudaryta autorės)

	<b>Teiginys</b>	<b>Pagrindimas</b>
<b>Iniciatyvos apibūdinimas ir tikslas</b>	„Stiprūs kartu“ – pilietinė-socialinė iniciatyva, kurios tikslas padėti su koronaviruso pandemijos ir karantino iššūkiais susidūrusiems asmenims, kuriems savo jėgomis susidoroti tapo per sunku. Šią iniciatyvą apima pagalba tiek telefonu, tiek tiesiogiai.	<p>„&lt;...&gt; padėti apipirkti senyvo amžiaus žmones, nupirkti jiems vaistų, pristatyt iki durų be jokio kontakto ir taip toliau, &lt;...&gt;“</p> <p>„&lt;...&gt; suburti žmones, tuos, kurie nėra rizikos grupėj, kad galėtų padėti tiems, kurie yra rizikos grupėj.“</p> <p>„Bet esminis darbas tai mūsų buvo surinkti kuo gausesnį būrį savanorių visoje Lietuvoje, &lt;...&gt;.“</p> <p>„Tai mes, iš tikrųjų, dar ir buvom tokia informacinė linija, &lt;...&gt;“</p>
<b>Iniciatyvą vykdyti paskatinusios priežastys</b>	Pastebėta problema – asmenys, kuriems šios pagalbos prireikė labiausiai yra senyvo amžiaus žmonės, esantys rizikos grupėje ir kuriems šis virusas ypatingai pavojingas sveikatai.	<p>„Kai atsitiko pirmasis karantinas, žmonės labai buvo išsigandę, nes niekas nežino kas čia yra per baubas. Visi sėdėjo namie ir bijojo išeiti į parduotuves, visiems buvo prigrasinta, kad neturėti kontaktų ir nevaikščioti į parduotuves, kaip žinia, senyvo amžiaus žmonės, bijodami dėl savo sveikatos, bijodavo prisiliesti prie kokių ten maisto produktų, dezinfekuodavo juos ir taip toliau. Nebuvo dar nei testavimo procesai išvystyti, nei niekas, tai tiesiog idėja buvo tokia, kad suburti žmones, kurie gali padėti, kad jie padėtų tiems, kuriems reikia – pažeidžiamiausioms piliečių grupėms.“</p>
<b>Iniciatyvos esmė</b>	Projekto esmė – senjorams ar kitiems pagalbos prašantiems asmenims suteikiama pagalba nuperkant ir į namus pristatant reikalingiausias prekes ar pagalba su kitais darbais, tokiu būdu senjorai ar kiti asmenys lieka namie ir nerizikuoja savo sveikata išeidami į prekybos vietas patys. Taip pat veikiantis skambučių centras teikia konsultacijas išsigandusiems ir pasimetusiems dėl pandeminės situacijos piliečiams, siekdami juos nuraminti ir suteikti reikalingą pagalbą ar konsultaciją telefonu.	<p>„&lt;...&gt; žmonės, jeigu norit, galit padėti apipirkti senyvo amžiaus žmones, nupirkti jiems vaistų, pristatyt iki durų be jokio kontakto ir taip toliau, &lt;...&gt;“</p> <p>„&lt;...&gt; tiesiog idėja buvo tokia, kad suburti žmones, kurie gali padėti, kad jie padėtų tiems, kuriems reikia – pažeidžiamiausioms piliečių grupėms.“</p> <p>„&lt;...&gt; mes paleidome numerį telefono, bendradarbiaudami su Tele2 kompanija, kuri irgi mums labai padėjo ir prisidėjo, davė tokią galimybę, kad žmonėms tie skambučiai nekainuotų, &lt;...&gt;“</p> <p>„&lt;...&gt; skambučių linija mūsų netilo, nes žmonės išsigandę skambindavo mums ne tik &lt;...&gt; buitiniiais klausimais, bet &lt;...&gt; tiesiog su klausimais kas čia vyksta, kaip man elgtis, ką man daryti, jeigu, nežinau, temperatūra pakilo arba kaip man dezinfekuotis, kaip kaukę nešioti, &lt;...&gt;“</p> <p>„Tai mes, iš tikrųjų, dar ir buvom tokia informacinė linija, kuri irgi susisiekė ir bendradarbiavom su visokiom psichologinėm linijom, nes žmonėms irgi reikėjo pagalbos ir tuo klausimu, tai suteikdavom jiems kontaktus tų tarnybų, kurios jiems reikalingos buvo tuo metu.“</p>

Taigi, socialinė iniciatyva „Stiprūs kartu“ atsirado dėl poreikio suteikti visokeriopą pagalbą labiausiai pandeminės situacijos Lietuvoje paveiktiems asmenims, siekiant juos apsaugoti ir nuraminti šiuo baimę ir nežinomybę keliančiu metu.

Išanalizavus ir apibendrinus kiekvieną nagrinėjamą socialinę iniciatyvą, galima daryti išvadą, visos šios penkios tyrimui pasirinktos socialinės iniciatyvos sukurtos siekiant suteikti pagalbą dviem pažeidžiamiausioms visuomenės grupėms: senyvo amžiaus ir negalią ar kitus sutrikimus turintiems asmenims (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Socialinių grupių pasiskirstymas pagal į jas orientuotų socialinių iniciatyvų skaičių (sudaryta autorės)

Socialinės iniciatyvos „Orūs namai“, „Senjoro“ ir „Stiprūs kartu“ orientuotos į senyvo amžiaus asmenų gerovę, o „Gyvoji biblioteka“ ir „Socialinis taksi“ – į asmenų, patiriančių socialinę atskirtį visuomenėje, turinčių negalią ar kitų sutrikimų, ribojančių integravimąsi į visuomenę. Visos penkios socialinės iniciatyvos vis dar sėkmingai vykdomos iki šiol.

#### 4.2. Įsitraukusiųjų į socialines iniciatyvas dalyvių įvairovė

Antrasis empirinio tyrimo uždavinys – išsiaiškinti įsitraukusiųjų į tiriamas socialines iniciatyvas dalyvių įvairovę, tai yra, kas prie šių iniciatyvų dirba, kas įsitraukia, prisideda prie iniciatyvos sėkmingo vykdymo ir įgyvendinimo.

Siekiant išsiaiškinti į socialines įsitraukusiųjų dalyvių įvairovę, struktūruoto interviu metu kiekvienam informantui buvo užduotas klausimas: *Kas yra suinteresuotieji, įsitraukiantys į šios socialinės iniciatyvos kūrimą ir įgyvendinimą?* Informantų susisteminti ir apibendrinti atsakymai pateikti apačioje.

**Socialinė iniciatyva – projektas „Orūs namai“.** Interviu metu gauta informacija leido identifikuoti keturis suinteresuotuosius, kurie įsitraukia į „Orūs namai“ veiklą (žr. 10 lentelę): iniciatyvos iniciatorė ir organizatorė, kuri yra pagrindinis asmuo įgyvendinantis ir visapusiškai atsakingas už iniciatyvos veiklą. Kiti du įsitraukusieji – rėmėjai, prisidedantys prie iniciatyvos įgyvendinimo finansine parama ar kitokia parama. Rėmėjus galima skirstyti į privačius asmenis ir verslo subjektus. Ketvirtoji įsitraukusiųjų kategorija – savanoriai, tam tikrų sričių specialistai, prie iniciatyvos prisidedantys savo įgūdžiais, tuo, ką geriausiai moka ir išmano.

**10 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Orūs namai“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės)

Socialinė iniciatyva	Įsitraukusiųjų kategorija	Pagrindimas
„Orūs namai“	Organizatorius, vykdytojas	„Šita iniciatyva, pačią idėją aš sugalvojau, aš ir įgyvendinu, ir, na, aš ir esu „Orūs namai“.“ „<...> visa atsakomybė yra ant manęs, visi darbai yra ant manęs, aš pati ir buhalteris, ir komunikacija, ir marketingas, ir butų prižiūrėtojas, <...>.“
	Rėmėjai	„Visi žmonės, kurie rėmėjai, <...>.“

(privatūs asmenys)	<p>„&lt;...&gt; visi rėmėjai, kurie susimetė tuos pinigus ir mes tas patalpas nupirkom, suremontavom.“</p> <p>„&lt;...&gt; pas mus tiktai privačių...“</p> <p>„Tie, kurie patys susiranda, &lt;...&gt; dabartiniai, ypač jauni verslininkai, tai nėra tie, kurie orientuoti 100 procentu tik į pinigą, jiems labai svarbu yra, kad tie pinigai kurtų naudą visuomenei.“</p> <p>„&lt;...&gt; Pijus, jaunas žmogus, ir pirmas dalykas – jis pats asmeniškai paaukėjo pinigų, &lt;...&gt;“</p>
Rėmėjai (verslo subjektai)	<p>„&lt;...&gt; tie <b>verslai</b>, kurie norėjo prisidėti, man patys skambindavo ir sakydavo laba diena, labai gražus projektas, mes norim prisidėti.“</p> <p>„&lt;...&gt; mūsų rėmėjai didieji, &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; baldai l.lt, jie yra tarptautiniai, &lt;...&gt; susisieki su manim ir sako žinokit mes baldais prekiaujam, tai va, kai jums reikės baldų, jūs man sakykit, mes jums sudovanosim.“</p> <p>„&lt;...&gt; įmonė, kuri baldinėm plokštėm prekiauja, mergaitė skambino, sako čia apie jus kaip tik šiandien reportažą rodė per žinias, man direktorius liepė susisiekti su jumis ir pasiūlyti savo paslaugas, kai tik reikės mes jums viską padovanosime.“</p>
Savanoriai (sričių specialistai)	<p>„&lt;...&gt; mes turim ir savanoriškų pagalbų, buhalteris padeda, kiek ten reikia, koks nors IT specialistas puslapį sukūrė ir iki šiol dar palaiko tą puslapį.“</p> <p>„&lt;...&gt; <b>elektrikas</b> buvo atvažiavęs ir tas darbus padarė, pinigų neėmė &lt;...&gt;.“</p> <p>„Jeigu man ko nors reikia, tai mes turim Facebook'o grupę, parašau į Facebook'ą, „chebra, gal kas nors žinot ką nors“ ir praktiškai visada atsiranda kas padeda.“</p> <p>„&lt;...&gt; buhalteris, kai pradėjo mums pagelbėti atskaitas daryti kartą per metus arba reikia pasikonsultuoti, tai ir iki šiol daro. Kaip teisininkai, jeigu reikia konsultacijos, tai mes kelis teisininkus turim, kuriems galiu paskambinti.“</p>

**Socialinė iniciatyva – projektas „Gyvoji biblioteka“.** Dalyvių įvairovė socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ veikloje – keturios įsitraukusiųjų kategorijos (žr. 11 lentelę): iniciatyvos koordinatorė ir pagrindinė organizatorė, besirūpinanti sklandžia veikla, renginių organizavimu ir kitais svarbiausiai darbais. Iniciatyvos organizatorei talkina savanoriai, kurie prisideda prie įvairių veiklų ir darbų, tokių kaip marketingas, komunikacija, pagalba organizuojant ar kt. Kita iniciatyvai itin svarbi įsitraukusiųjų kategorija yra patys klientai, įvairių socialinių grupių atstovai, be kurių „Gyvoji biblioteka“ renginiai negalėtų vykti. Ketvirtoji, ne ką mažiau svarbi įsitraukusiųjų kategorija – tokių renginių užsakovai arba kaip pati organizatorė įvardina – visuomenė.

