

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Birutė Mikulskienė
(atsakingasis redaktorius)

Birutė Pitrėnaitė-Žilėnienė, Simona Švaikauskienė, Eglė Galiauskienė,
Šarūnas Narbutas

ĮTRAUKTIS:
KĄ GEBA LIETUVOS ASOCIACIJOS?

KOLEKTYVINĖ MONOGRAFIJA

Vilnius
2016

UDK 364.4(474.5)
It-16

Monografija parengta vykdant Lietuvos mokslų tarybos projektą „Įtrauktis: asocijuotų grupių įtraukimas ir jų gebėjimas įsitraukti į viešojo valdymo procesus“ (Nr. MIP-096/2014).

Recenzentai:

Prof. dr. Vitalis Nakrošis (Vilniaus universitetas)
Doc. dr. Anicetas Ignotas (Lietuvos edukologijos universitetas)
Doc. dr. Eglė Vaidelytė (Kauno technologijos universitetas)

Autoriai:

Birutė Mikulskienė – 10,6 autorinio lanko
Birutė Pitrėnaitė-Žilėnienė – 2,8 autorinio lanko
Simona Švaikauskienė – 3 autoriniai lankai
Eglė Galiauskienė – 3,9 autorinio lanko
Šarūnas Narbutas – 1,5 autorinio lanko

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto 2016 m. spalio 5 d. posėdyje (protokolo Nr. 1VI-1) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Tarybos 2016 m. spalio 13 d. posėdyje (protokolo Nr. 1PV-4) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2016 m. spalio 28 d. posėdyje (protokolo Nr. 28) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

TURINYS

SANTRAUKA.....	15
SUMMARY	24
PADĖKA	34
ĮVADAS.....	35
1. ĮTRAUKTIS, DALYVAVIMAS IR INTERESŲ GRUPĖS.....	47
1.1. Dalyvavimu grįstas valdymas	47
1.2. Normatyvinė įtraukties funkcija ir dalyvavimo tipologijos	50
1.3. Įtraukties operaciniai elementai.....	54
1.4. Interesų grupės kaip įtraukties dalyvis / objektas	60
1.4.1. Interesų grupės: psichologinės įtraukimo prielaidos.....	65
1.4.2. Interesų grupės: politinės įtraukimo prielaidos.....	66
1.4.3. Interesų grupės: ekonominės įtraukimo prielaidos (lobizmas) 69	
1.4.4. Interesų grupės: vadybinės įtraukimo prielaidos	77
1.5. Įtraukčiai svarbių interesų grupių gebėjimų plėtojimas: interesų grupių branda.....	80
1.5.1. Organizaciniai gebėjimai.....	83
1.5.2. Mokymosi gebėjimai.....	83
1.5.3. Analitiniai gebėjimai.....	84
1.5.4. Bendradarbiavimo ir tinklinimosi gebėjimai	86
1.5.5. Interesų viešinimo ir komunikacijos gebėjimai	88
1.5.6. Interesų gynimo (angl. <i>advocacy</i>) gebėjimai	90
1.6. Interesų grupių pajėgumų stiprinimo praktikos.....	95
1.7. Literatūra.....	100
2. ĮTRAUKTIES IR ĮSITRAUKIMO TYRIMO METODOLOGIJA	106
2.1. Tyrimo strategija	106
2.2. Tyrimo tikslinė grupė.....	108
2.3. Įtraukties veiksmų tyrimas (socialinių tinklų analizė).....	109
2.4. Įsitraukimą skatinančių veiksmų tyrimas	113
2.4.1. Asociacijų vidinių gebėjimų akumuliacija (kokybinis tyrimas).....	114
2.4.1.1. Asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikos (pusiau struktūruoto interviu tyrimas).....	114

2.4.1.2. Asociacijų gebėjimų raida (atvejo studijos tyrimas).....	115
2.4.2. Įsitraukimą skatinančių veiksmų kiekybinės apimtys (kiekybinis tyrimas).....	117
2.5. Literatūra.....	119
3. BENDRA TAPATYBE GRĮSTI SUINTERESUOTŪJŲ BENDRADARBIAVIMO DARBO GRUPIŲ TINKLAI SVEIKATOS APSAUGOS, ŠVIETIMO IR MOKSLO BEI ŪKIO POLITIKOS SEKTORIUOSE (ĮTRAUKTIES VEIKSMŲ TYRIMAS)	120
3.1. Įvadas.....	120
3.2. Kolektyvinės tapatybės teorinis apibrėžimas.....	122
3.3. Trumpa kolektyvinės tapatybės tyrimo metodologija	124
3.4. Kolektyvinės tapatybės raiška Lietuvos politikos tinkluose	126
3.4.1. Darbo grupių tinklų bendroji charakteristika	126
3.4.2. Darbo grupių tinklo sudėtis.....	130
3.4.3. Darbo grupių tinklo struktūra	136
3.4.4. Kolektyvinės tapatybės raiška ir jos trūkiai	146
3.5. Apibendrinimas: kolektyvinė tapatybė – įtraukties veiksmų realizavimo forma.....	153
3.6. Literatūra.....	155
4. ASOCIACIJŲ VIDINIŲ GEBĖJIMŲ AKUMULIAVIMAS (ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSMŲ TYRIMAS)	157
4.1. Asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikos (pusiaus struktūruoto interviu tyrimas)	157
4.1.1. Interviu metodika.....	157
4.1.2. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų veikla, gebėjimai ir iššūkiai.....	163
4.1.3. Ūkio sektoriaus asociacijų gebėjimų sutelktumas	180
4.1.4. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų riboti interesai ir gebėjimai	197
4.1.5. Asociacijų veikimo skirtinguose sektoriuose lyginamoji analizė	217
4.2. Asociacijų gebėjimų raida (atvejų studijos tyrimas)	228
4.2.1 Žinių ekonomikos forumas (ŽEF) – naujų tikslų brandos etape paieška.....	228

4.2.2. Investuotojų forumas – asociacija, esanti stabilaus vyksmo cikle	242
4.2.3. Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija (POLA) – aktyvi sparčiai auganti organizacija.....	259
5. ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ KIEKYBINĖS APIMTYS. ASOCIACIJŲ TIKSLŲ IR VIDINIŲ GEBĖJIMŲ KIEKYBINĖ RAIŠKA (KIEKYBINIS TYRIMAS).....	284
5.1. Kiekybinio tyrimo metodologija	284
5.2. Tiriamųjų demografiniai rodikliai	287
5.3. Interesų grupių organizacijos vidaus valdymas	292
5.4. Analitinių, advokacijos, bendradarbiavimo, visuomenės poreikių tenkinimo pajėgumų raiška	313
5.5. Vidiniai ir išoriniai interesų grupių tikslai, kreipimosi į asociaciją pagalbos priežastys, asociacijų vertinimas, pokyčiai, išteklių atstovauti interesams.....	334
5.6. Skirtingų interesų nulemtos valdymo praktikos: skirtumai ir panašumai	348
5.7. Kiekybinis tyrimas: apibendrinimas	374
5.7.1. Statistinės asociacijos portretas	374
5.7.2. Labiausiai paplitusios asociacijų veikimo praktikos	375
5.7.3. Ūkio sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai	383
5.7.4. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai.	384
5.7.5. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai	386
6. INTERESŲ GRUPIŲ PAJĖGUMO MODELIO POREIKIS (TEORINIŲ ĮŽVALGŲ IR EMPIRINIŲ TYRIMO REZULTATŲ SUPERPOZICIJA, INTERPRETACIJA IR APIBENDRINIMAS)....	388
6.1. Asocijuotų interesų grupių teorinių įtraukties prielaidų atspindys Lietuvoje.....	388
6.2. Asocijuotų interesų grupių įtraukties netolygumai.	392
6.3. Asocijuotų interesų grupių pajėgumų raiškos įvairovė.....	393
6.3.1. Verslo asociacijų charakteringi bruožai.....	395
6.3.2. Instituciniu pagrindu susibūrusių asociacijų ir darbuotojų charakteringi bruožai	396
6.3.3. Specialistų asociacijų charakteringi bruožai.	398
6.3.4. Sektoriaus paslaugų vartotojų asociacijų charakteringi bruožai.....	399

6.4. Asocijuotų interesų grupių pajėgumų vertinimo skalė.....	400
7. ASOCIACIJŲ ORGANIZACINIO PAJĖGUMO MODELIS PRODUKTYVIAM INTERESŲ ATSTOVAVIMUI.....	404
7.1. Įvadas.....	404
7.2. Interesų grupių (asociacijų) organizacinio pajėgumo modelio teorinės prielaidos.....	406
7.2.1. Žinių vadybos koncepcija.....	406
7.2.2. Pajėgumų koncepcija.....	410
7.2.3. Įtraukties pajėgumų modelių analogai	414
7.3. Asociacijų organizacinio pajėgumo koncepcinis modelis.....	419
7.4. Asociacijų pajėgumo modelio paskirtis: apibendrinimas	433
7.5. Įtraukties nulemta nauja interesų grupių apibrėžtis.....	434
7.6. Literatūra.....	436
IŠVADOS	439
REKOMENDACIJOS.....	452
PRIEDAI.....	455

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. SAM, ŠMM ir ŪM darbo grupių tinklų statistinių rodiklių rinkinys.....	126
2 lentelė. Dažniausių tinklo nariams atstovaujančių organizacijų sektorių (pirmi trys pagal dalyvavimo dažnumą) pasiskirstymas politikos tinkluose	133
3 lentelė. Organizacijų funkcijų pasiskirstymas nagrinėtuose politikos tinkluose.....	136
4 lentelė. Tinklo mazgų su didžiausiomis centriškumo ir tarpininkavimo rodiklių vertėmis sąrašas pagal pareigybes.....	138
5 lentelė. Išorinių suinteresuotųjų, dalyvaujančių tinkluose, dalyvavimo atvejų skaičius, suskirstant į dominuojančias interesų grupių kategorijas	142
6 lentelė. Kokybinio tyrimo diagnostiniai blokai ir jų turinys.....	158
7 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys apie informantus.....	160
8 lentelė. Lyginamosios analizės matrica	162
9 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų siekiai ir veiklos aprėptis	164
10 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus priemonės tikslams siekti, asociacijos aktyvumo prielaidos ir veiklą ribojantys veiksniai.....	166
11 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos narių aktyvumo ir narių interesų derinimo vertinimas.....	168
12 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus organizacinės valdymo struktūros ypatumai....	170
13 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką (potenciali) nauda.....	171
14 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus į(si)traukimo gebėjimų spragos.....	173
15 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas	174
16 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis kūrimo priemonės	176
17 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis netolygumai	177
18 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus pasitenkinimo lygis dirbant asociacijoje ir gebėjimų atstovauti interesams stiprinimo poreikis.....	178
19 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų veiklos trukdžiai	179
20 lentelė. Ūkio sektoriaus poreikis burtis į asociacijas.....	180
21 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų veiklos kryptys ir veikimo būdai	182
22 lentelė. Ūkio sektoriaus sprendimų priėmimo praktika asociacijoje	183
23 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijos narių interesų derinimas ir konfliktų sprendimas.....	185
24 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų siekiai dalyvauti formuojant politiką	186
25 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką problemos	187
26 lentelė. Ūkio sektoriaus poreikio bendradarbiauti motyvai ir mastas.....	188
27 lentelė. Ūkio sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis ypatumai.....	190
28 lentelė. Ūkio sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis trūkumai.....	192
29 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų įtakos ūkio srities politikai vertinimas ir jų silpnumą lemiantys veiksniai	194

30 lentelė. Ūkio sektoriaus kliūtys atstovauti interesams	195
32 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų motyvas kurtis ir veiklos tikslai	198
33 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų veiklą ribojantys veiksniai	201
34 lentelė. Sprendimų priėmimo aukštojo mokslo sektoriaus asociacijoje praktika	202
35 lentelė. Aukštojo mokslo asociacijos narių interesų derinimas ir konfliktų sprendimas.....	204
36 lentelė. Asociacijos komunikavimo praktika	205
37 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų siekiai dalyvauti formuojant politiką	206
38 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką problemos	207
39 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas.....	209
40 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų bendradarbiavimo su valstybės institucijomis ypatumai	210
41 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus bendradarbiavimo su valstybės institucijomis trūkumai	212
42 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų įtakos aukštojo mokslo srities politikai vertinimas ir jų silpnumą lemiantys veiksniai.....	214
43 lentelė. Teigiamų pokyčių aukštojo mokslo sektoriaus asociacijose požymiai ir sąlygos	216
44 lentelė. Siekių ir veiklos principų lyginamoji analizė	220
45 lentelė. Bendradarbiavimo praktikos lyginamoji analizė.....	222
46 lentelė. Veiklos valdymo ypatumai skirtingų tipų asociacijose	225
47 lentelė. ŽEF vidinio valdymo praktika	234
48 lentelė. ŽEF vykdomos veiklos	236
49 lentelė. Investuotojų forumo narių statistinių ekonominių rodiklių dinamika	248
50 lentelė. Investuotojų forumo skaičiuojamo Lietuvos investuotojų pasitikėjimo indekso vertės.....	251
51 lentelė. Investuotojų forumo renginių skaičiaus dinamika.....	256
52 lentelė. POLA vidinio valdymo praktika.....	266
53 lentelė. POLA vykdomos veiklos.....	272
54 lentelė. Respondentų bei asociacijų pasiskirstymas atstovaujamo sektoriaus atžvilgiu.....	287
55 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose užimamų pareigų ar statuso asociacijoje atžvilgiu.....	288
56 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose lyties atžvilgiu	289
57 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje lyties atžvilgiu.....	289
58 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	289
59 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose amžiaus atžvilgiu	290
60 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje lyties atžvilgiu.....	290
61 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose asociacijos atstovavimo tipo atžvilgiu.....	291

62 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose priklausymo asociacijai (metais) atžvilgiu.....	292
63 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje priklausymo jai (metais) atžvilgiu	292
64 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.....	293
65 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.....	293
66 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal indėlį į asociacijos veiklą.....	294
67 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje priklausomai nuo jų indelio asociacijos veikloje.....	295
68 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius	296
69 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius	296
70 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais	297
71 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijų nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijų vidinės veiklos klausimais	298
72 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais	299
73 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais.....	300
74 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams.....	301
75 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams.....	301
76 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių.....	302
77 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių	303
78 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynimo	304
79 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynimo	305

80 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai teikia siūlymus asociacijai.....	306
81 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai teikia siūlymus asociacijai	306
82 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, ar į teikiamus siūlymus yra atsižvelgiama	307
83 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, ar į teikiamus siūlymus yra atsižvelgiama	308
84 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą	309
85 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą	309
86 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, ar asociacija turi veiklos strategiją	310
87 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, ar asociacija turi veiklos strategiją.....	311
88 lentelė. Respondentų pasiskirstymas asociacijos turimų dokumentų atžvilgiu.....	311
89 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal respondentų kreipimosi į asociaciją dažnį dėl jiems aktualių problemų sprendimo.....	312
90 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai kreipiasi į asociaciją dėl jiems aktualių problemų sprendimo.....	312
91 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal pagrindinius asociacijų siekius.....	313
92 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų pagrindinių siekių.....	314
93 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijų vykdomą veiklą.....	316
94 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų vykdomos veiklos	318
95 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijų vykdomą veiklą, prie kurios prisideda respondentas	321
96 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų vykdomos veiklos prie kurios prisideda respondentas	323
97 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal atstovavimo priemones asociacijose	326
98 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo atstovavimo priemonių asociacijose.....	327
99 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrį į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis	329
100 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrio į bendradarbiavimą su respondentų ginamomis asociacijomis	330