**11 lentelė.** Socialinės iniciatyvos „Gyvoji biblioteka“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės)

Socialinė iniciatyva	Įsitraukusiųjų kategorija	Pagrindimas
<b>„Gyvoji biblioteka“</b>	Organizatorius, vykdytojas	„<...> pagrindinė koordinatorė ir organizatorė „Gyvosios bibliotekos“ esu aš, šiuo metu, <...>.“
	Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų)	„<...> man talkina savanoriai, <...>.“ „<...> vadinu darbiniai mano savanoriai, darbinė savanorių komanda, kurie yra atsakingi va būtent už pagalbą organizuojant, už komunikaciją ir truputį marketingą, <...>.“
	Klientai (socialinių grupių atstovai)	„Kita ta suinteresuotųjų grupė yra mūsų vadinamosios gyvosios knygos, kiti savanoriai, tai yra žmonės, atstovaujantys įvairias socialines grupes.“
	Užsakovai, visuomenė	„Trečias, jau turbūt, tie suinteresuotieji asmenys, tai yra ta pati visuomenė, tie kurie nelabai dažnai susiduria su žmogaus teisėmis, bet šiek tiek domisi ir nori įtvirtinti tas savo žinias, tai yra mūsų užsakovai. Tai užsakovai pas mus yra labai

		<i>įvairūs: mokyklos, jaunimo organizacijos, verslai, kitos nevyriausybines organizacijos, festivaliai. “</i>
--	--	---

**Socialinė iniciatyva – programa „Socialinis taksi“.** Identifikuotos šešios į „Socialinis taksi“ įsitraukiančiųjų kategorijos (žr. 12 lentelę). Viena jų – organizatorė, programos vadovė, pilnai kuriojanti visą programą ir jos sklandžią veiklą. Į programą įsitraukę ir itin aktyviai dalyvaujantys – patys „Socialinis taksi“ klientai, žmonių su negalia socialinės grupės atstovai, į kuriuos ši socialinė iniciatyva orientuota, todėl jiems itin svarbu prisidėti prie veiklos ir jos kokybės gerinimo. Interviu metu iniciatyvos organizatorė taip pat išskyrė ir savanorius, kaip vieną iš įsitraukusiųjų kategorijų, kurie teikia pagalbą įvairiausios srityse. Aktyviai bendradarbiaujama ir su valdžios institucijomis: miestų savivaldybėmis bei ministerijomis. Paskutinė identifikuota įsitraukusiųjų kategorija – rėmėjai, verslo subjektai, prisidedantys ir paremiantys programos veiklą.

**12 lentelė.** Socialines iniciatyvos „Socialinis taksi“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės)

Socialinė iniciatyva	Įsitraukusiųjų kategorija	Pagrindimas
<b>„Socialinis taksi“</b>	Organizatorius, vykdytojas	<i>„Aš prisijungiau prieš 4-5 metus ir vadovauju šitai programai pilnai. “</i>
	Klientai (socialinių grupių atstovai)	<i>„&lt;...&gt; turime taip pat skambučių centrą, kur jau dirba ir jie patys netgi, mūsų neįgalieji, &lt;...&gt;.“ „&lt;...&gt; dalyvių įvairovė yra labai įvairi. Tai pradėkime nuo pačių žmonių su negalia, tai yra tiems žmonėms, kuriems mes suteikiame paslaugą, tai mes juos ir pačius įtraukiame, nes mums yra svarbu tą jų perspektyvą pamatyti, &lt;...&gt;.“ „&lt;...&gt; buvo įsitraukę patys žmonės su negalia, kurie, realiai, yra paslaugos gavėjai.“</i>
	Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų)	<i>&lt;...&gt; savanorių tikrai per mūsų gyvavimą yra buvę, ir lietuvių, ir užsieniečių, yra kas vairuodavo, yra kas prisidėdavo, tarkim, prie administracinių procesų.“</i>
	Valdžios institucijos: Miestų savivaldybės	<i>„Tai savivaldybės, kaip valstybės institucijos, įsitraukimas yra labai didelis, &lt;...&gt;. Tai, taip, savivaldybės tikrai yra didelis įsitraukimas.“</i>
	Valdžios institucijos: Ministerijos	<i>„Tada, aišku, yra ministerija. &lt;...&gt; tai tikrai bendravimas su neįgaliųjų departamentu, su sveikatos apsaugos ministerija, su socialinio darbo apsaugos ministerija, tai su jais irgi sprendžiam &lt;...&gt;.“</i>
	Rėmėjai (verslo subjektai)	<i>„&lt;...&gt; verslas įsitraukia įvairiai, iš tikrųjų, žinokit, nuo paramos, tiek finansinės, tiek kitokios, kaip akcijos kažkokios, &lt;...&gt;.“</i>

**Socialinė iniciatyva „Senjoro.** Į šią socialinę iniciatyvą įsitraukusiųjų dalyvių įvairovė itin didelė, identifikuotos septynios įsitraukusiųjų kategorijos (žr. 13 lentelę). Kaip ir kitų socialinių iniciatyvų, kone pagrindinis įsitraukiantysis – iniciatyvos organizatorius, besirūpinantys sklandžia iniciatyvos veikla. Iniciatyvos siūlomas paslaugas teikia „Senjoro“ darbuotojai, socialinių paslaugų specialistai, be kurių, taip pat, iniciatyva negalėtų vykti sklandžiai ir kokybiškai. Bendradarbiaujama ir su valdžios institucijomis, t. y. miestų savivaldybėmis. Viena iš įsitraukusiųjų kategorijų yra savanoriai, prisidedantys prie įvairių darbų, tačiau jie, anot informantės, nereguliarūs ir nepastovūs įsitraukusieji. Sklandžią veiklą vykdyti padeda ir rėmėjai, verslo subjektai, reguliariai teikiantys paramą. Taip pat

bendradarbiaujama ir su mokslo įstaigomis (universitetais) bei kitomis nevyriausybinėmis organizacijomis.

**13 lentelė.** Socialines iniciatyvos „Senjoro“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės)

Socialinė iniciatyva	Įsitraukusiųjų kategorija	Pagrindimas
<b>„Senjoro“</b>	Organizatorius, vykdytojas	„<...> aš pati esu „Senjoro“ programos vadovė ir vadovauju šitam kolektyvui, kad programa sklandžiai važiuotų ir, kad kuo geresnių rezultatų siektume.“
	Darbuotojai (Komanda, socialinių darbuotojų padėjėjai)	„Mūsų komanda, socialinių darbuotojų padėjėjai teikia pagalbos į namus paslaugas <...>.“
	Valdžios institucijos: Miestų savivaldybės	„<...> mūsų didžiausias socialinis partneris, tai tikrai yra savivaldybės. Tai šiuo metu dirbam su trijų miestų savivaldybėmis <...>.“
	Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų)	„Savanorių turim, bet savanoriai nėra pastovūs, jie įsitraukia, nereguliariai pas mus veikia dalyvauja.“
	Rėmėjai (verslo subjektai)	„<...> taip pat verslai yra mūsų galima sakyti partneris, nes teikia paramą, turim tikrai tokių verslų draugų, kurie reguliariai mus paremia, <...>.“
	Mokslo įstaigos	„<...> ir pradžioj, ir dabar vis bendradarbiaujam su universitetais, <...>.“
	Organizacijos	„Tada yra kitos nevyriausybinės organizacijos, su kuriomis tikrai draugaujame, kurie taip pat dirba su šita socialine grupe <...>“

**Pilietinė-socialinė iniciatyva „Stiprūs kartu“.** Išsamus informantės pasakojimas interviu metu padėjo identifikuoti šešis į „Stiprūs kartu“ veiklą aktyviai įsitraukiančius dalyvius (žr. 14 lentelę). Apart pačios organizatorės, šiuo atveju – koordinavimo centro vadovės, kuri koordinuoja vykdomą veiklą, prie iniciatyvos aktyviai įsitraukiančios – įvairios organizacijos, tokios kaip Šaulių sąjunga, Lietuvos skautai, renginių agentūra. Paramą teikia ir finansiškai arba produktais ar paslaugomis prisideda įvairūs verslai. Iniciatyvos veikla sklandžiai nevyktų be daugybės įsitraukusių savanorių, prisidedančių prie įvairių darbų: pagalbos senyvo amžiaus asmenims teikimo, konsultavimo skambučių centre ar kt. Yra ir tokių savanorių, kurie yra tam tikros srities specialistai ir prie iniciatyvos prisideda dalindamiesi savo turimomis žiniomis, tuo ką gerai moka ir išmano. Paskutinė identifikuota suinteresuotųjų kategorija, su kuria iniciatyvos organizatoriai taip pat glaudžiai bendradarbiauja – valdžios institucijos, ministerijos.

**14 lentelė.** Socialines iniciatyvos „Stiprūs kartu“ dalyvių įvairovė (sudaryta autorės)

Socialinė iniciatyva	Įsitraukusiųjų kategorija	Pagrindimas
<b>„Stiprūs kartu“</b>	Organizatorius, vykdytojas	„<...> dirbu renginių agentūroje „Pirmoji kava“, <...> ir jie pakvietė mus, kadangi mūsų darbai natūraliai sustojo, tiesioginiai darbai su renginiais, tai jis paprašė mūsų tiesiog padėti suvaldyti šį procesą, <...>.“

	Organizacijos	<p>„&lt;...&gt; dirbu renginių <u>agentūroje „Pirmoji kava“</u>, &lt;...&gt; ir jie pakvietė mus, kadangi mūsų darbai natūraliai sustojo, tiesioginiai darbai su renginiais, tai jis paprašė mūsų tiesiog padėti suvaldyti šį procesą, &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; kadangi Edmundas Jakilaitis yra dar plius ir šaulys, ir yra vieno iš būrio vadas, tai ta iniciatyvos idėja, iš tikrųjų, kilo tam <u>šaulių būriui</u>, &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; pirmo karantino metu tai buvo iš tikrųjų labai aktyvus metas ir mums labai dar padėjo <u>Lietuvos skautai</u>, &lt;...&gt; ir tikrai puolė mums į pagalbą, ir irgi dirbo mūsų skambučių centre.“</p>
	Rėmėjai (verslo subjektai)	<p>„&lt;...&gt; bendradarbiaudami su Tele2 kompanija, kuri irgi mums labai padėjo ir prisidėjo, &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; atsirado daugybė ne tik šiaip žmonių savanorių pavienių, bet ir atsirado labai daug įmonių, kurios tiesiog siūlė pagalbą: kažkas krūvą daržovių duoda, kažkas kažkokių maisto produktų, kažkokios kavinės, kurios negalėjo dirbti, bet sakė mes mielai padėsime &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; įsitraukė labai daug įmonių. &lt;...&gt; skambindavo ir ūkininkai, ir įmonės, ir didelės, ir mažos, ir maitinimo įstaigos.“</p>
	Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų)	<p>„&lt;...&gt; labai daug sulaukėm jau per pirmą dieną, jau praktiškai gal 1000 susirinko savanorių ir kas dieną vis pildėsi.“</p> <p>„&lt;...&gt; suburti savanorių ratą, kad suburti žmones, tuos, kurie nėra rizikos grupė, kad galėtų padėti tiems, kurie yra rizikos grupė.“</p> <p>„&lt;...&gt; mūsų savanorių gretas papildė ne tik skautai, bet ir šiaip įvairūs ir verslo atstovai, įmonių savininkai, žurnalistai ir visokie kitokie žmonės, &lt;...&gt;.“</p> <p>„&lt;...&gt; atsirado daugybė ne tik šiaip žmonių savanorių pavienių, bet ir atsirado labai daug įmonių, kurios tiesiog siūlė pagalbą.&lt;...&gt;.“</p>
	Savanoriai (sričių specialistai)	<p>„Tai buvo ir pedagogai, &lt;...&gt; mes suradom savanorių, kurie moka technologijomis naudotis ir moka paaiškinti kitiems kaip jomis naudotis, &lt;...&gt; tie savanoriai padėdavo nuotoliniu būdu &lt;...&gt;.“</p>
	Valdžios institucijos: Ministerijos	<p>„Dirbom ir su <u>švietimo ministerija</u>, nes tada prasidėjo nuotolinis mokymas ir reikėjo mums padėti mokykloms su kompiuteriais, &lt;...&gt;.“</p>

Išanalizavus interviu metu gautą informaciją, identifikuoti šie suinteresuotieji, įsitraukiantys į tiriamas socialines iniciatyvas:

1. Organizatoriai, vykdytojai – patys socialinių iniciatyvų iniciatoriai ir (ar) vykdytojai, atsakingi už iniciatyvos vykdymą;
2. Darbuotojai – organizacijoje įdarbinti asmenys, dirbantys socialinėje iniciatyvoje;
3. Rėmėjai (privatūs asmenys) – privatūs asmenys, suteikę finansinę ar kitokią paramą;
4. Rėmėjai (verslo subjektai) – verslai ir įmonės, suteikusios finansinę ar kitokią paramą;
5. Savanoriai (sričių specialistai) – asmenys, tam tikrų sričių specialistai, pasiūlę prisidėti savo turimomis, kaip specialisto, žiniomis ir įgūdžiais (pavyzdžiui, pedagogai, buhalteriai, teisininkai ir kt.);
6. Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų) – asmenys, savanoriškai prisidedantys prie įvairių veiklų (pavyzdžiui, administraciniai, organizaciniai, komunikaciniai darbai ar kt.);
7. Klientai (socialinių grupių atstovai) – asmenys, kurie kartu yra ir pagrindiniai socialinės iniciatyvos klientai, paslaugos gavėjai, vartotojai;
8. Visuomenė – paslaugų užsakovai, besidomintys sprendžiama socialine problema (tik „Gyvojoje bibliotekoje“);
9. Vietos valdžios institucijos – miestų savivaldybės;
10. Valdžios institucijos – ministerijos;

11. Mokslo įstaigos (universitetai);
12. Įvairios organizacijos.

Iš viso identifikuota 12 suinteresuotųjų kategorijų. Socialinių iniciatyvų organizatoriai, vykdytojai savaime suprantami kaip suinteresuotieji. Neskaitant vykdytojų, dažniausiai į socialinę iniciatyvą įsitraukusių suinteresuotųjų kategorijos yra rėmėjai (verslo subjektai), savanoriai (prisidedantys prie įvairių veiklų) ir valdžios institucijos (tiek miestų savivaldybės, tiek ministerijos). Kokie suinteresuotieji kartojasi visose tirtose iniciatyvose pavaizduota 15 lentelėje.