101 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal siūlomus pokyčius asociacijos veikloje	331
102 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo siūlomų pokyčių asociacijos veikloje	333
103 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai	335
104 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai	336
105 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje išorinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.....	338
106 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.....	339
107 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje nuomonės, ar asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams, atžvilgiu	340
108 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tikslus, dėl kurių kreipiasi į asociaciją pagalbos	341
109 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į tikslus, dėl kurių kreipiasi į asociaciją pagalbos	342
110 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijos veiklos, kuriai priklauso, vertinimą	343
111 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į asociacijos veiklos vertinimą, kuriai priklauso	344
112 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę metais atsižvelgiant į asociacijos veiklos vertinimą	345
113 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal nuomonę, ar asociacijai yra reikalingi pokyčiai	345
114 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į nuomonę, ar asociacijoje yra reikalingi pokyčiai	346
115 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal nuomonę, kokią įtaką asociacija daro formuojant sektoriaus politiką.....	347
116 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į nuomonę, kokią įtaką asociacija daro formuojant sektoriaus politiką	348
117 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus skirtingų atstovaujamų sektorių atžvilgiu	349
118 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.....	350
119 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus atsižvelgiant į jų indėlį į asociacijos veiklą	350
120 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius.....	351
121 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais.....	352

- 122 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais..... 353
- 123 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams 354
- 124 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių 354
- 125 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kokiu būdu asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynimo 355
- 126 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai respondentai teikia siūlymus asociacijai ... 356
- 127 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai į respondentų pasiūlymus yra atsižvelgiama 357
- 128 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą 357
- 129 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai respondentai kreipiasi į asociaciją dėl jiems aktualių problemų sprendimo..... 358
- 130 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kokie yra asociacijų pagrindiniai siekiai 359
- 131 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo asociacijos vykdomos veiklos..... 360
- 132 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo asociacijos vykdomos veiklos, prie kurios prisideda respondentai..... 362
- 133 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo atstovavimo priemonių, kurias naudoja asociacijos.....364
- 134 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės apie valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrio į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis 366
- 135 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo, ką jie siūlo keisti asociacijos veikloje..... 367
- 136 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu 368
- 137 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus išorinių organizacijos tikslų atžvilgiu 369
- 138 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės, ar asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams..... 370

139 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo tikslų, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją.....	370
140 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip respondentai vertina asociacijos, kuriai priklauso, veiklą.....	372
141 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo jų nuomonės, ar asociacijai yra reikalingi pokyčiai	373
142 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės apie įtaką, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką.....	373
143 lentelė. Vidutinės statistinės asociacijos portretas	374

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Normatyvinė dalyvavimo funkcija (reikšmė, vertė dalyviams ir privalomi dalyvavimo kriterijai).....	52
2 pav. Interesų grupių lobistinės veiklos priemonės ir tikslinės auditorijos.....	70
3 pav. Įtraukties ir išitraukimo tyrimo strategija.....	108
4 pav. Sveikatos apsaugos ministerijos darbo grupių tinklas	128
5 pav. Švietimo ir mokslo ministerijos darbo grupių tinklas	129
6 pav. Ūkio ministerijos darbo grupių tinklas.....	129
7 pav. Sveikatos politikos tinklo narių centriškumo ir tarpininkavimo rodiklių tarpusavio priklausomybė pagal užimamas pareigas ir atstovaujama instituciją	140
8 pav. Sveikatos politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems.....	143
9 pav. Švietimo politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems.....	144
10 pav. Verslo politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems.....	145
11 pav. ŽEF gyvavimo fazės bei reikšmingiausi įvykiai	239
12 pav. Investuotojų forumo svarbiausi raidos įvykiai.....	246
13 pav. POLA svarbiausi raidos įvykiai.....	272
14 pav. Populiariausios asociacijų politinio poveikio priemonės	379
15 pav. Asociacijų pagal grupes pajėgumų raiškos lygis	402
16 pav. Asociacijų organizacinių pajėgumų modelio paskirties schematiškas atvaizdavimas.	405
17 pav. Dalyvavimo grandinių modelis.....	415
18 pav. Modifikuotas dalyvavimo grandinių modelis	416
19 pav. Konceptinis asociacijų organizacinių pajėgumų modelis – struktūrinė diagrama	421

SANTRAUKA

Įtrauktis gali apimti tiek individualų dalyvavimą, tiek ir atstovavimą grupiniams interesams. Sutinkami du individualaus dalyvavimo subjektai: lobistai ir nevyriausybinės organizacijos. Lobistai asocijuojami su siauru verslo interesu, agresyviomis interesų gynimo priemonėmis. Nevyriausybinių organizacijos atstovauja platesniam, visuomenės interesui, disponuoja menkesniais finansiniais ištekliais, todėl ne visos interesų gynimo priemonės jiems prieinamos. Be individualaus intereso, labai efektyvus yra kolektyvinis atstovavimas interesams, kai individualūs interesų atstovai buriasi į asocijuotas grupes, ieškodami paramos ir kolektyviai bandydami priartėti prie viešojo valdymo sistemos. Asocijuotose grupėse įtrauktis yra efektyvesnė, nes asociacijos savo organizacijos viduje nuveikia daug sudėtingų, su kompetencija ir intereso suvokimu susijusių darbų. Be to, kolektyvinis intereso išgryninimas, problemų suvokimas ir galimų sprendimų analizė, atliekama asociacijos viduje, akivaizdžiai sutrumpina viešųjų problemų sprendimą, nes į viešojo valdymo instituciją interesų grupė ateina pasiruošusi, ištyrusi problemos kontekstą, gerai suvokdama savo siekius ir jau susipažinusi su viešojo sektoriaus institucijų veikimo būdais.

Mokslinėje literatūroje netrūksta tyrimų apie patariamųjų komitetų / darbo grupių veiklos efektyvumą, tačiau stokojama mokslinių žinių, kaip geriausiai atrinkti komiteto narius. Natūraliai kyla klausimas, kuri interesų grupė turi pirmumą būti įtraukiama į interaktyvias dalyvavimo formas. Dažniausiai komiteto nariais tampa seniai įsteigtos, turinčios išimtinę teisę būti privilegijuotomis teisėkūros proceso dalyvėmis asociacijos, o naujai besiformuojančioms asocijuotoms struktūroms nebelineka vietos pasireikšti. Tačiau vieną asociaciją pripažįstant svarbesne kitų asociacijų atžvilgiu neišvengiamai yra ribojamos kitų interesų grupių savirealizacijos veiklos priemonės. Todėl tyrimo naujumas atsispindi siekyje pagrįsti daugiainteresę viešųjų sprendimų priėmimo erdvę ir sukurti vadybines priemones tai erdvei prasmingai puoselėti ir valdyti, taip pat pateikti siūlymus, kaip identifikuoti asociacijas, kurios pasirengusios interesą ginti pagal susitartas demokratines visuomenės raidą ir požiūrį atitinkančias taisykles.

Monografijos **pagrindinis tikslas** – *ištyrus* dvi visuomenės įtraukimo į politikos formavimo prieigas (viešojo valdymo institucijų kuriamas

įtraukties priemonės ir asocijuotų grupių įsitraukimo praktikas) sukurti visuomenės įtrauktį didinantį modelį, kuris užtikrintų visų atskirų interesų pasireiškimo lygiateisiškumą, derantis dėl viešojo intereso ribų. Siekiant išsiskelto tikslo buvo tiriama švietimo, sveikatos apsaugos bei ūkio sektorių įtraukties skverbtis. Buvo formuojamas svarbiausių atviro ir skaidraus asociacijų valdymo principų rinkinys, kuris gali tapti atrankos į įtraukimo priemones atskaitos tašku. Ištyrus asociacijų vidines atstovavimo praktikas, buvo įvertintas jų atitikimas atviro ir skaidraus valdymo principams. Suformavus asociacijų demokratinio valdymo principų rinkinį buvo sukurtas asociacijų įtraukimo į politikos kūrimo procesą valdymo modelis bei remiantis modeliu suformuotos rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms ir interesų grupėms, skirtos praktiniam įtraukties įprasminimui.

Tyrimo metodologija remiasi kelių tyrimo metodų superpozicija, kuri padidina tyrimo rezultatų tikslumą, pagerina ribotą atskirų metodų pritaikomumą bei padeda užčiuopti silpnai išreikštus reiškinius. Vieną tyrimo srautą nulemia valstybės valdymo institucijos (ministerijos) ir jose besiformuojančios įtraukties praktikos. Šio tyrimo srauto pagrindiniu skiriamuoju bruožu reiktų laikyti teisės aktuose apibrėžtas taisykles, procedūras ar strategijas, kurios leidžia arba, atvirkščiai, riboja naujų įtraukties formų plėtrą, todėl šis tyrimo srautas vadinamas **įtraukties veiksmų tyrimu**. Antrasis tyrimo srautas yra nulemiamas veiksmų, vykstančių ten, kur pirmojo tyrimo srauto subjektas (ministerijos) ieško veikėjų įtraukčiai realizuoti – tai yra asociacijose, kurios reprezentuoja sektoriaus interesus. Asociacijoms, priešingai nei ministerijoms, teisės aktuose įtvirtintos taisyklės, procedūros ar strategijos svarbios tik tiek, kiek jos sudaro prielaidas veikti ministerijos erdvės lauke. Formuodamos savo veikimo praktikas organizacijos viduje, asociacijos gali vadovautis vadybos efektyvumo rekomendacijomis, net ir tais atvejais, kai jų įtrauktis nėra apibrėžta teisės aktuose. Šis tyrimo srautas vadinamas **įsitraukimą lemiančių veiksmų tyrimu** ir grindžiamas kokybine bei kiekybine socialinių tyrimo metodologijos prieiga.

Įtraukties veiksmų tyrimas (socialinių tinklų analizė). Įtraukties veiksmams tirti buvo pasirinkta socialinių tinklų analizė, kuri tiek skaitmeniškai, tiek ir struktūriškai pademonstravo atrinktoje Lietuvos viešojo valdymo institucijose puoselėjamą įtraukties gylį bei leido suvokti prielaidas, kaip šis gylis gali būti didinamas. Tyrimas parodė, kaip skirtingose institucijose skiriasi tarp politikos veikėjų kuriami socialiniai ryšiai, kurie

nulemia besiformuojančią kolektyvinę tapatybę. Ištirti politikos tinklai, besiformuojantys apie konkrečias ministerijas, SAM, ŠMM ir ŪKMIN, tampa vaizdus atspindys to, kad praktikos bendradarbiauti su visuomene ir interesų grupėmis skiriasi savo įtraukimo gyliu (dalyvių skaičiumi, suinteresuotųjų įvairove), bet panašūs suinteresuotųjų užimama pozicija tinkle ir prielaidomis kuriant kolektyvinę tinklo tapatybę.

Susidaro išpūdis, kad esama įtraukties praktika įgyja tik tokį įtraukties gylį, kuris realizuoja iniciujuojančios institucijos tikslus ir poreikius. Tai yra tarnauja daugiau ministerijos organizaciniams tikslams nei visuomenei. Visuomenė matoma kaip žinių apie būsimums sprendimus šaltinis, bet joje neižvelgiama potencialo tapti partneriu siekiant kurti žinias drauge. Kitaip tariant, tiriami tinklai nesusiburia dėl bendrų sprendimų. Tad atrodo, kad žinių pasidalijimas, kai tiek suinteresuotieji, tiek ir iniciatoriai įgyja naują žinojimą apie problemą ir sistemą, nėra vertinamas, todėl nėra stengiamasi, kad tinklas susikurtų kolektyvinę tapatybę, grįstą bendra visų tinklo narių integralia įtrauktimi. Kaip atsaką į tokį reiškinį stebime kolektyvinės tapatybės trūkius arba jos konvergavimą į viešojo valdymo tapatybės stiprinimą (dominuoja tinklo nariai, atstovaujantys viešojo valdymo institucijoms). Didelis tokių institucijų darbo grupių skaičius tinkle sukuria tarsi konkurencinę aplinką tarp panašiai tapatybei atstovaujančių narių, kurios konkuruoja dėl geresnio atstovavimo visuomenės interesui. Sau prisiimdamos šį atstovavimą, jos nebejaučia reikšmingos motyvacijos ieškoti intereso apraiškų visuomenėje ar kitose interesų grupėse.

Įsitraukimą skatinančių veiksmių tyrimas. Kokybinis tyrimas. Interesų konkurencija yra tikslinga, nes skatina asmenis ir organizacijas burtis bendrai veiklai problemoms spręsti, o susivienijus, siekti organizacijos augimo, mokytis ir tobulėti. Tačiau konkurencinga aplinka, jei tam tikros suinteresuotųjų organizacijos aukščiau visko kelia savo tikslus, gali skatinti jas siekti šių tikslų priemonėmis, ignoruojančiomis atstovavimo interesams demokratiškumo, skaidrumo, teisėtumo, lygiateisiškumo principus. Tokioje aplinkoje svarbus vaidmuo tenka valstybei – reikalinga skaidri, apibrėžta, procedūromis grįsta erdvė interesams reikštis, kad būtų užtikrintas interesų lygiateisiškumas, įdiegti mechanizmai interesų derinimui, viešojo intereso pažinimui, išvengta prioriteto teikimo įtakingesniems suinteresuotiesiems, atsižvelgiama į suinteresuotųjų vidinių praktikų demokratiškumą ir atstovavimo priemonių skaidrumą, užtikrinamas grįžtamasis ryšys rengiant

ir priimant sprendimus. Tačiau šiuo metu, nors ir pripažįstama valstybės institucijų pasiekta pažanga dirbant su suinteresuotaisiais, visi respondentai erdvę interesams reikštis vertina kaip tobulintina, ypač grįžtamojo ryšio užtikrinimo požiūriu.

Visos verslo subjektus vienijančios asociacijos stengiasi pabrėžti savo išskirtinumą, savo narių indėlį ar dalį ekonomikoje, investicijas sektoriaus plėtrai. Tačiau šis išskirtinumas nėra savaime suprantamas, nes visų tokio tipo asociacijų galutinis tikslas – sąlygų sudarymas didesniai pelnei pasiekti, o galios auginimas padeda siekti šio tikslo. Savo išskirtinumo demonstravimas akivaizdus, kai nenorima derėtis dėl visiems suinteresuotiesiems priimtino sprendimo. Tačiau, kai atsiranda bendras interesas, išskirtinumas užmiršamas ir susitelkiama bendrai pozicijai apginti. Atkreiptinas dėmesys, kad verslo subjektus vienijančios asociacijos, vertindamos savo tikslų pasiekimo sėkmę kaip potencialią naudą visai visuomenei, atstovauja tik verslininkų interesams, tačiau nesirūpina, kaip tai gali paveikti darbuotojus ir jų interesus. Smulkius ir individualia veikla užsiimančius verslininkus vienijančios asociacijos pozicija šiuo požiūriu kitokia. Kai akcentuojamas šių rinkos veikėjų vaidmuo ir jų veiklos įtaka ekonomikai, išryškunami ne vieno visuomenės sluoksnio, o didelės ir įvairios visuomenės grupės interesai, kurie neretai užgožiami galingesnių veikėjų.