**15 lentelė.** Suinteresuotųjų įsitraukimas socialinėse iniciatyvose (sudaryta autorės)

Suinteresuotieji	Iniciatyvos				
	„Orūs namai“	„Gyvoji biblioteka“	„Socialinis taksi“	„Senjoro“	„Stiprūs kartu“
<b>Organizatoriai (vykdytojai)</b>	+	+	+	+	+
<b>Darbuotojai</b>				+	
<b>Rėmėjai (privatūs asmenys)</b>	+				
<b>Rėmėjai (verslo subjektai)</b>	+		+	+	+
<b>Savanoriai (sričių specialistai)</b>	+				+
<b>Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų)</b>		+	+	+	+
<b>Klientai (socialinių grupių atstovai)</b>		+	+		
<b>Visuomenė (paslaugų užsakovai)</b>		+			
<b>Miestų savivaldybės</b>			+	+	
<b>Ministerijos</b>			+		+
<b>Mokslo įstaigos</b>				+	

### 4.3. Suinteresuotųjų įsitraukimo į socialines iniciatyvas motyvai

Pagrindinis šio empirinio tyrimo tikslas ir trečiasis tyrimo uždavinys – išsiaiškinti ir atskleisti socialinių iniciatyvų organizatorių ir dalyvių motyvus įsitraukti į vertės bendrakūrą pasirinktose socialinėse iniciatyvose („Orūs namai“, „Gyvoji biblioteka“, „Socialinis taksi“, „Senjoro“, „Stiprūs kartu“). Kiekvienam informantui įvardinus ir papasakojus apie į socialines iniciatyvas įsitraukiančius suinteresuotuosius, vėliau buvo užduoti šie klausimai, siekiant išsiaiškinti informantų pastebėtus suinteresuotųjų motyvus įsitraukti:

- *Kaip manote, kokių motyvų vedini šie suinteresuotieji įsitraukia?*
- *Kokių motyvų vedina (-as), Jūs asmeniškai, iniciavote/organizuojate/vykdate šią socialinę iniciatyvą?*

Praeitame, 4.2. poskyryje, išanalizavus visų informantų interviu metu pateiktą informaciją, iš viso identifikuota 12 suinteresuotųjų kategorijų, įsitraukiančių į socialinių iniciatyvų veiklą ir prisidedančių prie iniciatyvų įgyvendinimo. Atlikus gautų duomenų analizę, identifikuoti kiekvienos suinteresuotųjų kategorijos įsitraukimo į socialines iniciatyvas motyvai. Susisteminti ir apibendrinti rezultatai pateikiami žemiau. Siekiant gautus rezultatus atvaizduoti vizualiai, naudotas kokybinių duomenų analizės įrankis, programa *MAXQDA* ir jos funkcijos *Code Cloud* ir *Creative Coding*.

- **Organizatorių motyvai**

Organizatoriai (vykdytojai) – tai patys socialinių iniciatyvų iniciatoriai ir (ar) organizatoriai, atsakingi už iniciatyvos vykdymą ir sklandžią veiklą. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 12 organizatorių motyvų įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Organizatorių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

<b>Organizatorių motyvai</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Motivas</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Noras daryti gerą	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, už save galiu pasakyti 100 procentu, bet esu įsitikinusi ir už kitus. <...> visi, absoliučiai visi tie, <...> vedini tik idėjos ir noro padėti.“ („Stiprūs kartu“ informantė) „Tai tu matai realų pokytį ir poveikį, kai tu pakeiti žmonių su negalia gyvenimą į gerą. Tai tas, tikriausiai, tas didžiausias motyvatorius.“ („Socialinis taksi“ informantė) „Tiesiog, žmonių gyvenimas į gerą ir tai yra pagrindinis variklis, tikriausiai.“ („Socialinis taksi“ informantė) „<...> dienos pabaigoj tu jautiesi kažką nuveikęs, <...> jauti vidinę tokią ramybę, nes žinai, kad kažkam pagelbėjai.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
2.	Galimybė inicijuoti pokyčius	„Tai tu matai realų pokytį ir poveikį, kai tu pakeiti žmonių su negalia gyvenimą į gerą. Tai tas, tikriausiai, tas didžiausias motyvatorius.“ („Socialinis taksi“ informantė) „<...> motyvacijos nesustoti: viena tai, kad aš matau, kad tai tikrai padeda, to tikrai reikia senjorams.“ („Orūs namai“ informantė)
3.	Nuoširdžiai įdomu	„Tai va dėl to man ta idėja žiauriai prilipo ir jokios kliūtys nebuvo baisios. Tai yra visiškai man pasiūtas rūbas.“ („Orūs namai“ informantė) „Čia buvo dar viena priežastis kodėl aš to ėmiausi, dėl to, kad finansai yra mano sritis, mano kompetencijos.“ („Orūs namai“ informantė) „<...> aš pati baigiau socialinio darbo magistrą, <...>. <...> visą laiką socialinė sritis labai traukė.“ („Socialinis taksi“ informantė)
4.	Visuomenės gerovės didinimas	„Tai tu matai realų pokytį ir poveikį, kai tu pakeiti žmonių su negalia gyvenimą į gerą. Tai tas, tikriausiai, tas didžiausias motyvatorius.“ („Socialinis taksi“ informantė) „Tiesiog, žmonių gyvenimas į gerą ir tai yra pagrindinis variklis, tikriausiai.“ („Socialinis taksi“ informantė)
5.	Noras veikti	„Mums tiesiog reikėjo kažką veikti, nes taip yra įdomiau.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
6.	Noras būti naudingi	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, už save galiu pasakyti 100 procentu, bet esu įsitikinusi ir už kitus. <...> visi, absoliučiai visi tie, <...> vedini tik idėjos ir noro padėti. Ir noro gal būti naudingi, gal taip galėčiau pasakyti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
7.	Iš idėjos	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, už save galiu pasakyti 100 procentu, bet esu įsitikinusi ir už kitus. Kadangi šita visa veikla, be abejo, yra neatlygintina, tai visi, absoliučiai visi tie, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini tik idėjos ir noro padėti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
8.	Naujos galimybės	„<...> man tai yra unikali vieta, <...> turėdama daug laisvės įsitraukiau ir į kitas veiklas, kitus projektus, <...>, leidžia man ir sudaro galimybes šita organizacija toliau plėtoti įvairias veiklas.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)

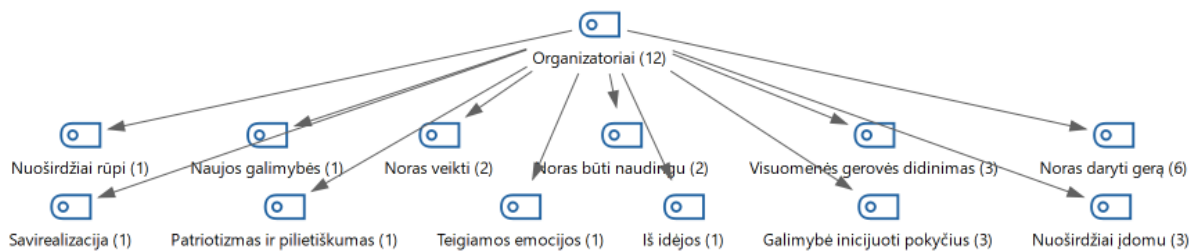


9.	Nuoširdžiai rūpi	„<...> man tai yra unikali vieta, <...> sudaro galimybes šita organizacija toliau plėtoti įvairias veiklas su žmonėmis nuteistais laisvės atėmimo bausme ir su pabėgėliais bei prieglobsčio prašytojais Lietuvoje, tai su tais jau tiesiogiai dirbu tą būtent pagalbos organizavimo darbą.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)
10.	Patriotizmas ir pilietiškumas	„Tikrai visi puolė daryti, na, bendrą reikalą, išvien dėl Lietuvos, <...>.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
11.	Savirealizacija	„Čia buvo dar viena priežastis kodėl aš to ėmiausi, dėl to, kad finansai yra mano sritis, mano kompetencijos.“ („Orūs namai“ informantė)
12.	Teigiamos emocijos	„<...> paskui dienos pabaigoj tu jautiesi kažką nuveikęs, kažkaip biškį morališkai pasipildęs ir kažkokią jauti vidinę tokią ramybę, <...>.“ („Stiprūs kartu“ informantė)

Socialinių iniciatyvų organizatorių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 7 ir 8 pav.



7 pav. Organizatorių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



8 pav. Organizatorių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų organizatorių motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras daryti gerą, visuomenės gerovės didinimas, galimybė inicijuoti pokyčius ir todėl, kad yra nuoširdžiai įdomu.

- **Darbuotojų motyvai**

Darbuotojai – tai organizacijoje įdarbinti asmenys, dirbantys socialinėje iniciatyvoje. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 3 darbuotojų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 17 lentelėje.

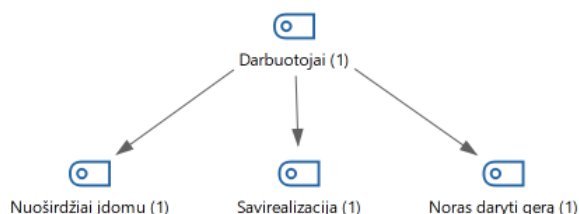
**17 lentelė.** Darbuotojų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

Darbuotojų motyvai		
Nr.	Motyvas	Pagrindimas
1.	Savirealizacija	„<...>nori dirbti „Senjoro“ ne dėl to, kad nori dirbti ir uždirbti darbo užmokestį, bet jie tiesiog sako jo, noriu <...> kažkaip save realizuoti. („Senjoro“ informantė)
2.	Nuoširdžiai įdomu	„<...> mes darbinam naujus žmones, tai tikrai kuo toliau, tuo daugiau ateina tokių, kurie būtent nori dirbti „Senjoro“ ne dėl to, kad nori dirbti ir uždirbti darbo užmokestį, bet jie tiesiog sako jo, noriu daryti kažką, kas patiktų, <...>.“ („Senjoro“ informantė)
3.	Noras daryti gerą	„<...>nori dirbti „Senjoro“ ne dėl to, kad nori dirbti ir uždirbti darbo užmokestį, bet jie tiesiog sako jo, noriu daryti kažką, <...>, daryti gerą darbą, <...>.“ („Senjoro“ informantė)

Socialinių iniciatyvų darbuotojų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 9 ir 10 pav.



**9 pav.** Darbuotojų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



**10 pav.** Darbuotojų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Tyrimo metu identifikuoti trys socialinių iniciatyvų darbuotojų motyvai: noras daryti gerą, savirealizacija ir nuoširdžiai įdomi veikla. Visi raktiniai žodžiai (motyvai) pasikartojantys po vieną kartą. Pagal struktūruoto interviu metu gautus duomenis, tik vienoje iš penkių tiriamų socialinių iniciatyvų („Senjoro“) darbuotojai buvo identifikuoti kaip viena iš suinteresuotųjų grupių.