Verslo asociacijų, tiek „įtakingųjų“, tiek ir silpnesnių, norą ar nenorą bendradarbiauti su „konkuruojančiomis“ asociacijomis lemia bendri interesai. Stipriosios asociacijos, kai joms nereikalinga „kritinė masė“, silpnesniųjų nemato ir / ar nepaiso jų interesų. Atitinkamai silpnesnės, nors daugeliu atvejų jaučiasi stiprių asociacijų šešėlyje, išnaudoja progas prisijungti prie jų, kai yra pakviečiamos. Verslo interesų savanaudiškumas ypač išryškėja pacientų organizacijų fone. Pacientų organizacijos yra palyginti silpnos, tą rodo jų atvirumas ir taikomos priemonės. Neturėdamos galios, jos savo interesus, lyginant su verslo asociacijomis, gina „minkštai“: žinių perdavimu, dėmesiu ir parama nariams ir ne nariams, visuomenės švietimu ir problemų viešinimu, nuolatinio bendradarbiavimo su įvairiais suinteresuotaisiais, domėjimusi jų veiklomis ir sąsajomis su galimais pacientų problemų sprendiniais, įtaiga, nuolatinio darbu ir mokslo įrodymais grįstos informacijos teikimu sprendimų priėmėjams. Gana panaši situacija yra dėl aukštojo mokslo sektoriuje dominuojančių aukštųjų mokyklų vadovų asociacijų, turinčių lemiamą įtaką sektoriuje priimamiems sprendimams, ir jų

santykio su kitomis sektoriaus asociacijomis. Kitos sektoriaus asociacijos užima vidutinę ar menką poziciją formuojant sektoriaus politiką. Aukštųjų mokyklų vadovai deklaruoja, kad jie atstovauja visai universiteto ar kolegijos bendruomenei, tačiau ne visi tos bendruomenės atstovai jaučiasi išgirsti ir atstovaujami. Dauguma sektoriaus asociacijų veikia panašiais metodais kaip pacientų organizacijos, išnaudodamos švietėjišką veiklą, viešinimą, bandymą prieiti prie sprendimų priėmėjų per asmeninius kontaktus.

Atvejo studijos tyrimas. Asociacijos išgyvena visas įprastas organizacijos vystymosi fazes nuo įkūrimo, veiklos plėtros, augimo iki brandos ir atsinaujinimo ar išnykimo. Kiekvienas organizacijos vystymosi etapas suteikia naują tikslų suvokimą bei priemones jiems pasiekti. Todėl buvo atlikta koreliacijos tarp organizacijos vystymosi fazės bei interesams atstovaujančios grupės gebėjimų analizė. Gebėjimų dinamika buvo analizuota rengiant dvi atvejo analizes iš verslo ir mokslinio tyrinėjimo interesų grupių perspektyvos.

Atlikus „Žinių ekonomikos forumo“ veiklos analizę nuo koncepcijos formavimo iki šių dienų galima teigti, kad asociacijos vykdoma veiklos branda bei turimos kompetencijos glaudžiai susijusios su organizacijos vystymosi faze. „Žinių ekonomikos forumas“ atliko didelį darbą šviečiant politikus, verslininkus ir visą visuomenę žinių ekonomikos bei inovacijų klausimais, skatindamas verslo ir mokslo bendradarbiavimą. Kartu tiesiogiai ir netiesiogiai prisidėjo prie Lietuvos visuomenės pažangos. Organizacijos brandą parodo gebėjimas organizuoti tokią veiklą, nukreiptą į visuomenę, kaip diskusijos, nominacijos įmonėms ir pan.

Aiškų tikslų formulavimas organizacijos augimo etape gali padėti pasiekti reikšmingų rezultatų. Asociacijos augimo fazėje atlikti tokie bene svarbiausi strategine prasme darbai, kaip slėnių koncepcijos sukūrimas, nacionalinis susitarimas bei finansinė parama žinių ekonomikos bei inovacijų plėtrai Lietuvoje. Neabejotinai tam svarios įtakos turėjo politikų narystė asociacijoje, kuri suteikė asociacijai svorio. Ankstyvas organizacijos tikslų realizavimas bei interesų prisotinimas nulėmė stagnaciją bei rekonceptualizacijos poreikį. Asociacija šiuo metu bando atgimti prisidėjusi naują strateginę kryptį – švietimą. Taip tikimasi suaktyvinti prablėsusią veiklą ir interesų prisotinimą bei pritraukti naujų narių.

„Investuotojų forumas“ buvo antroji analizuota organizacija. Investuotojų forumas nuo savo įsteigimo per 17 gyvavimo metų sugebėjo sukurti

stiprią, stabilią organizaciją, kurios reputacija buvo kuriama ilgo proceso ir nenutrūkstamų pastangų dėka. Šiandien tai yra pageidaujamas ir vertinamas valstybės institucijų ir kitų stiprių verslo asociacijų partneris. Ir ši organizacija turbūt yra vienas tų retų atvejų, kai net ir nebūdama įrašyta į įstatymus kaip oficialus socialinis partneris, yra be abejonės pripažįstama tokiu partneriu. Reta asociacija Lietuvoje gali pasigirti tokiu išskirtiniu vyriausybės dėmesiu.

„Investuotojų forumas“, kaip verslo interesų grupę vienijanti organizacija, yra brandžios organizacijos pavyzdys. Visas organizacinio vystymo fazes forumas išgyveno sklandžiai, be didesnių sukrėtimų. Organizacija demonstruoja puikiai išvystytus gebėjimus, būtinus interesams atstovauti. „Investuotojų forumas“ sėkmingai vykdo analitinę veiklą ruošdamas reikiamą informaciją apie savo sektorių, yra išvystęs viešinimo, komunikacijos gebėjimus, susikūręs pasiteisinančios advokacijos strategijas, kurios sutelkia kelis gebėjimus (periodinių renginių, komunikacijos, bendradarbiavimo ir tinklinimosi). Asociacija yra iniciatyvi ir kūrybinga ieškodama lanksčių atstovavimo interesams formų.

Trečiajai atvejo analizei buvo pasirinkta sveikatos apsaugos srityje aktyviai veikianti pacientų organizacija „Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija“. Ši organizacija veikia penktus metus ir vis dar yra aktyvaus augimo etape, kasmet vykdanči vis daugiau ir įvairesnės veiklos, pritraukianti vis daugiau žmoniškųjų ir finansinių išteklių. Savo veikloje asociacija siekia vadovautis ES lygiu veikiančių pacientų organizacijų gerosios valdysenos pavyzdžiais ir organizacinę veiklą grindžia ne pragmatiškumu, o vertybėmis. POLA Lietuvos asociacijų kontekste išsiskiria ir tuo, kad sugeba sėkmingai vykdyti veiklą ir tinkamai atstovauti narių interesams net ir neturėdama samdomų darbuotojų.

„Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija“ vienija 22 organizacijas aktyviai veikiančias onkologinės pagalbos srityje. Iš trijų analizuotų asociacijų, POLA veiklos sritys savo apimtimi yra plačiausios: ne tik siekiama daryti įtaką sprendimų priėmimo procesams ministerijų ir Seimo lygmenyse, tačiau ir vykdo nacionalinio masto socialines iniciatyvas, kurių dėka onkologiniams pacientams teikiama informacinė, metodinė ir finansinė pagalba, vykdomas visuomenės švietimas. Organizacija viešajame sprendimų priėmimo procese siekia konstruktyvaus ir dalykiško, o ne destruktivaus dialogo palaikymo, o tai yra gana retas reiškinys tarp Lietuvoje veikiančių

pacientų-vartotojų organizacijų. Aktyvūs POLA valdybos nariai, valdybos narių atsakomybės sričių griežtas pasiskirstymas, ilgalaikių tikslų iškelimas ir projektų ilgalaikiškumas yra bene svarbiausi veiksniai, dėl kurių sveikatos sektoriaus suinteresuotieji vertina POLA kaip vieną efektyviausių ir demokratiškiausių pacientų organizacijų Lietuvoje.

Kiekybinio tyrimo rezultatai. Įvairiuose sektoriuose veikiančios asociacijos, nors atrodo, atstovauja skirtingiems, ir kartais net konfrontuojantiems interesams, veikia panašiai, tik su tam tikrais veiklos apimčių skirtumais. Tai, kas reglamentuojama įstatymu, beveik visose asociacijose yra įgyvendinama vienodai. Stengiamasi vadovautis įstatymu kaip rekomendacija geram valdymui (sprendimai priimami kolegialių valdymo organų, ataskaitos teikiamos kasmet, struktūra minimali, bet vadovaujantis įstatymu). Tiesa, tos veiklos, kurių rekomendacijų įstatyme nėra, ima formuoti savarankiškai, o sukurtos praktikos išsiskiria – vidinių žinių valdymas (kasdienė komunikacija, grįžtamojo ryšio formos, strateginių dokumentų formalumas). Tyrimas, nors ir parodė tam tikrą praktikų išsiskyrimą, bet taip pat atskleidė gan unifikuotą požiūrį į bendrą asociacijų veiklą ir jų vietą politikos procesuose įtraukties atžvilgiu. Tyrimas leidžia apsibrėžti būdingiausius asociacijų bruožus ir aprašyti, kaip atrodo vidutinė statistinė asociacija – interesų grupė.

Asociacijos demonstruoja stabilią vidinio valdymo sistemą, kuri yra grindžiama priimtino lygio narių įtrauktimi. Dažna asociacija turi minimalią organizacinę struktūrą, sudarytą iš kolegialaus valdymo organo, kuris daugeliu atveju priima aukščiausio lygio bei administracijos sprendimus. Asociacijos vadovai prisiima realią atsakomybę už asociacijos kasdienes veiklas, komunikaciją, narių įtraukimą ir yra aktyvūs teikdami siūlymus asociacijos veiklai užtikrinti. Pozityvi asociacijų valdymo praktika atsisleidžia per sprendimų paruošimą iki jie atiduodami kolegialiam organui. Nors dauguma asociacijų narių, ypač ūkio sektoriaus, teigia galintys teikti siūlymus sprendimų derinimo metu, vis dėlto reikšmingas asociacijų narių skaičius lieka menkai įtraukti į sprendimo priėmimo procesus. Dominuoja tanki komunikacinė sistema: administracija periodiškai informuoja narius apie procesus bei rezultatus ir ypač ūkio sektoriuje dominuoja grįžtamasis ryšys. Taip pat gan dažnai asociacijos nariai kreipiasi sava iniciatyva į asociaciją su siūlymu, idėja ar problema. Finansinės ir veiklos ataskaitos yra teikiamos kartą per metus. Strateginis valdymas, galintis pasireikšti formalios

strategijos aprobavimo procesu, metinių planų formavimu ir jų įgyvendinimo vertinimu nėra tokia jau dažna praktika.

Asociacijos gana siaurai suvokia advokacijos veiklos turinį tapatinamos jį tik su interesų atstovavimu interesams, kai asociacija ieško kontaktų su viešojo valdymo sistema. Turbūt todėl advokacija priimama kaip svarbesnė veikla nei bet koks kitas bendradarbiavimas su valstybės institucijomis, o atstovavimas interesui nėra tapatinamas su įsitraukimu į politinius procesus. Bendradarbiavimas su kitomis asociacijomis, nors ir suvokiamas kaip svarbi veikla, vertinamas menčiau nei atstovavimas interesams valstybinėse įstaigose. Valstybės valdymo institucijų bendradarbiavimą su asociacijomis jų nariai vertina rezervuotai, išskirdami bendradarbiavimą darbo grupėse kaip pažintą ir pozityviau vertinamą. Kalbant, kokiū būdu yra siekiama paveikti politinę sistemą ir pranešti apie savo interesą bei parodyti problemas, galima išskirti keturias populiariausias asociacijų veiksmų grupes: tiesioginė oficiali iniciatyva, komunikacija, kraštutinės priemonės, asmeniniai ryšiai. Gan simptomiška, kad asmeniniais ryšiais naudojamosi palyginus dažnai. Visomis kraštutinėmis priemonėmis interesui ginti visi sektoriai naudojami rečiausiai, nors jų apimtys ir nėra vienodos. Tiesioginis formalios pozicijos pranešimas yra antroje populiariausių veiklų sąrašė.

Pasirengimas veikti ir poveikio darymas politinei sistemai tarp sektorių vertinamas nevienodai. Ūkio sektoriaus asociacijos, manydamos, kad turi ribotą poveikį paveikti politinę sistemą, savo asociacijos pasirengimą veikti vertina geriau nei kitų sektorių asociacijos, nors kaip tik aukštojo mokslo ir sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos savo veiklos poveikį vertina geriau. Toks neatitikimas sietinas su įtraukties į organizacijos vidaus valdymą gyliu, nes labiau įtraukti organizacijos nariai ir organizacijos orientavimasis į narių interesus nulemia geresnę organizacijos vertinimą. Įtraukties gylis taip pat nulemia skirtingą asociacijos vadovų bei narių vertinimą, kai nariai valdydami mažiau informacijos organizacijos veiklą vertina pozityviau. Be to, politinio poveikio darymo vertinimas susijęs su sektoriuje veikiančiu asociacijų skaičiumi bei jų galimybe realizuoti interesą visa apimtimi, tai gali nulemti skirtingą narių įsitraukimą ir veiklos vertinimą. Vertindamos savo asociacijos pasirengimą atstovauti interesams, asociacijos įžvelgia trūkumus, susijusius su asociacijos pajėgumais vykdyti advokacijos veiklas bei geriau atliepti visuomenės poreikius. Interesų grupių nariai suvokia, kad, norint pasiekti kokių nors apčiuopiamų rezultatų ginant kolektyvinį intere-

są, tenka sutelkti nemenkus pajėgumus, dėti daug pastangų, kaupiti įvairius resursus ir žinias, todėl yra linkę daugiau dalyvauti kompetencijų tobulinimo renginiuose.

Asociacijų pajėgumų modelis (AP modelis). AP modelį siūloma laikyti normatyviniu modeliu, kuris skirtas pademonstruoti produktyvios interesų grupės veikimą susiejant jos pajėgumus su kasdienėmis asociacijos veiklomis. Siūlomas interesų grupių pajėgumo modelis remiasi penkiomis pajėgumų rūšimis: vidinio valdymo, operacinių ir analitinių, advokacijos, partnerystės ir gebėjimų spręsti visuomenės problemas. Kiekviena pajėgumų rūšis išgyvena įsisavinimo (absorbiciniams) pajėgumams tobulinti svarbiausias fazes: tyrinėjimo, pokyčių bei pritaikymo. Sėkminga žinių pritaikymo fazė dažnai yra preliudija stiprinti kitą pajėgumų rūšį. Atskiri modelio elementai yra susiję tarpusavyje, o jų nuolatinį augimą užtikrina žinių valdymo ciklas. Jam sutrikus organizacija ima prarasti savo produktyviai veiklai būtinas žinias, o kartu tampa mažiau patraukli partnerė valdžios institucijoms ir menkina galimybę būti naudinga savo nariams.