- **Rėmėjų (privatų asmenų) motyvai**

Rėmėjai (privatūs asmenys) – tai privatūs asmenys, savanoriškai suteikę socialinei iniciatyvai finansinę ar kitokią paramą. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 4 rėmėjų (privatų asmenų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 18 lentelėje.

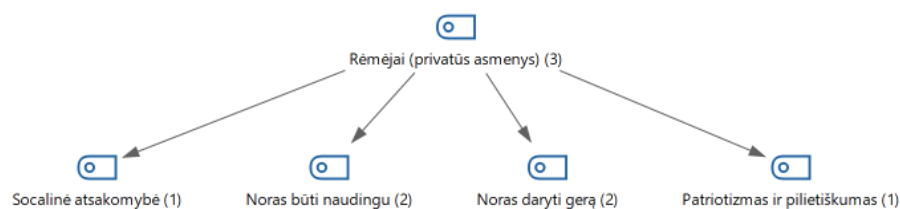
**18 lentelė.** Rėmėjų (privatų asmenų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

Rėmėjų (privatųjų asmenų) motyvai		
Nr.	Motyvus	Pagrindimas
1.	Noras būti naudingą	„<...> patys žmonės, kurie ateina, siūlosi <...>, tai yra tiesiog <...> noras prisidėti tu, kuo gali.“ „<...> kurie patys susiranda, <...> nėra tie, kurie orientuoti 100 procentu tik į pinigus, jiems labai svarbu yra, kad tie pinigai kurtų naudą visuomenei.“ („Orūs namai“ informantė)
2.	Noras daryti gerą	„<...> patys žmonės, kurie ateina, siūlosi <...>, tai yra tiesiog <...> noras prisidėti tu, kuo gali.“ „<...> kurie patys susiranda, <...>, jiems labai svarbu yra, kad <...> kurtų naudą visuomenei.“ („Orūs namai“ informantė)
3.	Socialinė atsakomybė	„<...> patys žmonės, kurie ateina, siūlosi <...>, tai yra tiesiog tavo ta tikroji socialinė atsakomybė prieš savo bendruomenę, prieš savo šalį <...>“ („Orūs namai“ informantė)
4.	Patriotizmas ir pilietiškumas	„<...> patys žmonės, kurie ateina, siūlosi <...>, tai yra tiesiog tavo ta tikroji socialinė atsakomybė prieš savo bendruomenę, prieš savo šalį <...>“ („Orūs namai“ informantė)

Socialinių iniciatyvų rėmėjų (privatųjų asmenų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 11 ir 12 pav.



11 pav. Rėmėjų (privatųjų asmenų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



12 pav. Rėmėjų (privatųjų asmenų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų rėmėjų (privatųjų asmenų) motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras daryti gerą, noras būti naudingą, socialinė atsakomybė bei patriotizmas ir pilietiškumas. Pagal struktūruoto interviu metu gautus duomenis, tik vienoje iš penkių tiriamų socialinių iniciatyvų („Orūs namai“) rėmėjai-privatūs asmenys buvo identifikuoti kaip viena iš suinteresuotųjų grupių. Todėl išvadas galima teikti tik apie „Orūs namai“ iniciatyvoje įsitraukiančius rėmėjus, privačius asmenis.

- **Rėmėjų (verslo subjektų) motyvai**

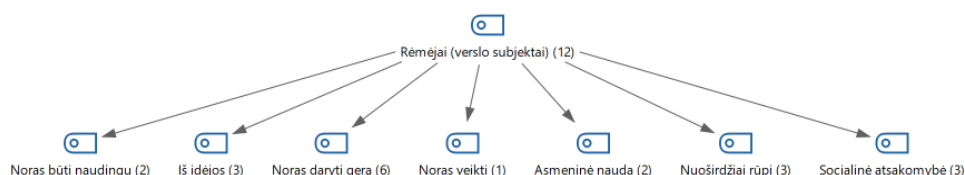
Rėmėjai (verslo subjektai) – tai įvairūs verslai ir įmonės, suteikiančios socialinėms iniciatyvoms finansinę ar kitokią paramą. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 7 rėmėjų (verslo subjektų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 19 lentelėje.

**19 lentelė.** Rėmėjų (verslo subjektų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

<b>Rėmėjų (verslo subjektų) motyvai</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Motyvai</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Noras daryti gerą	<p>„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, &lt;...&gt; ir už kitus. &lt;...&gt;, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini &lt;...&gt; noro padėti. Ir noro gal būti naudingi &lt;...&gt;.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; verslai, kurie norėjo prisidėti, man patys skambindavo ir sakydavo laba diena, labai gražus projektas, mes norim prisidėti.“ („Orūs namai“ informantė)</p> <p>„Mes tokių, kaip čia, verslų partnerių &lt;...&gt; iš tikrųjų tokių turim, kuriems tiesiog nuoširdžiai rūpi šita socialinė problema, jie galbūt nori prisidėti prie savo visuomenės, bendruomenės gerovės ir jie turi pinigų, turi finansus, tam gali skirti, &lt;...&gt;“ („Senjoro“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; didžiosios įmonės, kurios, &lt;...&gt; nori daryt ne tik pinigus, bet ir kažkokius gerus darbus už tuos pinigus, kuriuos uždirba.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
2.	Socialinė atsakomybė	<p>„&lt;...&gt; didžiosios įmonės, kurios, &lt;...&gt;, yra socialiai atsakingos, ir nori daryt &lt;...&gt; kažkokius gerus darbus už tuos pinigus, kuriuos uždirba.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; kol kas verslų paskatos tikrai ta socialinė atsakomybė &lt;...&gt;“ („Senjoro“ informantė)</p>
3.	Iš idėjos	<p>„&lt;...&gt; dėl idėjos, dėl to, kad jiems patinka idėja ir jie nori ją palaikyti. 100 procentų. &lt;...&gt; dėl to jie patys ir kreipiasi, &lt;...&gt;, jeigu aš ieškočiau per prievartą žmonių, ta prasme verslų, rėmimo, &lt;...&gt;“ („Orūs namai“ informantė)</p> <p>„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, &lt;...&gt; ir už kitus. &lt;...&gt;, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini tik idėjos &lt;...&gt;.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
4.	Nuoširdžiai rūpi	<p>„Mes tokių, kaip čia, verslų partnerių &lt;...&gt; iš tikrųjų tokių turim, kuriems tiesiog nuoširdžiai rūpi šita socialinė problema, jie galbūt nori prisidėti prie savo visuomenės, bendruomenės gerovės ir jie turi pinigų, turi finansus, tam gali skirti, &lt;...&gt;“ („Senjoro“ informantė)</p>
5.	Asmeninė nauda	<p>„&lt;...&gt; mes kadangi jau sukaupe per devynerius metus labai didelę patirtį, tikrai, vykstante daryti mokymų, kaip reikia aptarnauti žmones su negalia, tai &lt;...&gt; jie netgi gerina savo įmonės ar kažkokios organizacijos lygį, gali vėliau suteikti daug kokybiškesnes paslaugas žmonėms su negalia.“ („Socialinis taksi“ informantė)</p> <p>„Kadangi pradėjome dirbti su žmonių su negalia įdarbinimu, &lt;...&gt;, su šita sfera labai žengia ir laimi net apdovanojimus, kaip verslas, kuris daugiausia žmonių su negalia yra įsidarbinęs, &lt;...&gt;“ („Socialinis taksi“ informantė)</p>
6.	Noras būti naudingi	<p>„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, &lt;...&gt; ir už kitus. &lt;...&gt;, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini &lt;...&gt; noro gal būti naudingi &lt;...&gt;.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
7.	Noras veikti	<p>„Mes tokių, kaip čia, verslų partnerių &lt;...&gt; iš tikrųjų tokių turim, kuriems tiesiog nuoširdžiai rūpi šita socialinė problema, jie galbūt nori prisidėti prie savo visuomenės, bendruomenės gerovės ir jie turi pinigų, turi finansus, tam gali skirti, &lt;...&gt;“ („Senjoro“ informantė)</p>

Socialinių iniciatyvų rėmėjų (verslo subjektų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 13 ir 14 pav.

**13 pav.** Rėmėjų (verslo subjektų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



**14 pav.** Rėmėjų (verslo subjektų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų rėmėjų (verslo subjektų) motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras daryti gerą, socialinė atsakomybė, taip pat dėl to, kad patiko idėja ir nuoširdžiai rūpi.

- **Savonorių (sričių specialistų) motyvai**

Savonoriai (sričių specialistai) – tai asmenys, tam tikrų sričių specialistai, pasiūlę prisidėti savo turimomis, kaip specialisto, žiniomis ir įgūdžiais (pavyzdžiui, pedagogai, buhalteriai, teisininkai ir kt.). Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 5 savonorių (sričių specialistų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 20 lentelėje.

**20 lentelė.** Savonorių (sričių specialistų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

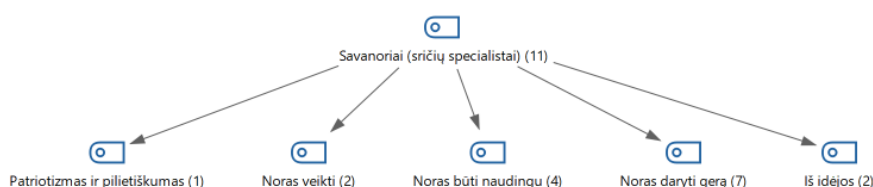
Savonorių (sričių specialistų) motyvai		
Nr.	Motyvai	Pagrindimas
1.	Noras daryti gerą	<p>„Tu prisidedi savo ne pinigais, bet savo tiesiog žiniomis, tai, ką turi ar taip, ar taip darai kiekvieną dieną, tai tu šalia to dar kažką padarai, pro bono, vadinasi. Tai tu tai padarai, šalia to, savo kompetencijos ir panaudoji truputėlį nekomerciniams projektams.“ („Orūs namai“ informantė)</p> <p>„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>Jie tą daro dėl to, kad nori pagelbėti, o ne dėl to, kad nori kažkokio atgalinio ryšio. („Orūs namai“ informantė)</p>
2.	Noras būti naudingi	<p>„&lt;...&gt; tai yra jau suaugę, savarankiški žmonės, kurie turi karjerą padarę ir tiesiog dalį savo laiko nori skirti kažkokiam tai prasmingam.“ („Orūs namai“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; tiesiog nori atiduoti duoklę visuomenei savo žiniomis, savo įdirbiu, &lt;...&gt;“ („Orūs namai“ informantė)</p>
3.	Noras veikti	<p>„&lt;...&gt; tiesiog pasaulis taip ir darosi, geri darbai darosi dėl to, kad žmonės juos daro, o ne dėl to, kad svajoja kažkas apie juos.“ („Orūs namai“ informantė)</p>

4.	Iš idėjos	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, <...> ir už kitus. <...>, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini tik idėjos <...>.“ („Stiprūs kartu“ informantė) „<...> tikrai vedini tiktai idėjos ir noro veikti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
5.	Patriotizmas ir pilietiškumas	„Tikrai visi puolė daryti, na, bendrą reikalą, išvien dėl Lietuvos, <...>.“ („Stiprūs kartu“ informantė)

Socialinių iniciatyvų savanorių (sričių specialistų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 15 ir 16 pav.



**15 pav.** Savanorių (sričių specialistų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



**16 pav.** Savanorių (sričių specialistų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų savanorių (sričių specialistų) motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras daryti gerą, noras būti naudingą, noras veikti.

- **Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvai**

Savanoriai (prisidedantys prie įvairių darbų) – tai asmenys, savanoriškai prisidedantys prie įvairių veiklų (pavyzdžiui, administraciniai, organizaciniai, komunikaciniai darbai ar kt.). Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 12 savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvų įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 21 lentelėje.