Toks modelio detalizavimas tiksliau nurodo, kaip interesų grupės mobilizuojasi ieškodamos išėjimo už organizacijos ribų ir kaip dinaminės įtraukties struktūros turi veikti pažindamos mobilizuotas susitelkusias interesų struktūras, kartu atidarydamos papildomą langą naujoms interesų grupėms, kurios dar nepasiekė reikiamo mobilizacijos pajėgumų lygio. Asocijuotų interesų grupių gebėjimai dalyvauti valstybės valdymo procese yra būtina sąlyga kuriant įtraukties priemones, bet nėra pakankama. AP modelis sprendžia tik interesų grupių pajėgumų klausimą bei sudaro prielaidas racionaliai pasinaudoti teise atstovauti interesams. Kaip keisti infrastruktūrą, yra šiek tiek platesnis klausimas, kuris gali būti nagrinėjamas tolimesniuose tyrimuose.

SUMMARY

Inclusion is the process of public decision-making and embraces individual and group participation. Two types of participation are found: that of lobbyists and non-governmental organisations. Lobbyists are associated with narrow business interests and the representation of aggressive tools of interest. In contrast, non-governmental organisations reflect society's interests and have inferior resources, so they cannot access all the tools for lobbying. In addition to individual interests, the representation of collective interests is more effective because this turns those who act on behalf of individual concerns into associated groups that can collectively seek support and approach public management systems. Inclusion is more effective when associated groups participate because clarifying and analysing collective interests, problems and possible solutions within an interest group reduces the time required for solving public issues as the interest group prepares information and familiarises itself with the context of the issue, its goals and the activities of the public-sector institution.

A large amount of research has already been carried out on the efficiency of advisory committees and labour groups, but there is a lack of scientific knowledge on how to select the best members for a committee. A question naturally arises about which interest groups should be prioritised for inclusion in interactive participation. In most cases, associations that were established earlier and have exclusive rights to act as privileged participants in the legislative process become members of the committee, and new, developing associations are less involved. If one association is, however, recognised as more important for any reasons, other interest groups become less involved and as a consequence less visible, less informed and less active. This study therefore reflects on the justifications for multi-interest public decision-making and seeks to develop measures for effective management of this multi-interest area. It also seeks to submit proposals on how to identify associations in a position to protect interests according to the agreed rules of a society's democratic development.

The **study's main goal**, after investigating two aspects of society's inclusion in the process of policy formation (from the side of inclusion infrastructure provided by public management institutions and from the partici-

patory practices of associated groups), is to establish a model that enhances inclusion and explains the basis for the equality of all interest groups. With a view to this, an investigation was conducted on the level of inclusion in the education, healthcare and business sectors. A set of the most important principles among associations for open and transparent management was established as a potential starting point for interest groups' recognition as policy actors. After an exploration of the inner practices of associations, an assessment was carried out on their compliance with these principles. A model for inclusion in the policy-creation process was then proposed. Recommendations have been formed for public management institutions and interest groups with relation to practical measures for inclusion.

The methodology for the study is based on the incorporation of several research methods, which increases the accuracy of the results, broadens the applicability of separate methods and helps weakly expressed phenomena to be seen more clearly. One research stream involves inclusion infrastructure in state management institutions (ministries) and emerging practices for inclusion. The main distinctive feature of inclusion infrastructure is defined by rules, procedures or strategies in legislation that allow or restrict the expansion of new forms of inclusion. This stream of research is therefore called the **study of inclusion factors**. The second stream of research embraces the organisational practice of interest groups in which the subject of the first research stream (a ministry) seeks for policy actors – namely the associations that represent a sector's interests. The rules, procedures and strategies set out in laws are important for interest groups only when they start to work with a ministry in its field of interest. In contrast, when formulating their internal practices, associations may follow recommendations for effective management even if they are not defined by laws. This research stream is therefore concerned with **the determining factors that shape interest groups as productive policy partners in the inclusion process**. **Research** is based on quantitative (social network analysis and survey) and qualitative (interview and case study) research methods.

Research on inclusion factors (analysis of social networks): the analysis of social networks was selected as a means for the research of inclusion factors, as an indicator that has both numerically and structurally demonstrated the depth of inclusion in selected Lithuanian public management institutions and highlighted open and transparent ways in which this might

be enhanced. The research has shown how the established social relationships between political actors vary in different institutions, determining an emergent collective identity. The political networks investigated at specific ministries become a vivid reflection of the level of inclusion of different society and interest groups (in terms of factors such as the number of network members and variety of interest groups). Despite ministries applying different practices to work with interest groups, interest groups are granted only a peripheral position in all three networks and are part of an uneven identity formation.

It seems that current inclusion practices acquire only enough depth to achieve the goals and needs of an institution that initiates public decision-making. This means that the inclusion infrastructure is constructed with the main focus on the organisational goals of the ministry concerned rather than society, and the society voice is seen as a source of knowledge about future decisions without any potential for becoming a partner in decision co-creation. In other words, the investigated networks do not emerge for common decisions. Knowledge sharing as interest groups and initiators gain new insights into a problem or system is not valued, so no efforts are put into establishing a collective identity based on the inclusion of all members of a network. As a result, we observe ruptures in collective identity or its convergence into strengthening the identity of public management (dominant members represent public management institutions). The presence of a large number of working groups initiated by these institutions within the network creates a competitive environment for interest groups with a similar identity, which compete to represent their interests in the best way, since only the most visible interest groups will become members in the network. **Research on factors that encourage involvement (qualitative research):** competition between interests could be appropriate until it encourages people and organisations to gather to adopt common activity for solving problems, as well as to seek organisational growth, and to learn and improve. However, the competitive environment might encourage interest groups (if they place their goals above all other concerns) to seek to achieve their aims while ignoring the principles of democracy, transparency, legality and equality involved in the representation of interests. The state has an important part to play in such an environment, with a need for transparent, legitimate activities based on established procedures

for interactions that ensure the equality of interests, the use of frameworks for their coordination, the recognition of public interest, the avoidance of prioritising strong interest groups, the provision of internal democracy and transparency of representation for interest groups, the preparation of feedback and decision-making. But despite the recognised progress made in cooperation between public institutions and interest groups, all respondents highlighted the need for improvements in interactions, especially with regard to feedback.

All business interest groups try to emphasise their uniqueness, how their members contribute to the economic situation of the state, and their investment in the sector's expansion. However, this uniqueness is not self-evident because the ultimate goal of all types of association is to create conditions that enable them to make larger profits, and increasing power helps to reach this goal. The demonstration of uniqueness is a common business strategy because in the business world, where competition is a leading driving force, uniqueness is key and as a consequence there is no desire to reach a decision acceptable to all interest groups. In contrast, when collective interests are at stake, uniqueness is forgotten in favour of protecting a common position. The same business interest groups that assess their own achievement of goals as providing potential benefits for wider society than just interest group, only the benefits of business people are on the account, assuming that there are no differences between business interests (represented by top managers and shareholders) and society as a whole (employees, consumers and suppliers). Associations that unite small entrepreneurs have a different position. As the economic role and influence of such interest groups is emphasised, the interests of a large part of society are highlighted but are often obscured by the activities of stronger actors.

The willingness of different groups to cooperate strongly depends on the degree of overlap in interests. Strong associations do not require critical mass, so may not notice the weak players or may neglect their interests. Meanwhile, weaker associations take the opportunity to join strong associations when invited, even though they are often in their shadow. The selfishness of business interests is particularly apparent when examining them in comparison with patient interest groups". Taking into consideration the activities and the tools that patient organisations apply, in general they can be regarded as being weak in terms of political power, financial

capabilities and managerial capacities. When they do not have power, they protect their interests rather “softly” compared with business associations, through knowledge transfer, attention and support for members and non-members, public education, publicity for problems, permanent cooperation with various interest groups and an interest in their activities and solutions to patients’ problems, continuous work with decision makers and the sharing of information based on scientific research with them. There is a similar situation in the higher-education sector, in which a small number of leading interest groups occupy the whole participation space. For instance, the institutional interest group the “Lithuanian University Rectors’ Conference” is dominant and has a strong influence on decisions made in the field supported by law, where it is indicated as a unique interest group for higher-education policy. Other interest groups in this field play a moderate or weak part in forming policy in the sector. Most associations in the higher-education sector act in a similar manner to patient organisations, in using educational activity and publicity, and approaching decision makers through personal contacts.

Case-study research: associations go through all the stages of organisational development, from the establishment and expansion of activities to maturity and decline/revival. Each stage brings a new understanding of goals and the tools needed to achieve them. The correlation between these stages and the capacities of interest groups has been analysed by preparing three case studies from the perspective of the practices of business, health-care and education interest groups.

Reviewing the activity of the Knowledge Economy Forum from conceptualisation to now, it can be concluded that this interest group is in the maturity phase, with some sign of beginning a revival phase. The story of this interest group demonstrates that organisational maturity and interest group capacity are closely related to the organisation’s development stage. This organisation has played an important role in educating politicians, the business and science communities, and the whole of society on the knowledge economy and innovation, as well as encouraging cooperation between business and science. This activity has directly and indirectly contributed to the progress of Lithuanian society. The maturity reached by this association is shown by its activity, which is targeted towards society through means such as public discussions.

The clear formulation of goals helped important achievements to be made even in the growth stage. At the stage it has reached now, this interest group has done by far its most important work, such as creating the grounds for new R&D infrastructure, initiating a national agreement and increasing financial support for the expansion of the knowledge economy and innovation in Lithuania. The politicians who are members of this organisation undoubtedly had a significant influence on the Knowledge Economy Forum's achievements because their membership made its voice louder and more influential, especially when dealing with public institutions. The association has achieved its organisational goals, and the saturation of interests has led to stagnation and the need for reconceptualisation. The association has recently added education as a new field of strategic interest, which is expected to trigger interest and attract new members.

The "Investors' Forum" was the second subject in the case-study analysis. During its 17 years of activity, the forum has grown into a strong and stable organisation, with a reputation formed through its continuous, long-term efforts. Today, it is one of the most desired and valued associations as a partner of public institutions and other strong business associations. This organisation is probably a rare case, because it is not mentioned in laws as an official social partner, but is undoubtedly recognised by such a partner. It is rare for an association in Lithuania to receive as much attention from the government as the Investors' Forum does.

The "Investors' Forum" is an example of a mature organisation. All stages of its development have been smoothly navigated, without major shocks. The organisation has demonstrated a well-developed capacity for the representation of interests and has successfully carried out analytical activity that has gathered necessary information about the sector, as well as developing its publicity and communication capacities, and creating successful advocacy strategies.

The "Investors' Forum" is a creative organisation that seeks flexible methods for the representation of interests.

An active patient organisation from the healthcare field, the "Lithuanian Cancer Patient Coalition", was selected for the third case study. This organisation, despite five years of continuous activity, is still in an active growth stage: year by year it expands its range of activities, and simultaneously attracts more human and financial resources. The association is com-

mitted to adhering to the best governance practices of patient organisations active at an EU level. Its activities are centred on values rather than pragmatism, which is dominant among other previously established Lithuanian patient organisations. This association is also unique in comparison with other Lithuanian associations in that it has no professional employees (only volunteers) and is still able to both successfully expand its activities and remain a strong and visible advocate of patients' rights.

At the time of analysis, the "Lithuanian Cancer Patient Coalition" united 22 non-governmental organisations that are active in the cancer field. Of the three reviewed case studies, this association has the widest scope of activities: it is not limited to being an integral part of the decision-making process at the level of ministries and the Lithuanian Parliament, but also expands to nationwide social initiatives focused on providing informational, methodological and financial support to cancer patients, and educating the general public on various topics related to cancer prevention, screening and care. In the public decision-making process, the "Lithuanian Cancer Patient Coalition" is perceived as a constructive and professional stakeholder, as opposed to a vocal but destructive interest group. This is a rare occurrence among Lithuanian patient organisations. Having active board members with a strict separation of responsibilities and an adherence to long-term goals and the continuation of major projects are key success factors in other healthcare stakeholders evaluating the "Lithuanian Cancer Patient Coalition" as one of the most efficient and democratic patient organisations in Lithuania.

Quantitative research (survey). A survey conducted on the management practices of Lithuanian associations demonstrates that interest groups carry out activities in various sectors, even those that represent different and opposing interests, or act similarly with only a few differences. What is regulated by law is implemented by associations: using collegial bodies to make decisions, publishing annual reports and using a minimal organisational structure. Activities without regulation in law are planned independently and practice differs with regard to the management of internal knowledge (through feedback forms, everyday communication and strategic documents). Even though research has shown differences in practice, it has also revealed a rather unified approach to the common activity of associations and their position in the process of policy formation with

regard to inclusion. The research results allow the most common features of associations to be defined, and statistical associations to be assessed.

Associations generally demonstrate a well-organised management system based on an acceptable level of member inclusion. A standard association has a minimal organisational structure that comprises a governing body, which in most cases makes decisions at a high level, and administrative functions. Leaders of the association take responsibility for everyday activities, communication and member inclusion, and are active in suggesting proposals for the association's activities. Positive management practice is revealed through the preparation of decisions, because these are given to the management body. Although most members of associations, particularly in the business sector, say they are able to submit proposals during decision-making processes, a small but significant number are poorly included in them, especially for interest group sectors other than business. A dense communication system dominates: managers periodically inform members about processes and results, and feedback is prevalent, especially in the business sector. Members of an association also quite often come up with ideas and ways to tackle problems and suggestions on their own initiative. Financial and activity reports are provided once a year. Strategic management that might occur in a formal strategy-approval process, the formation of annual plans and the assessment of achievements is not always carried out.

Associations rather narrowly understand advocacy activities, relating them only to looking for connections to public management institutions. Advocacy is probably therefore maintained as a more important activity than other types of cooperation with public institutions, and representation of interests is not identified for inclusion in political processes. Cooperation with other associations, although understood as an important activity, is considered less important than the representation of interests at public institutions. Meanwhile, cooperation with public institutions is seen as beneficial, but with reservations. Participation in working/task force groups is highlighted as a known and well-regarded form of cooperation. With regard to impacting on the political system or notifying their interest and showing the problems, four of associations' most popular types of activity can be listed: direct official initiatives, communication, extreme measures such as strikes and protests, and personal connections. Personal contacts

are desired and used fairly often. All extreme measures for the protection of interests are used by associations from every sector except the business sector. Preparedness to be active and have an impact on the political system is treated differently between sectors. Associations in the business sector think that despite maybe only having a limited impact on the political system, their associations are still able to act much more effectively than representatives from other sectors. Meanwhile, representatives of associations in the education and healthcare sectors rate the impact of their activity much more highly. This discrepancy might be related to the depth of inclusion of every member in internal management processes. The more involved the members of an organisation are, and the more oriented an organisation is towards the interests of its members, the more successful the organisation is perceived to be. In addition, the assessment of political impact is related to the number of associations in the sector, and their possibility of meeting the full scope of interests might determine different levels of member inclusion and their assessment of performance. In assessing preparedness for advocacy, associations see drawbacks with regard to their capacity to carry out advocacy activities and better respond to the needs of society. Members of interest groups understand that in seeking to achieve particular results while protecting collective interests, there is a need to gather capacities, make significant efforts, and collect various resources and knowledge. They are therefore likely to participate in events aimed at the development of competencies.

Interest group's capacity model (IGC model). The IGC model is suggested for maintaining as a normative model intended to demonstrate the relationship between an interest group's capacities and its everyday activities. The suggested IGC model is based on five types of capacity: internal management, operational and analytical capacity, advocacy, partnership capacity, and the capacity to solve societal problems. Each type of capacity goes through the main phases for absorptive capacity development: exploration, transformation and exploitation. A successful phase of knowledge exploitation within one capacity type is often a prelude to strengthening any other types of capacity. Separate elements of the IGC model are inter-related, explaining the continuous growth of capacity through the knowledge management cycle. If it malfunctions, the organisation loses important knowledge for productive activities. At the same time, the organisation

becomes a less attractive partner for public institutions and may be less beneficial for its own members.

The way the IGC model is presented could be valuable background for both the creation of a mobilisation strategy for interest groups and for a dynamic participatory infrastructure to recognise the capacity of an interest group and open an additional window for new interest groups that have not yet reached the required level of capacity.

The capacities of associated interest groups to participate in state-management processes could be taken into account while participatory tools are created. The IGC model deals with the capacity of interest groups only and creates assumptions for rationally exercising the right to represent interests. How the participatory infrastructure should be developed in accordance with balance and equity of interests is a slightly wider question that could be analysed in further research.

PADEKA

Autorių kolektyvas yra labai dėkingas tyrime dalyvavusiems respondentams (asociacijų vadovams, direktoriams, iniciatyviems asociacijų nariams) už jų geranoriškumą ir atvirumą diskutuojant apie interesų grupes ir jų problemas buriantis į asociacijas. Interviu metu neformalus dalyvių požiūris į tyrimo eigą ir nuoširdumas bendraujant padėjo geriau pažinti sistemines asociacijų įsitraukimo praktikas.

Taip pat esame be galo dėkingi šimtams Lietuvos asociacijų, jų atstovams, direktoriams ir nariams, kurie dalyvavo kiekybinėje apklausoje ir išsamiai atsakinėjo į gan sudėtingą ir daugialypį klausimyną, neretai susisiekdami su tyrėjais sava iniciatyva ir papildydami vienus ar kitus tyrimo aspektus kokybine informacija. Gyvas ir nuoširdus kontaktas leido pajusti tuos asociacijų veiklos trukdžius, kurie kaip silpni signalai nėra fiksuojami kiekybiniais tyrimais, bet tampa neįkainojama informacija interpretuojant statistines tendencijas.

Autorių kolektyvas dėkingas recenzentams už taiklias kritines pastabas ir neformalų bendradarbiavimą, taip gerinant ne tik monografijos turinio kokybę, bet ir kuriant lengviau suprantamą knygos kalbą, priimtinesnį skaitytojui dėstymo nuoseklumą.

Taip pat autoriai nori padėkoti monografijoje aprašytus tyrimus rėmusiai ir knygos išleidimą finansavusiai Lietuvos mokslo tarybai.

Tačiau norime pabrėžti, kad viešojo valdymo institucijos, kurių dokumentus analizavome, bei tiriamos Lietuvos asociacijos nėra atsakingos už knygoje pateiktą turinį. Institucijų pozicijos diskutuojamais klausimais gali nesutapti.

Autorių kolektyvas

ĮVADAS

Įtrauktis, kaip vadybinė ir politinė inovacija, tampa gerojo viešojo valdymo neatsiejama dalimi, vis realiau išskeldama nemenkus iššūkius ją realizuojantiems vadybininkams. Vienas jų – apsispręsti, kaip sukurti prieigas produktyviam tiek individualiam, tiek ir grupiniam dalyvavimui.

Nagrinėjant įtraukties ribas, prasminga atskirti įtrauktį, kuri apima individualų piliečių dalyvavimą, ir įtrauktį, kai dalyvaujama su kolektyvu ir atstovaujama grupiniams interesams.

Kalbant apie individualų dalyvavimą, turima omenyje tiek kiekvieną pilietį, kuris turi teisę pareikšti savo nuomonę ar apsisprendimą, tiek organizacijas. Organizacine prasme, individualaus dalyvavimo subjektų yra gerokai mažiau lyginant su piliečių asmeniniu dalyvavimu. Tai nevyriausybinių organizacijų ir lobistai. Pagal susiklosčiusią praktiką Lietuvoje, lobistai asocijuojami su verslo interesu, kuris daugeliu atveju visuomenėje suvokiamas kaip gan siauras ir neretai disonuojantis su tuo, ko galėtų siekti didesnės visuomenės grupės. Lobistai, kaip siauro ir vienareikšmiškai apibrėžto intereso gynėjai, tarsi galėtų būti suvokiami kaip viešo intereso priešprieša. Neslepama, o, atvirkščiai, lyg ir įstatymiškai skatinama ištraukti į politikos formavimą „nusiperkant bilietą“, tai yra samdant legaliai registruotus lobistus¹. Priešpriešą pagilina faktas, kad šiems interesams atstovaujantys specialistai dažnai turi ir nemenkus išteklius jiems ginti. Todėl neretai lobistai gali pasirinkti agresyvesnes interesų gynimo priemones. Puikus pasirengimas diskutuoti su politikais ir geri vadybiniai įgūdžiai kryptingai siekti savo tikslų ilgainiui sukėlė užslėptą nepasitikėjimą jais, o lobistinė veikla tapo labai detalaus teisinio reguliavimo objektu Lietuvoje².

Kitas atstovavimo individualiems interesams atvejis yra nevyriausybinių organizacijų, kurios visuomenės akyse turi suformavusios pozityvų įvaizdį. Manoma, kad šios organizacijos atstovauja visuomenės interesui arba bent jau jų siekiai nėra atvirai komerciniai. Lietuvoje nevyriausybinių organizacijų siekia vadovautis principu „žmogus žmogui“ ir dažniau

- 1 Andrikienė, L. (2002). *Šiuolaikinės lobistinės veiklos tendencijos*. Lietuvos teisės universitetas, 145 p.
- 2 Lukošaitis, A. (2011). Lobizmas užsienio šalyse ir Lietuvoje: teisinio reguliavimo ir institucionalizacijos problemos. *POLITOLOGIJA*, 2(62), 3–42.

puoselėja savanorystės principus, o ne komercija grįstus bendradarbiavimo ryšius³. Deja, nevyriausybinių sektoriaus organizacijos Lietuvoje neretai disponuoja gerokai menkesniais nei lobistai finansiniais ištekliais ir dėl to kai kurios atstovavimo interesams priemonės jiems lyg ir neprieinamos. Šios organizacijos dažnai neturi apmokamo personalo, verčiasi savanorišku darbu, todėl net tiesioginėms savo veikloms neturi pakankamų pajėgumų⁴. Tad nereiktų stebėtis, jog šių organizacijų inovatyvumo lygis yra vidutinis. Tiesa, nevyriausybinius sektorius plačiau prasme pripažįsta vidinio valdymo svarbą (darbuotojų kvalifikacijos poreikį, mokymosi iš gerųjų pavyzdžių svarbą, pasitikėjimo ir kūrybiškos darbinės aplinkos kūrimo būtinumą)⁵. Ši nevyriausybinių sektoriaus veiklos specifika yra gerai žinoma valstybės valdymo sektoriui, todėl nevyriausybinių organizacijų yra gan noriai remiamos, joms nuolat yra kuriamos įvairios paramos schemos, formuojant biudžetą.

Dėl tokios praktikos susiformavo takoskyra tarp dviejų organizacinės sąrangos atstovavimo interesams tipų. Kai lobistai vertinami kritiškai, o nevyriausybinių organizacijų matomos pozityvioje šviesoje, atsiranda pasakytų verslui registruoti nevyriausybinių organizaciją. Taip susidaro gan dėkinga terpė maskuoti kritiškai vertinamus lobizmo skiriamuosius bruožus. Savo ruožtu nevyriausybinių organizacijų ieško būdų tapti agresyvesnėmis, mokydamosi iš verslo interesų grupių, kopijuoja jų veikimo principus.

Be individualaus atstovavimo, kitas būdas ginti interesus yra kolektyvinis atstovavimas interesams, kai individualūs atstovai buriasi į asocijuotas grupes, grupėje ieškodami paramos ir kolektyviai bandydami priartėti prie viešojo valdymo sistemos. Lietuvoje asociacijų įstatymas (veikiantis nuo 1995 m. ir nuolat tobulinamas) sudarė palankią terpę interesų grupėms burtis ir ieškoti kolektyvinio palaikymo. Tokia interesų organizacija išsiski-

3 Liutkutė, V., Štelemėkas, M., & Veryga, A. (2013). Lietuvos nevyriausybinių organizacijų, vykdančių lėtinių neinfekcinių ligų prevenciją ir ugdančių sveiką gyvenseną, veiklos galimybių vertinimas. *Sveikatos Mokslai*, 23(5), 35–39. <http://doi.org/10.5200/sm-hs.2013.115>.

4 Liutkutė, V., Štelemėkas, M., & Veryga, A. (2013). Lietuvos nevyriausybinių organizacijų, vykdančių lėtinių neinfekcinių ligų prevenciją ir ugdančių sveiką gyvenseną, veiklos galimybių vertinimas. *Sveikatos Mokslai*, 23(5), 35–39. <http://doi.org/10.5200/sm-hs.2013.115>.

5 Lisevičiūtė, L. (2016). Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybiniuose organizacijose. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika*, 13, 77–89.

ria iš kitų savo nehierarchine organizacine struktūra, kai susitarimuose dalyvaujama savanoriškai. Taip formuojasi „organizuota ir integruota interesų asociacijų sistema“⁶. Asocijuotos organizacijos yra gan progresyvus būdas bendradarbiauti su valstybės institucijomis. Jomis grindžiama įtrauktis gali būti efektyvesnė, nes asociacijos savo organizacijos viduje nuveikia daug sudėtingų su kompetencijos kaupimu ir intereso suvokimu susijusių darbų. Kolektyvinis intereso išgryninimas, problemų suvokimas ir galimų sprendimų analizė, atliekama asociacijos viduje, neišvengiamai sutrumpina viešųjų problemų sprendimą, nes į viešojo valdymo instituciją interesų grupė ateina pasiruošusi, ištyrusi problemos kontekstą, gerai suvokdama savo siekius ir jau susipažinusi su viešojo sektoriaus institucijų veikimo būdais. Tiesa, ir veikimas asociacijose nėra jau toks paprastas procesas. Pasitaiko atvejų, kai dėl asociacijos narių pasyvumo arba nesugebėjimo suformuluoti savo interesą, vienas aktyvesnis narys imasi iniciatyvos ir palaiapsniui atitolina kitus narius nuo tikrųjų interesų gryninimo diskusijų.

Nuoseklių tyrimų, kaip interesų grupės buriasi į asociacijas ir kokias priemogas naudoja suartėti su viešuoju sektoriumi, Lietuvoje nėra. Yra tik atskirų bandymų priartėti prie interesų grupių, kaip tyrimo objekto ir potencialaus žaidėjo valstybės valdyme. Buvo plėtojamas diskursas apie politikos tinklus⁷, kuriuose valstybės valdymo sistema suartėja su interesų grupėmis akcentuojant korporatyvistinę prieigą. Buvo bandoma nedrąsiai paminėti ir šiandien stiprias asociacijas: Lietuvos pramonininkų konfederaciją, Lietuvos Respublikos žemės ūkio rūmus. Vien šios asociacijos vienijo ir dabar vienija šimtus įmonių ir dešimtis sektorinių asociacijų. Tad šiame kontekste paminėtini R. Kaminsko, A. Krupavičiaus darbai. Tiesa, politikos mokslas Lietuvoje gan adekvatų dėmesį skyrė lobizmo studijoms, kur iš lobizmo perspektyvos analizuojama jo nauda, raiška ir interesų grupių aktyvumas. Čia paminėtini L. Andrikiėnės, A. Lukošaičio ir jų kolegų darbai. Kolektyvinis interesų gynimas grupėje, kaip tyrimo objektas, visgi nesulaukė masiškesnio domėjimosi, nors per 15 metų šia tema buvo apgintos kelios disertacijos (R. Kaminskas (2001), A. Guzavičius (2003), J. Grigaliūnaitė (2010)).

6 Kaminskas, R. (2001). Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos. *Filosofija, Sociologija*, 3(3), 20–30.

7 Kaminskas, R. (2001). Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos. *Filosofija, Sociologija*, 3(3), 20–30.

Didesnis aktyvumas Lietuvoje tiriant nevyriausybinių ir asocijuotą interesų grupių sektorių pradėjo rasti, kai įtrauktis ir dalyvavimas tapo tarptautiniu mastu reikšminga rekomendacija valstybių valdymo sistemoms gerinti, o atviros vyriausybės tapo gerojo valdymo raiškos forma. Tad Lietuvoje galime pasidžiaugti iniciatyvomis iš viešojo sektoriaus, užsakant tyrimus apie įtrauktį, kuriuose fragmentiškai paliečiama ir interesų grupių įtrauktis, naudojant sąvokas „dalyvavimas“, „suinteresuotieji“ ir pan.⁸ 2015 m. atliktas Pilietinės visuomenės instituto atliktas tyrimas⁹ (koordinuojant Vidaus reikalų ministerijai) kalba apie vyriausybinių ir valdžios sektoriaus bendradarbiavimą aptariant įvairias plačiai žinomas įtraukties formas (informavimą, konsultavimą, aktyvų įtraukimą, elektronines inovatyvias formas, savivaldos pastangas bendradarbiauti su nevyriausybinio sektoriumi). Jame konstatuojama, kad bendradarbiavimas reikalingas, ir rekomenduojama jį stiprinti, tačiau siūloma menkai apibrėžtas stiprinimo kryptis: „gerinti bendradarbiavimą“, „mažinti nepasitenkinimą“, „įdėti pastangų, suvokti bendravimo abipusiškumą“. Kadangi lyg ir suvokiama, kad įsitraukimas vien dėl normatyvinio poreikio savaime neatsiranda, šio tyrimo autoriai įsitraukimo našta rekomenduoja perkelti ant nevyriausybinių sektoriaus pečių, pvz., „NVO turėtų atrasti būdų iš anksto numatyti ir derinti konfliktuojančius interesus“.

Tais pačiais metais ES atliko įtraukties Lietuvoje apžvalginį tyrimą¹⁰. Kaip ir visi tokio pobūdžio tyrimai, šis neišsiskyrė ypatingu moksliniu naujumu, bet yra įdomus tuo, kad pateikia realijas pagal visuomenėje jau susiformavusius mąstymo apie įtrauktį konstruktus. Šioje apžvalgoje aptariama, kiek plačiai Lietuvoje taikomi žinomi įtraukties instrumentai, pradedant informavimu, konsultacijomis ir baigiant interaktyvesnėmis priemonėmis, leidžiant pasinaudoti valstybės teikiamomis paslaugomis elektroninėje erdvėje. Tyrime aiškiai akcentuojami įtraukčiai svarbūs grįžtamieji

8 Tyrimas „Galimybių studija dėl Lietuvos suinteresuotų atstovų (verslo, NVO, kt. institucijų) dalyvavimo ES naujos finansinės perspektyvos išorės veiksmų finansinių instrumentų įgyvendinime“. (2015). *Civitta*, p. 25.