**21 lentelė.** Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

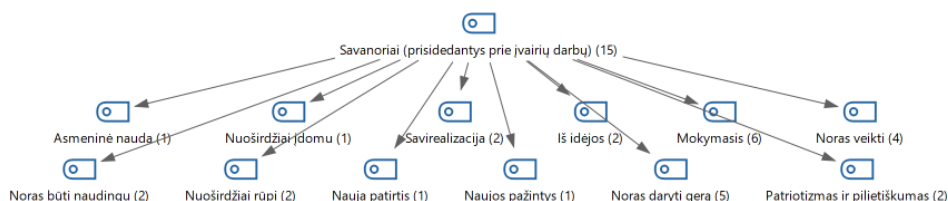
Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvai		
Nr.	Motyvus	Pagrindimas
1.	Mokymasis	„Savanoris ateina ne tik savanoriauti, bet dažniausiai ir išmokti kažko.“ („Socialinis taksi“ informantė)

		<p>„&lt;...&gt; tie vadinamieji tiesiog savanoriai, kurie eina dėl savo priežasčių, ar kažko naujo išmoksi, tai paprastai jaunimas būna, tie studentai, mokinukai.“ („Orūs namai“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; ne pirmą organizaciją kur dirbu su savanoriais, bet dažniausiai matau, kad pakankamai jauni žmonės kreipiasi dėl savanorystės, &lt;...&gt;. Tarkim jeigu kalbam apie tas pačias bendravimo, komunikacijos kompetencijas, &lt;...&gt;.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; į mūsų &lt;...&gt; savanorių gretas dažniausiai įsijungia tie savanoriai, &lt;...&gt;, kurie domisi, &lt;...&gt;, kuriems apskritai žmogaus teisės yra aktualu ir nori toliau šviestis, plėtoti šitas savo idėjas, &lt;...&gt;“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>
2.	Noras daryti gerą	<p>„&lt;...&gt; pavieniai žmonės tiesiog, &lt;...&gt;, kurių darbai sustojo ir, kurie turėjo daug laisvo laiko ir galėjo mums pagelbėti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„Dėl savanorių, tai tikrai, kas pas mus savanoriauja, &lt;...&gt; daugiausia žmonės paskatina, tas &lt;...&gt;, kad nori prisidėti, daryti gerą darbą.“ („Senjoro“ informantė)</p>
3.	Noras veikti	<p>„&lt;...&gt; pavieniai žmonės tiesiog, &lt;...&gt;, kurių darbai sustojo ir, kurie turėjo daug laisvo laiko ir galėjo mums pagelbėti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; savanoriai, kurie eina dėl savo priežasčių, &lt;...&gt; jie eina praleisti laiką, &lt;...&gt;.“ („Orūs namai“ informantė)</p>
4.	Iš idėjos	<p>„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, &lt;...&gt; ir už kitus. &lt;...&gt;, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini tik idėjos &lt;...&gt;.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; tikrai vedini tiktai idėjos ir noro veikti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
5.	Noras būti naudingi	<p>„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p> <p>„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, &lt;...&gt; ir už kitus. &lt;...&gt;, kurie įsitraukę buvo, &lt;...&gt; noro gal būti naudingi &lt;...&gt;.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
6.	Nuoširdžiai rūpi	<p>„&lt;...&gt; savanorius užkabina žodžių junginys „žmogaus teisės“. Tai į mūsų darbinių savanorių gretas dažniausiai įsijungia tie savanoriai, kuriems apskritai rūpi, &lt;...&gt;, kuriems apskritai žmogaus teisės yra aktualu &lt;...&gt;“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>
7.	Patriotizmas ir pilietiškumas	<p>„Dėl savanorių, tai tikrai, kas pas mus savanoriauja, &lt;...&gt; daugiausia žmonės paskatina, tas pilietiškumo, galbūt patriotiškumo jausmas, &lt;...&gt;“ („Senjoro“ informantė)</p>
8.	Savirealizacija	<p>„&lt;...&gt; savanorystė yra ta vieta, kur tu gali žaisti, klysti, eksperimentuoti ir mokytis iš to.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>
9.	Asmeninė nauda	<p>„&lt;...&gt; buvo kartais tokių iš savanorių, iš pavienių asmenų, fizinių asmenų, tokių užklausių, kad maždaug gal aš galėčiau pasavanoriauti, jeigu jūs galėtumėte man suorganizuoti vakciną.“ („Stiprūs kartu“ informantė)</p>
10.	Nauja patirtis	<p>„T: &lt;...&gt; galima būtų sakyti, kad prisijungia ir pradeda savanoriauti pas Jus, nes tiesiog nori save išbandyti ir kažkokias naujas... dėl naujų patirčių, naujų žinių įgijimo, ar ne?; I: Taip, didžiąja dalimi turbūt taip.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>
11.	Naujos pažintys	<p>„&lt;...&gt; savanoriai, kurie eina dėl savo priežasčių, &lt;...&gt; jie eina susipažinti su naujais žmonėmis, &lt;...&gt;.“ („Orūs namai“ informantė)</p>
12.	Nuoširdžiai įdomu	<p>„&lt;...&gt; į mūsų &lt;...&gt; savanorių gretas dažniausiai įsijungia tie savanoriai, &lt;...&gt;, kurie domisi, didelio atvejo dalimi žmonės studijuojantys ar tai sociologiją, ar tai politikos mokslus, ar socialinius mokslus, na tie žmonės, kuriems apskritai žmogaus teisės yra aktualu ir nori toliau šviestis, plėtoti šitas savo idėjas, &lt;...&gt;“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>

Socialinių iniciatyvų savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 17 ir 18 pav.



17 pav. Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos Code Cloud funkcija)



18 pav. Savanorių (prisidedančių prie įvairių darbų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos Creative Coding funkcija)

Pagal tai kokie raktiniai žodžiai (motyvai) buvo dažniausiai pasikartojantys duomenyse, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų savanorių, ne srities specialistų, prisidedančių prie įvairių iniciatyvos veiklų ir darbų, motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – mokymasis, noras daryti gerą, noras veikti.

- **Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai**

Klientai (socialinių grupių atstovai) – tai asmenys, kurie tuo pačiu yra ir pagrindiniai socialinės iniciatyvos klientai, paslaugos gavėjai, vartotojai. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 3 klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 22 lentelėje.

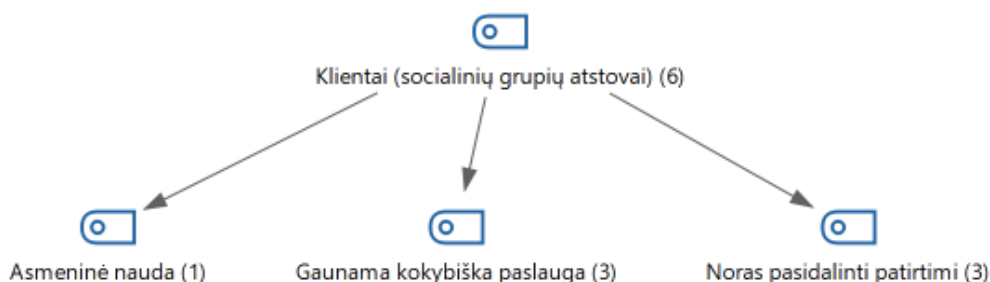
22 lentelė. Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai		
Nr.	Motyvai	Pagrindimas
1.	Noras pasidalinti patirtimi	<p>„Aišku, gyvosios knygos... kartais, na, savanoriai pas mus kreipiasi ir su tikslu galbūt kartais, dėl tokių... įsivaizdavimų, kad kai aš pasakosiu man skaudžius dalykus, aš tokioj lyg ir reabilitacijos dalyvausiu, nes kuo daugiau apie tai kalbėsiu, man lengvės ir man nebus taip skauda dėl tų skaudžių dalykų.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p> <p>„Kita ta suinteresuotųjų grupė yra mūsų vadinamosios gyvosios knygos, kiti savanoriai, tai yra žmonės, atstovaujantys įvairioms socialinėms grupėms ir kodėl jiems yra svarbu, ir kodėl jie nori dalyvauti šitose veiklose, nes per mūsų „Gyvosios bibliotekos“ formatą jie komunikuoja visuomenei apie priklausymą tam tikrai socialinei grupei ir būtent atskleidimą, kad tapatybė su socialine grupe dar neuždeda tau tam tikros etiketės ir jie jaučiasi tokie kaip ir neformalūs švietėjai visuomenės.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; dauguma prisiima tokią, kaip minėjau, edukatoriaus, švietėjo vaidmenį ir jų tikslas yra supažindinti visuomenę su skirtingom socialinėm grupėm ir būtent atskleisti, kad ne socialinė grupė, o po tuo socialinės grupės pavadinimu slypi visiškai skirtingi žmonės, na, lygiai tokie patys kaip ir mes &lt;...&gt;“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)</p>



2.	Gaunama kokybiška paslauga	„<...> pradėsiu nuo pačių žmonių su negalia, kadangi jie tikrai dalyvauja įvairiose mūsų veiklose, <...>. Tai motyvai, tikriausiai, būtų tai, kad jie patys keliauja ir jiems svarbu, kad viskas būtų sklandu <...>“ („Socialinis taksi“ informantė)
3.	Asmeninė nauda	„<...> pradėsiu nuo pačių žmonių su negalia, kadangi jie tikrai dalyvauja įvairiose mūsų veiklose, <...>. Tai motyvai, tikriausiai, būtų tai, kad jie patys keliauja ir jiems svarbu, kad viskas būtų sklandu ir jie nori prisidėti prie to, kad ir patiems būtų ar jų kolegoms ir kitiems žmonėms su negalia būtų patogiu, <...>“ („Socialinis taksi“ informantė)

Socialinių iniciatyvų klientų (socialinių grupių atstovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 19 pav.



**19 pav.** Klientų (socialinių grupių atstovų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), identifikuotus kokybiniuose duomenyse, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai socialinių iniciatyvų klientų, tam tikrų socialinių grupių, į kurias iniciatyvos orientuotos, atstovų motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras pasidalinti savo asmenine patirtimi, gaunamos paslaugos kokybė, asmeninė nauda.

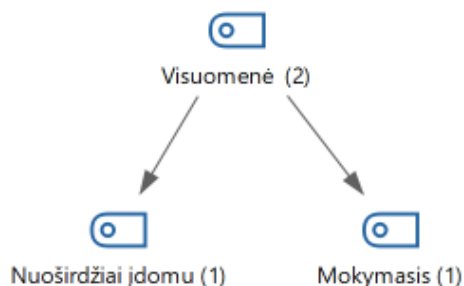
- **Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai**

Visuomenė – paslaugų užsakovai, besidomintys sprendžiama socialine problema (tik socialinėje iniciatyvoje „Gyvoji biblioteka“). Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 2 visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 23 lentelėje.

**23 lentelė.** Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai		
Nr.	Motyvus	Pagrindimas
1.	Nuoširdžiai įdomu	„<...> visuomenė, tie kurie nelabai dažnai susiduria su žmogaus teisėmis, bet šiek tiek domisi ir nori įtvirtinti tas savo žinias, tai yra mūsų užsakovai.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)
2.	Mokymasis	„<...> visuomenė, tie kurie nelabai dažnai susiduria su žmogaus teisėmis, bet šiek tiek domisi ir nori įtvirtinti tas savo žinias, tai yra mūsų užsakovai.“ („Gyvoji biblioteka“ informantė)

Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 20 pav.



**20 pav.** Visuomenės (paslaugų užsakovų) motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai visuomenės, socialinių iniciatyvų teikiamų paslaugų užsakovų priežastys įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras išmokyti ir daugiau sužinoti apie socialinėmis iniciatyvomis sprendžiamas problemas, nes jiems tai nuoširdžiai įdomu ir nori plėsti savo žinias. Pagal struktūruoto interviu metu gautus duomenis, tik vienoje iš penkių tiriamų socialinių iniciatyvų („Gyvoji biblioteka“) visuomenė (paslaugų užsakovai) buvo identifikuoti kaip viena iš suinteresuotųjų grupių. Todėl negalima teikti tikslių išvadų apie į visas socialines iniciatyvas įsitraukiančius visuomenės narius ir jų motyvus įsitraukti.