9 Valdžios ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas. (2015). *Pilietinės Visuomenės Institutas*, p. 407. Retrieved from http://www.civitas.lt/wp-content/uploads/2015/08/VRM-tyrimo-atas-kaita_final.pdf.

10 OECD. (2015). Annex to “The Public Governance Review Lithuania - Fostering Open and Inclusive Policy Making Key Findings and Recommendations,” 1–18.

ryšiai, kurie įprasmina dalyvavimo faktą ir leidžia piliečiams suprasti, kad jų investuotas laikas ir pastangos buvo prasmingos, – kaip tik tokio įtrauktųjų pasitenkinimo Lietuvoje labiausiai ir trūksta. Todėl siūloma Lietuvai daugiau investuoti į papildomas komunikacines priemones ir pajėgumus, kurių reikia, kad viešasis sektorius galėtų prasmingiau komunikuoti ir tinkamiau informuoti visuomenę. Dėl užsienyje plačiai taikomų priemonių pavyzdžio, teikiamos labai konkrečios rekomendacijos: kada pradėti taikyti priemonę, kiek skirti laiko (ne mažiau nei 12 mėn.), kaip formuoti konsultacijų dokumentą, koks turi būti konsultacijų procesas (atviras, be trikdžių ir kliūčių). Kaip konkretūs patarimai, siūlomos instrukcijos, rekomendacijos, gairės, mokymai ir praktiniai kompetencijų kėlimo kursai. Taip pat tyrimo rekomendacijų skyriuje siūloma steigti organizacijas, tarybas. Tiesa, tokios centralizuoto valdymo apraiškos šiek tiek užgožia galimas naujoves kuriant tinklines struktūras ir įgalinant piliečius individualizuotai įsitraukti, bet kartu tyrime pabrėžtas poreikis stiprinti pajėgumus, o svarbiausia – vienareikšmiškai įvardijamas poreikis skirti reikiamus finansinius resursus.

Taigi valstybės sektorius ir tarptautinės organizacijos analizuoja, kaip viešojo valdymo subjektas mato įtrauktį. Tačiau tyrimų apie tai, kaip visa sistema prisitaiko prie netobulų įtraukties formų, nėra taip paprasta rasti. Asocijuotų interesų grupių įtrauktis vis dar ne iki galo atskleistas objektas, kai nėra aiškiai suvokiama, kokias asociacijų veikimo praktikas suformuoja esama įtraukties infrastruktūra. Mokslinės žinios apie būtiną asociacijos veikimo raišką, vidinio valdymo praktikas, reikšmingus skirtumus tarp asociacijų, veikiančių skirtinguose politikos sektoriuose, gali pateikti būtinos informacijos apie tai, kokiai įtraukties formai jos yra pasiruošusios ir ar yra prielaidų didinti įtrauktį prie esamų asociacijų pajėgumų. Tad, jei ir investuosime papildomai, lieka svarbu aiškiai suprasti, kam tikslingiausia nukreipti papildomus finansinius resursus, pavyzdžiui, kokius kriterijus turėtų atitikti asociacija, kad galėtų būti laikoma produktyvia ir sėkmingai veikiančia.

Aktualumas. Kad interesų grupių veikimas būtų produktyvus, o joms atstovaujančios asocijuotos struktūros būtų pasirėngusios dalyvauti politiniuose ir teisėkūros procesuose, pačios asociacijos privalėtų sukurti ir puoselėti tam tikrus vidinius organizacinius veiklos principus. Tais principais reikėtų įvardyti šiuos: asociacijos buriamos laisvanoriškai, valdomos demokratiškai, atskaitingos savo nariams ir yra atviros nuolatinėms diskusijoms

viduje. Deja, nemažai tyrimų rodo, kad šiuos principus yra sudėtinga puoselėti, o nemažai net ir ES lygmeniu veikiančių asociacijų jų netenkina¹¹. Tai liečia tiek verslo asocijuotas struktūras, tiek ir nevyriausybinės organizacijas. Kai asociacijos veikia ignoruodamos bent vieną iš skaidraus veikimo principų, jos diskredituoja tokį veikimo būdą viešojo sektoriaus aktyse, o tai savu ruožtu sudaro prielaidas jomis nepasitikėti. Nors tiek valstybės valdymo institucijų atstovų, tiek ir pačių asociacijų atstovų nuomone, vyksta nuolatinis bendradarbiavimas ir interesų grupės Lietuvoje turi galimybes dalyvauti sprendimų priėmimo procese, šiame moksliniame darbe pateikiami empiriniai tyrimai rodo, kad asociacijoms sudaromos tik pavienės ir nesisteminės galimybės dalyvauti ministerijų lygmenyje veikiančių darbo grupių veikloje.

Tyrimo metu gautų rezultatų analizė yra aktuali siekiant pademonstruoti, kiek atstovai viešajam sektoriui yra pasiryžę pradėti atvirą ir nuoseklų bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis, kokios yra baimės dėl asociacijų aktyvumo ir šališkumo ginant siaurus, nors ir teisėtus, interesus. Hierarchinėje struktūroje veikiančios valdžios institucijos, vadovaudamosi procedūriniais teisės aktų reikalavimais ir teisėkūros principais, neturi pakankamų teisinių ir vadybinių instrumentų, kurie galėtų padėti pažinti, ar sprendimų priėmimo procesuose viešojo sektoriaus atstovai stebi iškreiptą ir uzurpuojantį interesų pasireiškimą, o ne skaidrų ir atvirą atstovavimą visiems galimiems interesams. Tuose politikos sektoriuose, kuriuose veikia daug ir labai iniciatyvių asociacijų (pavyzdžiui, tyrimo metu surinkta informacija atskleidė, kad sveikatos sektoriuje veikia per 300 asociacijų), iškyla kita problema: kaip jas visas įtraukti į sprendimų rengimo procesus. Todėl viešojo sektoriaus subjektams **aktualu** geriau suprasti unifikuotus asocijuotų grupių interesų pasireiškimą ir jų įtraukimą į viešuosius sprendimų procesus, kurie leistų laiku nustatyti galimą asociacijų produktyvumą, atitikimą demokratiniams principams bei sudarytų prielaidas skaidriai siekti tokių interesų superpozicijos.

Įtrauki visuomenė politikos moksluose dažniausiai suprantama kaip neorganizuotų visuomenės formų bendravimas ir bendradarbiavimas su valdžios institucijomis. Tačiau nestruktūrizuotos įtraukties formos yra mažai produktyvios. Pačios efektyviausios įtraukties formos yra aktyvus daly-

11 Eising R. (2008) Interest groups in EU policy-making. *Living Rev. Euro. Gov.*, 3, (4), 1-32..

vavimas įvairiuose sprendimo rengimo etapuose, tarp jų ir ieškant sprendimo alternatyvų. O šiame etape diskusijos produktyviausiai gali vykti tarp gan riboto dalyvių skaičiaus. Natūraliai kyla klausimas, kuri interesų grupė turi pirmumą būti įtraukiamą į interaktyvias dalyvavimo formas. Mokslinėje literatūroje netrūksta tyrimų apie patariamųjų komitetų / darbo grupių veiklos efektyvumą, tačiau stokojama mokslinių žinių, kaip geriausiai atrinkti komiteto narius. Dažniausiai komiteto nariais tampa seniai įsteigtos asociacijos, o naujai besiformuojančioms asocijuotoms struktūroms nebelieka vietos pasireikšti. Tenka pripažinti, kad Lietuvos teisinėje sistemoje kai kuriuose sektoriuose konkreti asociacija ar organizacija turi išimtinę teisę būti privilegijuota teisėkūros proceso dalyve, kadangi atskirų įstatymų nuostatos sukuria pareigą ją įtraukti į sprendimų priėmimo procesus (pavyzdžiui, Lietuvos savivaldybių asociaciją – į savivaldos klausimų sprendimą, Lietuvos mokslo tarybą – į mokslo politikos formavimą). Tačiau vieną asociaciją pripažįstant svarbesnę kitų asociacijų atžvilgiu neišvengiamai yra ribojamos kitų interesų grupių savirealizacijos veiklos priemonės. Todėl tyrimo aktualumas atsispindi siekyje pagrįsti daugiainteresę viešųjų sprendimų priėmimo erdvę ir sukurti vadybines priemones tai erdvei prasmingai puoselėti ir valdyti, be kita ko, pateikiant siūlymus, kaip identifikuoti asociacijas, kurios pasirengusios interesą ginti pagal susitartas demokratines visuomenės raidą ir požiūrį atitinkančias taisykles.

Monografijos tikslai ir uždaviniai

Monografijoje yra keliamas pagrindinis tikslas:

ištyrus dvi visuomenės įtraukimo į politikos formavimo prieigas (viešojo valdymo institucijų kuriamas interaktyvios įtraukties priemones ir asocijuotų grupių įsitraukimo praktikas) sukurti visuomenės įtrauktį didinantį modelį, kuris užtikrintų visų atskirų interesų pasireiškimo lygiateisiškumą, derantis dėl viešojo intereso ribų.

Siekiant šio tikslo keliami tokie uždaviniai:

- ištirti pasirinktuose valstybės valdymo sektoriuose (švietimo, sveikatos apsaugos ir ūkio) įtraukties skverbtį.
- suformuoti asociacijų svarbiausių atviro ir skaidraus valdymo principų rinkinį, kuris gali tapti atrankos į įtraukimo priemones atskaitos tašku.

- sukurti asociacijų įtraukimo į politikos kūrimo procesą žinių valdymo modelį.
- remiantis modelio išėiga suformuoti viešojo valdymo institucijoms ir interesų grupėms valdymo rekomendacijas, skirtas praktiniam įtraukties įprasminimui.

Naujumas:

Mokslinių žinių lygis apie įtrauktį, jos normatyvinę prigimtį ir galimas realizavimo formas jau yra pasiekęs tokį lygį, kad praktikams gali pateikti kai kurias išvalgas apie realizavimo paveikumą. Tam tikros dalyvavimo formos jau tapusios bendrinėmis žiniomis ir plačiai viešinamos. Operaciniame lygmenyje įtrauktis įgavo tam tikras labai aiškiai apibrėžtas formas (konsultacijos, klausymai, tiesioginės komunikacijos su suinteresuotaisiais formos, darbo grupės) ir virtę gerosiomis valstybių patirtimis, kurios bandomos tiražuoti kitose valstybėse. Tiesa, nors teorinės išvalgos, numatančios priežastinius ryšius, gali būti vertinamos kaip aiškios ir vienareikšmiškos, praktikų kuriamos operacinio lygio priemonės yra labiau statinės, joms būdingos formalios priėigos, o tikrasis visuomenės pasitenkinimas visgi yra ribotas. Atrodytų, kad trūksta operacinio tipo žinių, kurios galėtų būti kaip tiltas tarp fundamentinio žinojimo apie reiškinių ir operacinių veiksmų poveikio.

Šios monografijos naujumą galėtume apibrėžti trimis svarbiausiais elementais, kurie yra nauji ne tik Lietuvai, jos socialiniam įtraukties kontekstui, bet ir yra svarbūs bei nauji tarptautiniu lygiu, formuojant tyrimo strategijas ir formuluojant teorines priėigas.

Svarbiausi trys naujumo elementai: teorinis, metodologinis ir praktinis.

Teorinis naujumas. Teorinis naujumas, susijęs su dalyvavimo, kaip kolektyvinio veiksmo, teorinės priėigos analize, siejant dalyvavimo kokybę su dalyvaujančiųjų pajėgumais dalyvauti žinių kūrimo cikluose. Susiejus politikos, ekonomikos, viešojo valdymo, vadybos ir psichologijos mokslų sukauptas žinias apie interesų grupes ir jų poveikį viešojo valdymo sistemoms, šiuo tyrimu buvo siekiama sukurti teorinį žinių valdymo modelį, kuris paaiškintų, kaip formuojasi kolektyvinis susitelkimas, kai vienijančių faktoriumi yra interesas. Teorinė priėiga formuojant pajėgumų modelį tampa universali visų tipų interesams, tiek apibrėžtiems verslo, tiek ir mažiau apibrėžtiems visuomeniniams interesams. Suprantama, kad vienareikšmiš-

kai apibrėžtų interesų kolektyviniai veiksmai pasiekia dermę ir susitarimą gerokai greičiau ir lengviau. Tai stebime visuomenėje lobizmo veiklos pavidalu, o nauji, nesuvokti ir sudėtingai apibrėžiami interesai buriasi ilgiau. Tai atsispindi nevyriausybinių sektoriaus plėtroje ir jų idėjų skverbtyje į visuomenę. Kaip tik ši tendencija yra paaiškinama teoriniu pajėgumų modeliu, kuris suvienydamas pajėgumų įgijimo fazes (žinias suvokti, transformuoti ir panaudoti) demonstruoja pajėgumų grupių virsmą į produktyvią organizaciją. Teorinis modelis yra kuriamas iškeliant prielaidą, kad asocijuotos interesų grupės tampa produktyvia organizacija, kai pajėgia pačios spręsti apibrėžtas visuomenės problemas. O bet kokie kiti interesų grupės tikslai (ginti interesą, keisti viešojo valdymo sistemas taip, kad būtų palankesnės interesui ir kita) yra tik tarpinė asocijuotos interesų grupės brandos fazė, kuri negali tapti siekiamybe, nors šios veiklos pripažįstamos realia tarpine būseną. Modelis paaiškina, kodėl esant tam tikrai įtraukties infrastruktūros sąrangai, vienos interesų grupės tampa dominuojančios, o tam tikri pajėgumai, atrodytų, tampa visiškai bereikalingi praktikoje. Pasiūlyta teorinė prieiga Lietuvos kontekstui gali būti interpretuojama kiek lengviau, nes Lietuvoje įtraukties infrastruktūra yra ribota, tad susidaro reikšmingesni skirtumai tarp tų asocijuotų interesų grupių, kurios tenkina esamą įtraukties infrastruktūrą, ir tų, kurie dar tik kaupia savo pajėgumus.

Metodologinis naujumas. Įtraukties tyrimai daugiausia remiasi žinomais standartiniais sociologiniais tyrimų metodais, kriterijais dažniausiai iškeliant jau nusistovėjusius ir bendrinėmis žiniomis laikomus reiškinius. Pavyzdžiui, tarptautinės organizacijos bei kitos konsultacinės įmonės, atlikdamos vertinimus, tyrimų atskaitos tašku ima tas įtraukties formas, kurios tapo paplitusiomis praktikomis. Tad įtrauktis tiriama stebint informavimo, konsultavimosi su visuomene ir aktyvaus dalyvavimo reiškinius, tiriant statines raiškas apie tai, kaip vyksta teisės aktais aprašyti veiksmai. Tad standartiškai tiriami lengvai matuojami dalykai, tokie kaip:

1. Informacijos apimtys: suskaičiuojama teikiamos informacijos per laiko vienetą apimtis, informacijos atnaujinimo dažnis, teikiamos informacijos detalumas, prieigos prie informacijos taškai. Ypatiniais atvejais galima pamatuoti turinio patrauklumą, suvokimui palengvinti naudojamas priemonės ir pan., bet tai dažniausiai yra brangūs ir ilgalaikiai tyrimai, todėl jie atliekami rečiau ir dažnai – diskurso turinio analizės forma.

2. Piliečių pasitenkinimas. Tyrimai atliekami standartizuotomis anketinėmis apklausomis, ne mokslinio tyrimo metu ir naudojamos kaip kasdienė praktika.

Kadangi nėra susiformavusios praktikos, kaip matuoti interaktyvias įtraukties formas, susitelkiama į pasyvias įtraukties formas, trūkstamą informaciją surenkant interviu metu, dažniausiai ne su piliečiais, bet su valstybės tarnautojais, darant prielaidą, kad jie labiau patyrę ir turi daugiau informacijos apie įtrauktį. Taip susiformuoja labai netolygus tyrimų laukas, todėl žinios apie įtrauktį yra gan fragmentuotos. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo duomenų papildomumas iškreipiamas, nes skirtingi tiriamieji tiriami keliant vis kitą tyrimo tikslą.

Todėl monografijos tyrimais buvo siekiama pasitelkus objektyvius tyrimo metodus sukurti jų tarpusavio dermę interaktyvioms įtraukties formoms pažinti. Monografija siūlo visiškai naują metodologiją įtraukties skvarbai matuoti (socialinių tinklų analizę), ją papildant visuotinai priimtais dalyvavimo tyrimo metodais (statistinės apklausos ir interviu), veniant pasitenkinimo tyrimų, kurie, nors ir yra diagnostiniai, bet nėra mokslinio pažinimo metodai ir naujos kokybės reiškiniui pažinti nebesuteikia.

Taigi **metodologinis naujumas** susijęs su:

1. *socialinių tinklų analizės taikymu įtraukties tinklų kokybei pamatuoti*, kuri leido kiekybiškai ir vizualiai pademonstruoti, kokios yra prielaidos formuoti unifikuoti įtraukties tinkluose tapatybei, nuo kurios priklauso įtaukties narių susitelkimas. Ieškant tinklų raiškos, buvo sprendžiama, kurie, formalūs ar neformalūs, tinklai gali būti prasmingiausias atskaitos taškas. Laikantis prielaidos, kad formalieji tinklai yra viešojo valdymo atvirumo ir skaidrumo atspindys, jų tyrimai geriausiai gali parodyti, kaip veikia deklaruojama įtraukties infrastruktūra.
2. *daugiametodine superpozicija*, kai įtraukiamų dalyvių integralumas tinkluose patikrinamas emociniu įtraukiamųjų vertinimu *interviu* metu bei papildomas *statistiniu tyrimu* apie tai, kaip įtraukiamieji (asociacijos) veikia savo asociacijos organizacijos rėmuose.
3. *tyrimo objekto ir jį paaiškinančių reiškinių darna* – įtrauktis, kaip tyrimo objektas, yra tiriama įtraukties kokybės bei įtraukties dalyvių pasirengimo dalyvauti atžvilgiu. Jei konsultacijos, informacijos teikimas, elektroninės paslaugos yra populiarus tyrimo objektas tiek

tarptautiniu lygiu, tiek ir Lietuvoje, tai įtraukties per darbo grupes tyrimų Lietuvoje nėra. Be to, darbo grupės tinklų atžvilgiu, o tuo labiau per kolektyvinės tapatybės prizmę, nebuvo vertintos. O juk darbo grupės yra beveik vienintelė ilgalaikė įtraukties forma, kuri veikė dar iki viešųjų konsultacijų atsiradimo, jos veikimas ir sudėtis reglamentuojami įsakymais. Kadangi ši įtraukties forma turi tam tikrą veikimo ilgaamžiškumą, dalyvauti grupių veikloje siekia ne viena interesų grupė. Tad tyrimu buvo tiriamos darbo grupės, matuojama dalyvavimo darbo grupėse kokybė ir tiriama, kaip darbo grupių nariai pasiruošę dalyvauti darbo grupėse.

Apibendrinant, metodologinis naujumas sudarė prielaidas geriau pažinti įtraukties trukdžius ir paaiškinti, kodėl tarsi ir egzistuojanti įtrauktis Lietuvoje realiai neveikia taip, kaip tikimasi, neteikia pasitenkinimo nei vienai iš šalių.

Praktinis naujumas

Monografijoje pristatyto tyrimo praktinis naujumas pasireiškia asociacijų pajėgumo modelio interpretacijomis ir sukauptais duomenimis apie Lietuvoje veikiančių asociacijų veikimo praktikas.

1. *Asociacijų pajėgumo modelio praktinis naujumas.* Sukurtas modelis yra svarbus tiek asociacijoms, siekiančioms gerinti atstovavimo interesams pajėgumus, tiek ir valstybės valdymo institucijoms, siekiančiomis kurti veikiančias įtraukties infrastruktūras, kurios palengvintų bendradarbiavimą su asociacijomis. Asociacijų demokratinio valdymo principų rinkinys, suformuotas kaip sudedamosios modelio dalys, padės valstybės institucijoms pažinti interesus ir išvengti atsitiktinių interesų dominavimo. Svarbu pabrėžti, kad šis asociacijų pajėgumų modelis yra adaptyvus ir galioja ne tik kolektyvinės įtraukties atveju, bet gali būti interpretuojamas ir kitoms įtraukties formoms, nes paaiškina pagrindinius trukdžius, ribojančius didesnį dalyvavimą. Tarkime, individualus dalyvavimas negalimas, jei pilietis neturi pajėgumų bendradarbiauti nuolatiniuose tinkluose, negeba analizuoti ir neturi kitų resursų, reikalingų analitinėms išvadoms apie reiškinį susiformuoti, neturi savo intereso palaikančios bendruomenės ir pan. Modelis taip pat reikšmingas asociacijoms jų kasdienėje veikloje, nes pataria, kokius pajėgumus reikia puoselėti, jei siekiama didesnės integracijos į politikos tinklus.

2. *Statistiškai reikšmingi duomenys apie Lietuvoje veikiančių asociacijų veikimo praktikas.* Atliktas kiekybinis statistinis asociacijų praktikų apklausos tyrimas yra unikalus tuo, jog unifikotų klausimų surinktos būdingiausios asociacijų veikimo praktikos trijuose sektoriuose (aukštojo mokslo, verslo ir sveikatos apsaugos) leidžia palyginti praktikų paplitimą bei užčiuopti, kokie pajėgumai skirtinguose sektoriuose leidžia asociacijoms dominuoti ginant savo interesus. Statistinė informacija yra praktiškai naudinga asociacijoms, siekiančioms save palyginti su statistine asociacija bei geriau suvokti savo pasirengtumą bendradarbiauti.

Literatūros sąrašas

1. Andrikenė, L. (2002). Šiuolaikinės lobistinės veiklos tendencijos. Lietuvos teisės universitetas, 145 p.
2. Eising, R. (2008). Interest groups in EU policy-making. *Living Rev. Euro. Gov.*, 3, (4), 1-32.
3. Kaminskas, R. (2001). Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos. *Filosofija, Sociologija*, 3(3), 20–30.
4. Lisevičiūtė, L. (2016). Inovacijos socialines paslaugas teikiančiose nevyriausybinėse organizacijose. *Socialinė Teorija, Empirija, Politika ir Praktika*, 13, 77–89.
5. Liutkutė, V., Štelemėkas, M., & Veryga, A. (2013). Lietuvos nevyriausybinių organizacijų, vykdančių lėtinių neinfekcinių ligų prevenciją ir ugdančių sveiką gyvenimą, veiklos galimybių vertinimas. *Sveikatos Mokslai*, 23(5), 35–39. <http://doi.org/10.5200/sm-hs.2013.115>.
6. Lukošaitis, A. (2011). Lobizmas užsienio šalyse ir Lietuvoje: teisinio reguliavimo ir institucionalizacijos problemos. *POLITOLOGIJA*, 2(62), 3–42.
7. OECD. (2015). Annex to “The Public Governance Review Lithuania - Fostering Open and Inclusive Policy Making Key Findings and Recommendations,” 1–18.
8. Tyrimas „Galimybių studija dėl Lietuvos suinteresuotų atstovų (verslo, NVO, kt. institucijų) dalyvavimo ES naujos finansinės perspektyvos išorės veiksnių finansinių instrumentų įgyvendinime“. (2015). Civitta, p. 25.
9. Valdžios ir nevyriausybinių sektorių bendradarbiavimo viešosios politikos sprendimų priėmimo procese stiprinimas. (2015). Pilietinės Visuomenės Institutas, p. 407. Retrieved from http://www.civitas.lt/wp-content/uploads/2015/08/VRM-tyrimo-ataskaita_final.pdf.

1. ĮTRAUKTIS, DALYVAVIMAS IR INTERESŲ GRUPĖS

Birutė Mikulskienė, Šarūnas Narbutas

1.1. Dalyvavimu grįstas valdymas

Dalyvavimu grįstas valdymas tampa tarsi burtažodžiu kalbant apie modernias valdymo formas tiek valdžios sektoriuje, tiek ir verslo įmonėse. Kai Lietuvos kontekste kalbame apie socialinių partnerių dalyvavimą, tenka pripažinti, kad dažniausiai įsivaizduojame funkcionuojančią klasikinio biurokratinio valdymo schemą, kuri veikia griežtoje ir aiškiai apibrėžtoje hierarchinėje struktūroje, kur pagrindiniu sprendimo priėmimo būdu priimtina laikyti eksperto nuomonę, o dalyvavimo naujumas yra kaip papildoma hierarchinio valdymo funkcija – nukreipimo į visuomenę mechanizmas. Visgi didelis naujų sprendimų neapibrėžtumas ir jų poveikis ateities visuomenei daro nemenką spaudimą veikiančiai valdymo praktikai ir skatina norą integruoti dalyvavimą ir pasidalyti neapibrėžtumo nulemtomis pasekmėmis su visuomene.

Įtrauktis ir didesnis dalyvavimas mokslinėje literatūroje yra atspindimas visu rinkiniu terminų, kurie papildydami vienas kitą mums parodo sąvokų ir turinio kompleksiskumą. Dalyvavimo politiniuose procesuose veiksmas neišvengiamai eina drauge su daiktavardžiu, kuriuo įvardijame, kas dalyvauja, ir čia mes susiduriame su dideliu alternatyvių dalyvių skaičiumi. Dalyvių įvardijimas, viena vertus, kalba apie sinonimus, kita vertus, bando užkoduoti vis kitus dalyvių atrankos kriterijus ir dalyvių įtraukimo tikslus. Mokslinėje literatūroje kalbama apie visuomenės dalyvavimą (angl. *public participation*)¹², piliečių dalyvavimą (angl. *citizen participation*)¹³, suinteresuotųjų dalyvavimą (angl. *stakeholder*

12 Webler, T., Tuler, S., Krueger, R., (2001). What is a good public participation process? Five perspectives from the public. *Environ. Manag.* 27, 435–450.

13 Irvin, R., A., Stansbury, J., (2004). Citizen participation in decision making: is it worth the effort? *Public Adm. Rev.* 64, 55 –65.

participation)¹⁴, suinteresuotųjų įtrauktį (angl. *stakeholder engagement*)¹⁵, bendruomenių įgalinimą (angl. *community engagement*)¹⁶. Taigi, sinonimiškai kalbama apie piliečio, kaip individo, ir visos visuomenės, kaip didelės ir neapibrėžtos bendruomenės, kolektyvinį dalyvavimą.

Įvardydami dalyvius kaip suinteresuotuosius, mes tarsi sukonkretime, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti asmuo, kad jis galėtų būti įtraukiamas į dalyvavimą.

Suvokdami terminų svarbą ir kartu nenorėdami susiaurinti termino užkoduojamų prasmių, toliau naudosime sąvoką „įtrauktis“, apimančią būtinas sąlygas, kurias reikia realizuoti, kad būtų įgyvendinta žemiau paaiškinta dalyvavimo normatyvinė funkcija.

Dalyvavimo normatyvinė pridedamoji vertė yra užkoduojama viltyje, kad žinios, paslėptos ir gyvuojančios visuomenėje bei suinteresuotųjų bendruomenėse, gali padėti daug tiksliau nustatyti pageidaujamų sprendimų priimtinumą, parinkti sprendimus ir taip mažinti rizikas bei neapibrėžtumą, nustatant visuomenės vystymosi tikslus. Dalyvavimu grįstas valstybės valdymas taip pat tampa atsaku į didesnius demokratijos puoselėjimo poreikius, siekiant vis didesnio skaidrumo bei didesnės politikų atskaitomybės, didesnio legitimumo ir įstatymų viršenybės^{17,18}. Dalyvavimo aspektas mokslinėje literatūroje paskutiniuosius keturiasdešimt metų nagrinėjamas gana intensyviai. Kolektyviniai sprendimai tampa vis labiau priimtini, o vienvaldiški sprendimai tampa mažiau toleruoti. Įtraukties koncepcija iš dalies tampa priešprieša veikiančiai valstybės valdymo sistemai, nes ji gali būti suprantama kaip siekis apversti valdymo sistemą, kai autoritetu grįsta ekspertinė nuomone ir racionaliū bei technologiniu

14 Treffny, R., Beilin, R., (2011). Gaining legitimacy and losing trust: stakeholder participation in ecological risk assessment for marine protected area management. *Environ. Values* 20, 417–438.

15 Canan C., & Ozanne, J., L. (2012). Stakeholder engagement: Building participatory and deliberative spaces in subsistence markets. *Journal of Business Research* 65(12) 1728–1735.

16 Goven, J., Langer, E., R., Baker, V., Ataria, J., Leckie, A. (2012). Community engagement in the management of biosolids: Lessons from four New Zealand studies. *Journal of Environmental Management*, 103, 154–164.

17 OECD. (2001). *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy-making*. OECD, Paris.

18 Mah, D., N., & Hills, P. (2014). Participatory governance for energy policy-making: A case study of the UK nuclear consultation in 2007. *Energy Policy*, 74, 340–351.

mąstymu orientuotas valdymas yra keičiamas į suinteresuotųjų žiniomis, nuomone ar aspiracijomis grindžiamą politikos procesą¹⁹. Toks valdymo virsmas ir įtraukties tikslų normatyvinis aprašymas supriešina piliečių įgailimo poreikį su tuo, kas ilgai buvo laikoma efektyvumu politikoje²⁰.