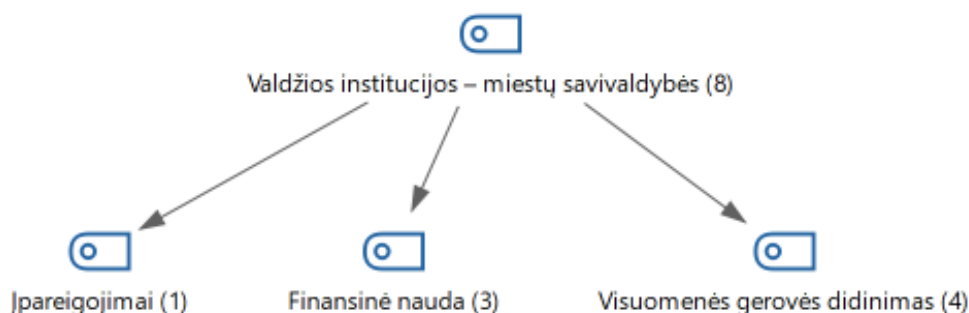
- **Valdžios institucijų – miestų savivaldybių motyvai**

Viena iš valdžios institucijų – miestų savivaldybės, kurios prisideda prie socialinės iniciatyvos vykdymo jų mieste. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 3 miestų savivaldybių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 24 lentelėje.

**24 lentelė.** Miestų savivaldybių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

<b>Miestų savivaldybių motyvai</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Motivas</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Visuomenės gerovės didinimas	<p>„Tai čia pagrindinis motyvas yra, tikriausiai, žmonių su negalia gerovė.“ („Socialinis taksi“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt;kai žmonės dėl savęs, taip savivaldybė dėl žmonių.“ („Socialinis taksi“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt;dėl ko savivaldybės yra linkusios, na, įtraukti daugiau tų partnerių ir dirbti su nevyriausybinėmis organizacijomis, tai, kad tai leidžia pačiam klientui, šiuo atveju, senjorui, pasiūlyti paslaugų įvairovę.“ („Senjoro“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt; savivaldybes, tai, iš esmės, motyvas yra toks, kad mes išsprendžiame to miesto problemą.“ („Socialinis taksi“ informantė)</p>
2.	Finansinė nauda	<p>„&lt;...&gt;savivaldybei yra kur kas patogiau pirkti paslaugą iš mūsų, negu patiems, pavyzdžiui, kurti &lt;...&gt;“ („Socialinis taksi“ informantė)</p> <p>„&lt;...&gt;nevyriausybinių organizacijų, tas pačias socialines paslaugas, viešąsias paslaugas jos teikia efektyviau, tai reiškia, savivaldybei mažiau kainuoja.“ („Senjoro“ informantė)</p> <p>„Jiems pirkti paslaugą iš mūsų per projektinius ar viešuosius pirkimus yra pigiau nei patiems sukurti.“ („Socialinis taksi“ informantė)</p>
3.	Įpareigojimai	<p>„Kaip ir su tomis savivaldybėmis. Taip, mes tikrai smagiai bendradarbiaujam, &lt;...&gt;, bet reiktų turbūt matuoti, kiek tai tikrai, tarkim, administracijų vadovai, jiems tikrai fainai, o kiek tai yra įpareigojimai, kiek tai lemia kaip čia, valstybės politika, jiems tokių žingsnių imtis.“ („Senjoro“ informantė)</p>

Miestų savivaldybių motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 21 pav.



**21 pav.** Miestų savivaldybių motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal tai kokie raktiniai žodžiai (motyvai) buvo dažniausiai pasikartojantys duomenyse, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai miestų savivaldybių, prisidedančių prie įvairių iniciatyvos veiklų ir darbų bei bendradarbiaujančių su iniciatyvų organizatoriais, motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – visuomenės gerovės didinimas, gaunama finansinė nauda, nes tai jiems yra patogiau ir pigiau bei tai valstybės politikos nurodymai, įpareigojimai.

- **Valdžios institucijų – ministerijų motyvai**

Dar viena iš valdžios institucijų įsitraukiančiųjų kategorijos – ministerijos, pavyzdžiui, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ar LR Sveikatos apsaugos ministerija, kurios prisideda prie socialinės iniciatyvos vykdymo, dažniausiai, nacionaliniu mastu. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 2 ministerijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 25 lentelėje.

**25 lentelė.** Ministerijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

Ministerijų motyvai		
Nr.	Motyvai	Pagrindimas
1.	Visuomenės gerovės didinimas	„Ministerijos, valstybės institucijos, apskritai, yra suinteresuotos dėl kokių klausimų, kad viskas gerėtų, tai normalu, kad jie tada įsitraukia ir dalyvauja, kad tiesiog žmonės su negalia galėtų, vėlgi, dalyvauti lygiavertiškai visuomenės gyvenime.“ („Socialinis taksis“ informantė)
2.	Noras padėti	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, <...> ir už kitus. <...>, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini <...> noro padėti.“ („Stiprūs kartu“ informantė)

Pagal tai kokie raktiniai žodžiai (motyvai) buvo dažniausiai pasikartojantys duomenyse, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai Lietuvos respublikoje veikiančių ministerijų, prisidedančių prie įvairių iniciatyvos veiklų ir darbų bei bendradarbiaujančių su iniciatyvų organizatoriais, motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – visuomenės gerovės didinimas ir noras padėti sprendžiant socialines problemas.

- **Mokslo įstaigų (universitetų) motyvai.**

Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 2 mokslo įstaigų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 26 lentelėje.

**26 lentelė.** Mokslo įstaigų (universitetų) motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

<b>Mokslo įstaigų (universitetų) motyvai</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Motyvai</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Noras pasidalinti patirtimi	„<...> jiems tikrai nuoširdžiai įdomu, jie nori tas savo mokslines veiklas kažkur pritaikyti ar praktikoje, savo mokslines žinias.“ („Senjoro“ informantė)
2.	Nuoširdžiai įdomu	

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai pasikartojančius raktinius žodžius (motyvus), galima daryti išvadą, kad pagrindiniai mokslo įstaigų motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – noras pasidalinti patirtimi, šiuo atveju savo mokslinėmis ir praktinėmis žiniomis ir patirtimi bei todėl, kad tai jiems yra aktualu ir nuoširdžiai įdomu. Pagal struktūruoto interviu metu gautus duomenis, tik vienoje iš penkių tiriamų socialinių iniciatyvų („Senjoro“) mokslo įstaigos buvo identifikuotos kaip viena iš suinteresuotųjų grupių. Todėl negalima teikti tikslių išvadų apie į visas socialines iniciatyvas įsitraukiančias mokslo įstaigas ir jų motyvus įsitraukti.

- **Įvairių organizacijų motyvai**

Įvairios organizacijos – tai, dažniausiai, nevyriausybinės organizacijos, kaip Lietuvos skautai, Šiaulių sąjunga, kitos organizacijos, sprendžiančios tokias pačias ar panašias socialines problemas bei kt. Išanalizavus visų interviu gautus duomenis, identifikuoti 6 įvairių organizacijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas, kurie pateikiami 27 lentelėje.

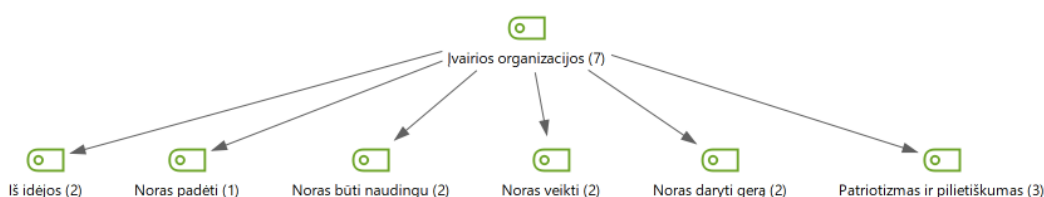
**27 lentelė.** Įvairių organizacijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas (sudaryta autorės)

<b>Įvairių organizacijų motyvai</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Motyvai</b>	<b>Pagrindimas</b>
1.	Patriotizmas ir pilietiškumas	„Tikrai visi puolė daryti, na, bendrą reikalą, išvien dėl Lietuvos, galima paminėt.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
2.		„<...> šaulių būriui, kurie, na, žinot, jų tikslas yra padėti gelbėti ir dalyvauti ekstremaliose situacijose ir, žodžiu, vienaip ar kitaip prisidėti prie Lietuvos labo.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
3.		„<...> labai dar padėjo Lietuvos skautai, kurie irgi yra labai tokie... aktyvūs ir dideli patriotai, <...>“ („Stiprūs kartu“ informantė)
4.	Noras daryti gerą	„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog <...> daryti kažką, kažką gero.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
5.	Noras veikti	„Galiu patvirtinti, net esu 100 procentu įsitikinusi, <...>, bet esu įsitikinusi ir už kitus. <...> visi, absoliučiai visi tie, kurie įsitraukę buvo, absoliučiai vedini tik idėjos ir noro padėti. Ir noro gal būti naudingi, <...>“ („Stiprūs kartu“ informantė)
6.	Noras būti naudingi	
7.	Iš idėjos	„O tie, kurie darė, tai darė tik dėl to, kad norėjo tiesiog būti naudingi ir daryti kažką, <...>.“ („Stiprūs kartu“ informantė)
8.	Noras padėti	„<...> šaulių būriui, kurie, na, žinot, jų tikslas yra padėti gelbėti ir dalyvauti ekstremaliose situacijose ir, žodžiu, vienaip ar kitaip prisidėti prie Lietuvos labo.“ („Stiprūs kartu“ informantė)

Įvairių organizacijų motyvai įsitraukti į socialines iniciatyvas vizualiai pateikiami 22 ir 23 pav.



22 pav. Įvairių organizacijų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Code Cloud* funkcija)



23 pav. Įvairių organizacijų motyvų vizualizacija (sudaryta MAXQDA programos *Creative Coding* funkcija)

Pagal tai kokie raktiniai žodžiai (motyvai) buvo dažniausiai pasikartojantys duomenyse, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai įvairių organizacijų, prisidedančių prie įvairių iniciatyvos veiklų ir darbų bei bendradarbiaujančių su iniciatyvų organizatoriais, motyvai įsitraukti į socialinių iniciatyvų vertės bendrakūrą – patriotizmas ir pilietiškumas, noras daryti gerus darbu, noras veikti ir būti naudingais visuomenei, sprendžiant socialines problemas.

**Rezultatų apibendrinimas.** Atlikus duomenų analizę viso buvo identifikuoti 22 motyvai. Kokybiniuose duomenyse dažniausiai pasikartojantys motyvai pateikiami 28 lentelėje. Duomenys pateikiami atsižvelgiant į rastų raktinių žodžių (kodų) pasikartojimą prie kiekvienos suinteresuotųjų grupės, koduojant duomenis MAXQDA programoje.

28 lentelė. Dažniausiai pasikartojantys suinteresuotųjų motyvai įsitraukti (sudaryta autorės)

Raktinis žodis (motyvas)	Pasikartojimas (kartai)
Noras daryti gerą	29
Noras būti naudingu	14
Noras veikti	11
Iš idėjos	10
Visuomenės gerovės didinimas; Patriotizmas ir pilietiškumas	8
Nuoširdžiai įdomu; Mokymasis	7
Nuoširdžiai rūpi	6
Noras pasidalinti patirtimi; Asmeninė nauda; Savirealizacija; Socialinė atsakomybė	4

Finansinė nauda; Gaunama kokybiška paslauga; Galimybė inicijuoti pokyčius	3
Noras padėti	2
Įpareigojimai; Naujos pažintys; Nauja patirtis; Teigiamos emocijos; Naujos galimybės	1

Gautuose kokybiniuose duomenyse daugiausiai akcentuojamas noras daryti gerą, gerus darbus, kaip pagrindinis motyvas įsitraukti į socialines iniciatyvas. Šis raktinis žodis duomenyse pasikartoja net 29 kartus. Kitas, 14 kartų duomenyse pasikartojantis raktinis žodis – noras būti naudingų, pasitarnauti ir atiduoti savo duoklę visuomenei sprendžiant socialines problemas. Trečiasis daugiausiai pasikartojantis raktinis žodis – noras veikti (11 pasikartojimų), pasižymintis suinteresuotųjų aktyvumu ir užsidegimu įsitraukti ir prisidėti prie vertės kūrimo.

Kiti gana dažnai pasikartojantys raktiniai žodžiai, įsitraukti į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose skatinančios priežastys: *iš idėjos*, nes suinteresuotiesiems patinka socialinės iniciatyvos vykdomos veiklos ir vystomos idėjos (10 pasikartojimų), *visuomenės gerovės didinimas*, noras pagerinti pažeidžiamiausių visuomenės grupių gyvenimo sąlygas (8 pasikartojimai), *patriotizmas ir pilietiškumas*, noras būti atsakingai piliečiais ir iš meilės Lietuvai ir jos žmonėms (8 pasikartojimai), nes suinteresuotiesiems *nuoširdžiai įdomu*, socialinių iniciatyvų veiklą ir socialinių problemų sprendimą jie laiko įdomiu procesu (7 pasikartojimai) ir mokymasis, nes įsitraukdami į socialines iniciatyvas gali išmokti daug ko naujo arba pagilinti savo jau turimas žinias, susijusias su iniciatyvų sprendžiamomis problemomis, veikla ar kt.

Apibendrinus identifikuotus motyvus, juos galima suskirstyti ir pateikti tris pagrindinius motyvus, kurių vedini suinteresuotieji įsitraukia į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose (žr. 29 lentelę):

1. *socialiniai veiksniai* – noras padėti kitiems, sukurti ryšį su bendruomene, tarpusavio sąveika ir mainai, dalyvavimo metu gaunamas tam tikras atlygis (Roberts ir kt., 2014);
2. *altruistiniai motyvai* – noras prisidėti, bendradarbiauti ir kartu su bendruomene kurti, apima tokius altruistinius veiksnius, susidomėjimas, jaučiamas malonumas, bendruomeniškumo jausmas, kitų pripažinimas, naujos draugystės, entuziazmas (Roberts ir kt., 2014);
3. *pilietiškumo motyvai* – noras padėti visuomenei ir keisti visuomenės gyvenimo sąlygas į gerą.

**29 lentelė.** Pagrindiniai suinteresuotųjų motyvai įsitraukti į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose (sudaryta autorės)

Socialiniai veiksniai	Altruistiniai motyvai	Pilietiškumo motyvai
<i>noras padėti; noras daryti gerą; nuoširdžiai rūpi; noras pasidalinti patirtimi; asmeninė nauda; finansinė nauda; mokymasis; savirealizacija; naujos galimybės; teigiamos emocijos; gaunama kokybiška paslauga; nauja patirtis.</i>	<i>noras daryti gerą; nuoširdžiai įdomu; nuoširdžiai rūpi; iš idėjos; noras veikti; noras būti naudingų; naujos pažintys.</i>	<i>patriotizmas ir pilietiškumas; visuomenės gerovės didinimas; socialinė atsakomybė; įpareigojimai; galimybė inicijuoti pokyčius.</i>

Atliktas kokybinis tyrimas leido identifikuoti pagrindinius suinteresuotųjų motyvus įsitraukti vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose, atsakyti į tyrime išsikeltą probleminį klausimą – *kokių motyvų vedini suinteresuotieji kaip vertės bendrakūrėjai įsitraukia į socialines iniciatyvas?* Tyrimas apima penkias Lietuvoje vykdomas socialines iniciatyvas, o kokybiniai rezultatai atspindi tiriamų socialinių iniciatyvų organizatorių požiūrį apie suinteresuotųjų įsitraukimą ir motyvus.

## Išvados

1. Atlikta mokslinių tyrimų analizė parodė, kad įvairių suinteresuotųjų įsitraukimas į vertės bendrakūros procesus organizacijose atneša itin daug naudos organizacijoms. Geriausias efektyvumas ir didžiausia kuriama vertė bus tik tada, kai organizacija identifikuos ir į vertės bendrakūros veiklą dalyvauti įtrauks įvairias suinteresuotąsias grupes, neapsiribojant tik tiesioginiais vartotojais, ir supras kokiais motyvais vedini šie suinteresuotieji įsitraukia, dalyvauja ir prisideda prie vertės kūrimo. Visgi daugumoje anksčiau atliktų tyrimų analizuoti vertės bendrakūros procesai ir sąveika su suinteresuotųjų grupėmis, dažniausiai vartotojais, verslo įmonėse, todėl matoma tyrimų, kuriuose būtų orientuojamasi ir tiriama būtent socialinių iniciatyvų vykdomi vertės bendrakūros procesai ir į juos įsitraukiantieji suinteresuotieji, stoka.
2. Atlikta teorinė analizė padėjo atskleisti vertės bendrakūros sampratą, suvokti šios koncepcijos esmę, išsiaiškinti į vertės bendrakūrą įsitraukiančių suinteresuotųjų įvairovę bei jų įsitraukimą ir dalyvavimą lemiančius motyvus. Manoma, kad bendrakūra gali atverti organizacines ribas ir yra laikoma puikia inovacijų atsiradimo terpe. Vertės bendrakūrą galima apibūdinti kaip vertės kūrimo procesą, į kurį įsitraukusios įvairios suinteresuotosios šalys bendradarbiaudami, per tarpusavio sąveiką kuria bendrą vertę. Daugelis autorių neabejoja suinteresuotųjų įsitraukimo į vertės bendrakūrą svarba ir pripažįsta, kad į vertės bendrakūros procesus svarbu įtraukti kuo daugiau ir kuo įvairesnių suinteresuotųjų, neišskiriant nei vienos pusės. Dažniausiai skirtingų autorių darbuose, teorinėse išvalgose ir atliktuose tyrimuose išskiriami suinteresuotieji yra vartotojai, darbuotojai ir tiekėjai/verslo partneriai, rečiau – gyventojai, nevyriausybinės organizacijos, rėmėjai, valdžios įstaigos, finansininkai ir įvairios bendruomenės. Mokslinėje literatūroje taip pat pabrėžiama suinteresuotųjų įsitraukimo į bendrakūros veiklą motyvų identifikavimo ir supratimo svarba organizacijoms, nes tai padeda joms efektyviau suvaldyti procesus ir sąveiką su įsitraukusiais. Esama įvairių motyvų, kurių vedini skirtingi suinteresuotieji įsitraukia ir dalyvauja vertės bendrakūroje, visgi dažniausiai pastebimi – mokymosi motyvai (noras tobulėti ir gilinti žinias), hedoniniai motyvai (mėgavimasis veikla) ir socialiniai motyvai (naujos pažintys, bendruomeniškumo jausmas ir kt.).
3. Atlikta socialinių iniciatyvų analizė, padėjo geriau suprasti socialinių iniciatyvų veiklos principą, esmę, tikslus ir kitas svarbias detales. Išanalizavus ir apibendrinus kiekvieną nagrinėjamą socialinę iniciatyvą, galima daryti išvadą, kad visos šios penkios tyrimui pasirinktos Lietuvoje vykdomos socialinės iniciatyvos sukurtos siekiant suteikti pagalbą dviems pažeidžiamiausioms visuomenės grupėms: senyvo amžiaus ir negalią ar kitus sutrikimus turintiems asmenims, gerinant jiems gyvenimo sąlygas, didinant gerovę, suteikiant jiems visas galimybes integruotis į visuomenę. Socialinės iniciatyvos – „Orūs namai“, „Senjoro“ ir „Stiprūs kartu“ – orientuotos į senyvo amžiaus asmenų gerovę, o „Gyvoji biblioteka“ ir „Socialinis taksi“ – į asmenų, patiriančių socialinę atskirtį visuomenėje, turinčių negalią ar kitų sutrikimų integravimą į visuomenę ir stereotipų laužymą. Visos penkios socialinės iniciatyvos vis dar sėkmingai vykdomos iki šiol. Socialinėse iniciatyvose identifikuota 12 suinteresuotųjų grupių: socialinių iniciatyvų organizatoriai, darbuotojai, rėmėjai (privatūs asmenys ir verslo subjektai), savanoriai (sričių specialistai ir prie įvairių veiklų prisidedantys), klientai, t. y. tam tikrų socialinių grupių atstovai, visuomenė (paslaugų užsakovai), valdžios institucijos, tokios kaip miestų savivaldybės ar ministerijos, mokslo



įstaigos bei įvairios organizacijos. Nustatyti 22 motyvai, skatinantys suinteresuotuosius įsitraukti į socialines iniciatyvas. Išanalizavus identifikuotus įsitraukimo motyvus, galima juos suskirstyti ir apibendrinus pateikti tris pagrindinius motyvus, kurie skatina suinteresuotuosius įsitraukti į vertės bendrakūrą socialinėse iniciatyvose, tai – socialiniai veiksniai, altruistiniai motyvai ir pilietiškumo motyvai. Galima daryti išvadą, kad į socialines iniciatyvas įsitraukia ir bendrakūroje dalyvauja daugybė įvairių suinteresuotųjų, vedinų įvairių ir skirtingų įsitraukimo motyvų. Priklausomai nuo iniciatyvos tikslo, sprendžiamos socialinės problemos ir įsitraukimo galimybių, iniciatyvoje vykdomos bendrakūros veikla susidomėti gali skirtingos suinteresuotųjų grupės, turinčios savitas asmenybes, asmenines vertybes ir tikslus, o būtent tai ir gali labai padėti bendrakūros procesams ir unikalios vertės kūrimui. Socialinės iniciatyvos, norinčios įtraukti skirtingus suinteresuotuosius kaip vertės bendrakūrėjus, neišskiriant nei vieno, turėtų išsiaiškinti kiekvieno asmeninius siekius ir tikslus, tai, kokios naudos jie tikisi ir kokią vertę jie nori sukurti, tuomet, atsižvelgiant į tai, skatinti ir motyvuoti juos, suteikdami skirtingas galimybes ir reikalingas sąlygas skirtingiems suinteresuotiesiems įsitraukti.

## Literatūros sąrašas

1. Australian National Audit Office. (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions: Better Practice Guide*. Canberra ACT: Australian National Audit Office. Prieiga per internetą: <https://nla.gov.au/nla.obj-494725969/view>
2. Barile, S., Grimaldi, M., Loia, F., Sirianni, C. A. (2020). *Technology, Value Co-Creation and Innovation in Service Ecosystems: Toward Sustainable Co-Innovation*. Sustainability 2020, 12, 2759; doi:10.3390/su12072759. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2759/pdf>
3. Bitencourt da Silva, S., Bitencourt, C. C. (2019). *Open Social Innovation in Living Labs*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 13 n. 3. Prieiga per internetą: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4417/441760609003/html/index.html>
4. Bosworth, G., Rizzo, F. Marquardt, D., Strijker, D., Haartsen, T. & Thuesen, A. A. (2016). *Identifying social innovations in European local rural development initiatives*. Innovation: The European Journal of Social Science Research, 29:4, 442-461. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13511610.2016.1176555?journalCode=ciej20>
5. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausių duomenų analizė*. Seminaro medžiaga projekte „Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra“. Prieiga per internetą: [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras\\_20110129/sem0129.html&course\\_file=sem0129\\_1\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html)
6. Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., Chan, E., S.W. (2013). *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context*. International Journal of Hospitality Management 32, 11-22. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/9186679/Co\\_production\\_versus\\_co\\_creation\\_A\\_process\\_based\\_continuum\\_in\\_the\\_hotel\\_service\\_context](https://www.academia.edu/9186679/Co_production_versus_co_creation_A_process_based_continuum_in_the_hotel_service_context)
7. Constantinides, E., Brünink, L. A., Lorenzo, C. (2015). *Customer motives and benefits for participating in online co-creation activities*. International Journal of Internet Marketing and Advertising 9(1). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/277641631\\_Customer\\_motives\\_and\\_benefits\\_for\\_participating\\_in\\_online\\_co-creation\\_activities](https://www.researchgate.net/publication/277641631_Customer_motives_and_benefits_for_participating_in_online_co-creation_activities)
8. Čizikienė, J., Čizikaitė, A. (2013). *Socialinių įmonių plėtros kryptys Lietuvoje*. Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6092096/datastreams/MAIN/content>
9. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tijūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys*. Mokslo studija. Šiaulių universitetas: BMK leidykla. Prieiga per internetą: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:3542318/3542318.pdf>
10. Davies, A., Simon, J. (2012). *Citizen engagement in social innovation – a case study report*. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7 th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Prieiga per internetą: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/citizen-engage-in-soc-inno.pdf>
11. Drucker, P. F. (1986). *Innovation and Entrepreneurship. Practive and priciples*. Prieiga per internetą:

- <https://books.google.lt/books?id=NyqDBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
12. Dvorak, T. (2013). *Co-Innovation: Customer Motives for Participation in Co-Creation Processes via Social Media Platforms*. University of Twente. Prieiga per internetą: [http://essay.utwente.nl/64225/1/Bachelor\\_thesis-Tamara\\_Dvorak.pdf](http://essay.utwente.nl/64225/1/Bachelor_thesis-Tamara_Dvorak.pdf)
  13. Fernandes, T., Remelhe, P. (2016). *How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation*. Faculty of Economics, University of Porto, Porto, Portugal. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, Nos. 3–4, 311–326. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/143405384.pdf>
  14. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
  15. Galvagno, M., Dalli, D. (2014). *Theory of value co-creation: a systematic literature review*. *Managing Service Quality*. Vol. 24, No. 6, p. 643-683. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/35867602/Theory\\_of\\_value\\_co\\_creation\\_a\\_systematic\\_literature\\_review?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/35867602/Theory_of_value_co_creation_a_systematic_literature_review?email_work_card=view-paper)
  16. Gyrð-Jones, R. I., Kornum, N. (2012). *Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems*. *Journal of Business Research*. Prieiga per internetą: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/1992.pdf>
  17. Go Jefferies, J., Bishop, S., Hibbert, S. (2019). *Service innovation through resource integration: an empirical examination of the cocreated value using telehealth services*. DOI: 10.1177/0952076718822715. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0952076718822715>
  18. Grina, J. (2015). *Co-create Social Innovation. A mapping of Co-creation methods for Social Innovation*. Faculty of Engineering, LTH at Lund University. Prieiga per internetą: [http://www.pm.lth.se/fileadmin/pm/Exjobb/Filer\\_fram\\_till\\_foerra\\_aaret/Exjobb\\_2015/Grina\\_Joakim/Co-creation\\_for\\_SI\\_article\\_FINAL\\_for\\_publicering.pdf](http://www.pm.lth.se/fileadmin/pm/Exjobb/Filer_fram_till_foerra_aaret/Exjobb_2015/Grina_Joakim/Co-creation_for_SI_article_FINAL_for_publicering.pdf)
  19. Halmos, A., Misuraca, G., Viscusi, G. (2019). *From Public Value to Social Value of Digital Government: Co-Creation and Social Innovation in European Union Initiatives*. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. Prieiga per internetą: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/59734>
  20. Hillebrand, B., Driessen, P. H. & Koll, O. (2015). *Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities*. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume 43, pages 411–428. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0424-y>
  21. Hochgerner, J. (2018). *Empowerment, Co-Creation and Social Innovation Ecosystems*. *Future Challenges and Infrastructures*, 218-221. Prieiga per internetą: [https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/04\\_Future-Challenges-and-Infrastructures/04\\_08\\_Empowerment-Co-Creation-and-SI-Ecosystems\\_Hochgerner.pdf](https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/04_Future-Challenges-and-Infrastructures/04_08_Empowerment-Co-Creation-and-SI-Ecosystems_Hochgerner.pdf)
  22. Jaunųjų profesionalų programa (JPP) „Kurk Lietuvai“. (2016). *Kas daro socialinį verslą socialinių verslų? Gerosios užsienio praktikos analizė*. Prieiga per internetą: [http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/11/U%C5%BEsienio-%C5%A1ali%C5%B3-SV-vystymosi-ir-pl%C4%97tros-gerosios-praktikos-analiz%C4%97\\_Neringa-ir-Modesta\\_2016\\_Kurk-Lietuvai.pdf](http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/11/U%C5%BEsienio-%C5%A1ali%C5%B3-SV-vystymosi-ir-pl%C4%97tros-gerosios-praktikos-analiz%C4%97_Neringa-ir-Modesta_2016_Kurk-Lietuvai.pdf)
  23. Kazakevičiūtė, A., Bagdonienė, L., Rai, S. (2012). *Bendrakūros kompleksiškas išteklių, tiekimo grandinės valdymo ir atvirųjų inovacijų teorijų sandūroje*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (28), 188–196, ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/51717474.pdf>

24. Kazlauskienė, I. (2020). *Suinteresuotųjų įsitraukimas į teminių kaimų bendrakūros procesus*. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunujų mokslininkų Konferencijų darbai, 2020 / 23. Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/127328>
25. Ketonen-Oksi, S., Valkokari, K. (2019). *Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation*. *Technology Innovation Management Review*. 9(2): 25–35. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/331396552\\_Innovation\\_Ecosystems\\_as\\_Structures\\_for\\_Value\\_Co-Creation](https://www.researchgate.net/publication/331396552_Innovation_Ecosystems_as_Structures_for_Value_Co-Creation)
26. Krušinskas, R., Benetytė, R. (2014). Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, (1). <https://doi.org/10.15544/ssaf.2014.08>
27. Kujala, J., Lehtimäki, H., Myllykangas, P. (2017). *Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study*. *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases* (pp.15-30). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/319894317\\_Value\\_Co-creation\\_in\\_Stakeholder\\_Relationships\\_A\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/319894317_Value_Co-creation_in_Stakeholder_Relationships_A_Case_Study)
28. Kumari, R., Kwon, K. S., Lee, B. H., Choi, K. (2019). *Co-Creation for Social Innovation in the Ecosystem Context: The Role of Higher Educational Institutions*. *Sustainability* 2020, 12, 307; doi:10.3390/su12010307. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/1/307/pdf>
29. Lee, S. M., Olson, D. L., Trimi, S. (2012). *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*. *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 5 pp. 817 - 831. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227528>
30. Lietuvos Respublikos įmonių socialinių iniciatyvų skatinimo įstatymas, 2016 m. birželio 15 d. XIIP-4515. (2016). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/6a78f9e032c811e6a222b0cd86c2adfc?jfwid=1bc6m5040g>
31. Lietuvos socialinio verslo asociacija. (2019). *Socialinio verslo galimybių studija*. Vilnius. Prieiga per internetą: [https://gerinorai.lt/Socialinio\\_verslo\\_galimybiu\\_studija\\_final.pdf](https://gerinorai.lt/Socialinio_verslo_galimybiu_studija_final.pdf)
32. Lietuvos socialinio verslo asociacija. (2019). *Socialinio verslo galimybių Lietuvoje studija*. Vilnius. Prieiga per internetą: [https://www.gerinorai.lt/Leidinys\\_final.pdf](https://www.gerinorai.lt/Leidinys_final.pdf)
33. Mohiuddin Babu, M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., Kamal, M. M. (2020). *Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh*. *Industrial Marketing Management*, Volume 89, 13-27. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850119306893>
34. Mulgan, G., Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector* (Working Paper, Version 1.9). Strategy Unit, UK Cabinet Office. Prieiga per internetą: [http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector.pdf](http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf)
35. Noked, N. (2013). *The Corporate Social Responsibility Report and Effective Stakeholder Engagement*. LS Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Prieiga per internetą: <https://corpgov.law.harvard.edu/2013/12/28/the-corporate-social-responsibility-report-and-effective-stakeholder-engagement/>
36. Nusenu, A., Xiao, W., Opata, C. N. (2018). *U&G Model As an Antecedent to Ascertain Consumer Level of Participation in Online Value Cocreation*. Conference: 2018 IEEE 7th International Conference on Adaptive Science & Technology (ICAST). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/328528174\\_UG\\_Model\\_As\\_an\\_Antecedent\\_to\\_Ascertain\\_Consumer\\_Level\\_of\\_Participation\\_in\\_Online\\_Value\\_Cocreation](https://www.researchgate.net/publication/328528174_UG_Model_As_an_Antecedent_to_Ascertain_Consumer_Level_of_Participation_in_Online_Value_Cocreation)

37. Ophof, S. (2013). *Motives for customers to engage in co-creation activities*. University of Twente. Prieiga per internetą: <http://essay.utwente.nl/64238/7/Bachelor%20thesis%2C%20Sander%20Ophof.pdf>
38. Osborne, S. P., Radnor, Z., Strokosch, K. (2016). *Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment?* *Public Management Review*, 18:5, 639-653, DOI: 10.1080/14719037.2015.1111927. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
39. Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). *Managing the co-creation of value*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), p. 83-96. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/225408318\\_Managing\\_the\\_Co-Creation\\_of\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/225408318_Managing_the_Co-Creation_of_Value)
40. Pearce, J. A. ir Doh, J. P. (2005). *The High Impact of Collaborative Social Initiatives*. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No. 3. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/242424545\\_The\\_High\\_Impact\\_of\\_Collaborative\\_Social](https://www.researchgate.net/publication/242424545_The_High_Impact_of_Collaborative_Social)
41. Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). *Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective*. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/301197825\\_Motives\\_and\\_resources\\_for\\_value\\_co-creation\\_in\\_a\\_multi-stakeholder\\_ecosystem\\_A\\_managerial\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/301197825_Motives_and_resources_for_value_co-creation_in_a_multi-stakeholder_ecosystem_A_managerial_perspective)
42. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. *Strategy & Leadership*, vol. 32, no. 3, p. 4-9. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699249>
43. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. Prieiga per internetą: [https://books.google.co.id/books?id=ppSQDQAAQBAJ&pg=PA15&hl=id&source=gbselecte\\_d\\_pages#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=ppSQDQAAQBAJ&pg=PA15&hl=id&source=gbselecte_d_pages#v=onepage&q&f=false)
44. Ramaswamy, V. (2008). *Co-creating value through customers' experiences: the Nike case*. *Strategy & Leadership*, vol. 36, no. 5, p. 9-14. Prieiga per internetą: <https://www.icesi.edu.co/blogs/bitacorainnovacion141/files/2014/04/1742554.pdf>
45. Ramaswamy, V., Gouillart, F. (2010). *Building the Co-Creative Enterprise*. *Harvard Business Review*, October 2010. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>
46. Ramaswamy, V., Ozcan, K. (2018). *What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation*. *Journal of Business Research*, 84, p. 196-205. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/42036362/What\\_is\\_co\\_creation\\_An\\_interactional\\_creation\\_framework\\_and\\_its\\_implications\\_for\\_value\\_creation\\_ARTICLEINFO?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/42036362/What_is_co_creation_An_interactional_creation_framework_and_its_implications_for_value_creation_ARTICLEINFO?email_work_card=title)
47. Roberts, D., Hughes, M., & Kertbo, K. (2014). *Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities*. *European Journal of Marketing*. 48. 10.1108/EJM-12-2010-0637. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/263245339\\_Exploring\\_consumers'\\_motivations\\_to\\_engage\\_in\\_innovation\\_through\\_co-creation\\_activities](https://www.researchgate.net/publication/263245339_Exploring_consumers'_motivations_to_engage_in_innovation_through_co-creation_activities)
48. Santos, F. M. (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. *J Bus Ethics* 111, 335–351 (2012). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

49. Sekliuckienė, J. ir Kisielius, E. (2015). *Development of social entrepreneurship initiatives: a theoretical framework*. 20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 ( 2015 ) 1015 – 1019. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058747>
50. Solakis, K., Peña-Vinces, J. C., López-Bonilla, J. M. (2017). *DART model from a customer's perspective: an exploratory study in the hospitality industry of Greece*. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2-3), p. 536-548. Prieiga per internetą: [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/9168/PPM\\_2017\\_02SI\\_Solakis.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/9168/PPM_2017_02SI_Solakis.pdf)
51. Tantalo, C., Priem, R. L. (2014). *Value Creation Through Stakeholder Synergy*. *Strategic Management Journal* 37(2). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/265690092\\_Value\\_Creation\\_Through\\_Stakeholder\\_Synergy](https://www.researchgate.net/publication/265690092_Value_Creation_Through_Stakeholder_Synergy)
52. Tu, P., Neuhofer, B., Viglia, G. (2018). *When co-creation pays. Stimulating engagement to increase revenues*. *International Journal of Contemporary Hospitality Research*. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/36132088/Tu\\_Neuhofer\\_Viglia\\_2018\\_When\\_co\\_creation\\_pays\\_Stimulating\\_engagement\\_to\\_increase\\_revenues?email\\_work\\_card=view-paper](https://www.academia.edu/36132088/Tu_Neuhofer_Viglia_2018_When_co_creation_pays_Stimulating_engagement_to_increase_revenues?email_work_card=view-paper)
53. Voorberg, W., Bekkers, V. J. J. M., Tummers, L. (2014). *Co-creation and Co-production in Social Innovation: A Systematic Review and Future Research Agenda*. *Public Management Review*. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/272566592\\_Co-creation\\_and\\_Co-production\\_in\\_Social\\_Innovation\\_A\\_Systematic\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/272566592_Co-creation_and_Co-production_in_Social_Innovation_A_Systematic_Review_and_Future_Research_Agenda)