Tiesa, jei dėl institucinių valstybės valdymo principų (valdžios atskyrimo, valdymo institucijų sąrangos, procedūrinio teisingumo ir pan.), kuriais vis dar yra grindžiamas viešasis administravimas, yra sutariama, tai dėl dalyvavimo ir įtraukimo mechanizmų vis dar nėra rasta veikiančių praktinių sprendimų. Įtraukimas ir didesnis dalyvavimas, nors ir yra deklaruojamas strateginiuose dokumentuose (šešioliktosios LRV programoje minimas socialinis dialogas, „Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ minima socialinė ir politinė įtrauktis, Sumanios specializacijos, skirtos mokslinių tyrimų plėtrai, prioritetas mini įtraukios visuomenės plėtrai), dar nėra reglamentuotas ir realizuojamas nustatytomis ir aiškiais procedūromis, todėl praktikoje pasireiškia atsitiktiniu būdu iškylančiomis pavienėmis iniciatyvomis, tam tikrais atvejais tampančiomis gerosios praktikos pavyzdžiais, kuriuos siekiama pritaikyti ir kitose socialinės tikrovės srityse. Neretai apsiribojama klasikinėmis dalyvavimo formomis (referendumais ar darbo grupėmis). Tačiau atrodo, kad šie dalyvavimo būdai nėra pakankami, nes nėra nei lankstūs, nei produktyvūs, nei suteikiantys pasitenkinimo dalyvavimu, ir todėl sukeltys nuolatines mokslininkų, politikų ir visuomenės diskusijas. Tad dalyvavimo ir įtraukimo būdai dar vis kuriami, daugėjant pavienių įrodymų apie jų efektyvumą, reikalingas sąlygas ir išteklius.

Paskutinius keturiasdešimt metų vykdytų tyrimų pagrindu buvo sukurti ir pagrįsti svarbiausi vadybiniai principai, kaip suinteresuotuosius įtraukti, kaip padaryti tai racionali procesu. Tyrimais buvo apibrėžta pusiausvyra tarp interesų grupių, sukurti įvairūs dalyvavimo metodai, palaikomoji infrastruktūra, rūpintis, kad proceso teisėtumui būtų sukurtos pakankamos teisinės prielaidos Visgi, neginčijant žymių mokslinės minties pasiekimų šioje srityje, tenka konstatuoti, kad turimos žinios dar nėra pakankamos, kad įtraukties procesai praktikoje realizuotųsi natūraliai, išven-

19 Few, R., Brown, K. ir Tompkins, E. L. (2007). Public participation and climate change adaptation: avoiding the illusion of inclusion. *Clim. Policy* 7 (1), 46–59. <http://dx.doi.org/10.1080/14693062.2007.9685637>.

20 Briggs, X. de S. (2008). *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*. The MIT Press, Cambridge, MA.

giant perteklinių trukdžių. Vis dar reikia operacinių tyrimų, kurie paaiškintų, kodėl kai kurios šiandien viešajame valdyme taikomos geranoriškos priemonės neduoda laukiamų rezultatų, o įtrauktieji dalyviai nesijaučia įgalinti, nors jų įtrauktis, iš pirmo žvilgsnio, atrodytų yra nuosekli ir sisteminga.

1.2. Normatyvinė įtraukties funkcija ir dalyvavimo tipologijos

Visuomenės bei suinteresuotųjų dalyvavimas valstybės gyvenime buvo bandytas tipologizuoti su kiekvienu nauju įtraukties praktikų plėtros etapu, bet nuolat susiduriama su dalyvavimo reiškinio daugiamatiškumu, tad kol kas nėra nė vienos tipologijos, kuri galėtų pretenduoti į generalizuojančią ir visa apimančią.

Viena pirmųjų, pasiūliusių dalyvavimo tipologiją, buvo Arnstein²¹, 1969 m. pristatiusi dalyvavimo kopėčias. Pasiūlyta klasifikacija surūšiuoja suinteresuotųjų ar visuomenės įtraukimą pagal intensyvumą nuo pasyvaus dalyvavimo ir informacijos sklaidos iki aktyvaus išitraukimo. Pirmoji dalyvavimo pakopa nurodoma kaip „nedalyvavimas“ ir tai vaizdingai vadinama „manipuliacija“ bei „terapija“. Tarpinės pakopos apibūdinamos kaip mažai galios ir poveikio turinčios dalyvavimo formos, grįstos daugiau kalbėjimu. Su didžiausiu galios poveikiu siejamos viršutinės pakopos, kurios įvardijamos kaip „deleguota galia“ ir „piliečių kontrolė“. Kaip tik ši paskutinė pakopa buvo aprašoma kaip „pageidaujama“. Arnstein kopėčios buvo naudojamos kaip atrama realioms įtraukties praktikoms kurti.

Vėliau atsirado daug įvairių dalyvavimo kopėčių modifikacijų vis patikslinant kurį nors iš elementų. Pavyzdžiu imkime visuomenės dalyvavimo asociacijos tipologijos bandymą (IAP2)²². Ši organizacija išskyrė penkių lygių įtraukimo matavimo skalę, tai: 1. informavimas; 2. konsultavimas; 3. įtraukimas; 4. bendradarbiavimas; 5. įgalinimas.

Kiti autoriai pateikė septynių žingsnių tipologiją²³: 1. manipuliacinis dalyvavimas; 2. pasyvus dalyvavimas; 3. dalyvavimas konsultuojantis; 4.

21 Arnstein S., R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35 (4) 216–224.

22 <http://www.iap2.org.au/resources/iap2s-public-participation-spectrum>.

23 Pimbert, M. & Pretty, J. (1997). Parks, People and Professionals: Putting Participation into Protected Area Management, in Ghimire, Krishna and Pimbert, Michel (1997) *Social Change and Conservation*, Earthscan, London, 297–330.

dalyvavimas dėl materialijų išteklių; 5. funkcinis dalyvavimas; 6. interaktyvus dalyvavimas; 7. savimobilizacija.

Dar vienas požiūris siūlo kurti dalyvavimo tipologiją pagal komunikacijos kryptingumo principus²⁴: visuomenės informavimas (vienkryptis komunikavimas iš vyriausybės į visuomenę); visuomenės konsultavimas (vienkryptis informacijos srautas iš piliečių); visuomenės dalyvavimas (dvikryptis pokalbis).

Normatyvinis požiūris į dalyvavimą paskatino atskirti normatyvinius dalyvavimo principus ir praktinius jo realizavimo aspektus. Normatyvinė prieiga postuluoja, kad piliečiai turi teisę dalyvauti sprendimų priėmimo ir tai yra demokratinė vertybė²⁵. O praktinis dalyvavimo ir įtraukties reikšmingumas formuojamas kaip racionalus paaiškinimas, kodėl dalyvavimas yra svarbus. Taigi, normatyvinis požiūris teigia, kad didesnis dalyvavimas yra vertybė^{26, 27}, nes:

- sukuriamas geresnio sprendimo paieškos procesas, kuris leidžia padidinti ir paties sprendimo kokybę;
- atsiranda didesnės prielaidos realizuoti pasirinktą sprendimą;
- padidėja demokratinų sprendimų legitimumas.

Normatyvinė prieiga dalyvavimą sieja su visuomenės, piliečių ar jų atstovų įtrauktimi į politikos formavimo procesus siekiant sukurti grįžtamąjį ryšį tarp valstybės valdymo grandžių ir piliečių²⁸. Taigi, normatyvinė perspektyva užtikrina, kad plačiu piliečių dalyvavimu sukuriama individualizuota vertė piliečiui, leidžianti jam pasijusti viešojo valdymo rezultatų

24 Stringer, L., C., Dougill, A., J., Fraser, E., Hubacek, K., Prell, C., Reed, M., S. (2006). Unpacking "participation" in the adaptive management of social-ecological systems: a critical review. *Ecol. Soc.*, 11 (2), <<http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss2/art39>>.

25 Speer, J. (2012). Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services? *World Development*, 40(12), 2379–2398.

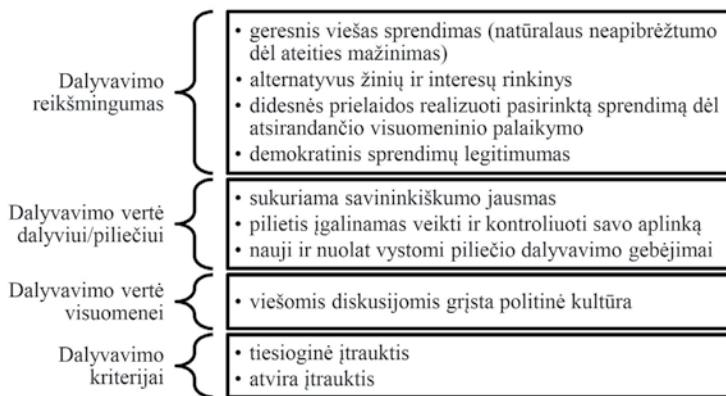
26 Halpin, D. (2010). *Groups, Representation and Democracy*. Manchester University Press, Manchester/New York.

27 Newig, J. & Kvarda, E. (2012). Participation in environmental governance: legitimate and effective? In: Hogl, K., et al. (Eds.), *Environmental Governance: The Challenge of Legitimacy and Effectiveness*. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, 29–45.

28 Moynihana, D., P. (2003). Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation Citizen Summits in Washington, D.C. *The American Review of Public Administration*, 33 (2) 164–188.

savininku bei įgalinanti jaustis aktyviai kontroliuojančiu tą aplinką, kurioje pats gyvena. Toks dalyvis nuolat vysto savo gebėjimus veikti kaip įgalintas pilietis. Individui kuriama vertė natūraliai pavirsta verte visai visuomenei, kurdama demokratinį legitimumą bei viešomis diskusijomis grįstą politinę kultūrą²⁹. Normatyvinė dalyvavimo funkcija, susiejant ją su dalyvavimo praktiniu reikšmingumu, vertėmis piliečiams ir visuomenei pateikta 1 pav.

Be paminėtos ir normatyviai postuluojamos įtraukties vertės, kaip antro lygio vertę galima įvardyti geresnį problemos supratimą (įtraukimas padeda gyventojams geriau suprasti sudėtingas visuomenės problemas), prasmingiau suvoktą pasirinkimą (piliečiai ima geriau suvokti ir įvardyti galimas naudas ir suformuluoti galimą pasirinkimą).



1 pav. Normatyvinė dalyvavimo funkcija (reikšmė, vertė dalyviams ir privalomi dalyvavimo kriterijai).

(apibendrinta pagal^{30, 31, 32, 33}).

29 Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.

30 Halpin, D. (2010). *Groups, Representation and Democracy*. Manchester University Press, Manchester/New York.

31 Newig, J. & Kvarda, E. (2012). *Participation in environmental governance: legitimate and effective? In: Hogl, K., et al. (Eds.), Environmental Governance: The Challenge of Legitimacy and Effectiveness. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, pp. 29–45.*

32 Moynihan, D., P. (2003). *Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation Citizen Summits in Washington, D.C. The American Review of Public Administration, 33 (2) 164–188.*

33 Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.

Normatyvinė prieiga siūlo tipologiją, grįstą dalyvavimo tikslų normatyvine verte, kur tikslas skamba kaip siekis į viešosios politikos procesus tiesiogiai įtraukti visų piliečių atstovus, nediskriminuojant jų pagal kokius nors kvalifikacinius reikalavimus (pareigos, dalyvavimas politinėje sistemoje, ekspertizės lygis, galios ar finansų apimtys, socialinis statusas ir pan.).

Normatyvinė tipologija grindžiama keliais kriterijais³⁴:

- Piliečių įtraukties apimtis.

Siaura įtrauktis – kai maža gyventojų dalis arba labai specializuota socioekonominė grupė dominuoja sprendimų priėmimo procese. Įtrauktis ima plėstis, kai imama tiesiogiai įtraukti didesnes visuomenės grupes ir daugiau interesų grupių.

- Piliečių įtraukties lygis.

Išskiriami trys įtraukties lygiai – pseudodalyvavimas, kai įtrauktis skatinama kalbėjimu; dalinis dalyvavimas, kai piliečiai yra konsultuojami, bet jų poveikis sprendimams yra ribotas; ir pilnas dalyvavimas, kai piliečiai dalyvauja autentiškame, nesumodeliuotame diskurse, o jų požiūris yra rimtai priimamas viešojo valdymo organizacijose.

Pati normatyvinė prieiga, nors postuluoja tikėtiną naudą didinant gyventojų įtrauktį, atkreipė dėmesį ir į naujus sunkumus, susijusius su valdymu, jei įtraukiami piliečiai tampa administravimo dalimi. Čia galima paminėti tik svarbiausius praradimus, tokius kaip padidėjusios administravimo, sprendimo priėmimo proceso finansinės išlaidos, pailgėjęs sprendimo laikas, sudėtingas susitarimų procesas, trumpojo laikotarpio tikslų konkurencija su ilgojo laikotarpio tikslais (trumpojo laikotarpio tikslai gali užgožti toliasiokus tikslus), inovacijų ir pokyčių baimė (piliečiai gali bijoti rizikuoti ir dėl to vengti inovacijų). Dar viena rizika yra susijusi su dalyvaujančiųjų atstovavimu, pavyzdžiui, dalyviai iš visuomenės dažniausiai yra patys save nominavę, patys atėję sava iniciatyva, o tai tarsi supriešina juos su tyliąja, nesireiškiančia ir nematoma dauguma³⁵.

34 Moynihan, D., P. (2003). *Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation Citizen Summits in Washington, D.C. The American Review of Public Administration*, 33 (2) 164–188.

35 Whitmarsh, L., Swartling, Å., G., & Jäger, J. (2009). Participation of experts and non-experts in a sustainability assessment of mobility. *Environ. Policy Gov.* 19, 232–250.

1.3. Įtraukties operaciniai elementai

Kadangi dalyvavimo praktikos vis dar kuriamos, susiduriama daugiau su problemomis, nei su išspręstais klausimais. Visgi svarbiausi produktyvios įtraukties elementai yra žinomi. Nagrinėjant įtrauktį, kaip visuomenės dalyvavimo viešojoje politikoje reiškinį, skirtą jį realizuoti praktikoje, galima išskirti penkis svarbius operacinius įtraukties elementus³⁶:

1. Dalyvių apibrėžtis (kas dalyvauja).

Dalyvių kategorijos gali varijuoti nuo labai siauros sampratos, kai įsileidžiami tik sprendimų priėmėjai ir patariamieji ekspertai; vidutinio išplėtimo, kai įtraukiami tik tie, kuriuos tiesiogiai paveiks priimamas sprendimas; iki išplėstinės sampratos, kai įtraukiami bet kurie asmenys, suinteresuoti nagrinėjamu klausimu³⁷.

2. Dalyvių įtraukties momentas (kada dalyvaujama);

Dalyvių įtraukties momentas siejamas su klasikiniu sprendimų priėmimo procesu (planavimo, sprendimo rengimo, įgyvendinimo ir stebėsenos etapais³⁸) ir pabrėžiant svarbiausias proceso savybes, tokias kaip skaidrumas, teisėtumas, procedūrų aiškumas, kai procesai yra nukreipti siekiant derinti interesus, tinkamai juos atstovaujant³⁹. Akcentuojant kuo ankstesnę suinteresuotųjų įtraukimą, dalyvavimu grįstas sprendimo priėmimo modelis tampa darnus tik jei dalyvavimas vyksta visuose sprendimo etapuose. Tiesa, praktika rodo, kad planavimo etape dalyvavimas yra dažnesnis nei sprendimo rengimo (derinimo) ir įgyvendinimo etapuose⁴⁰.

36 Sarzynski, A. (2015). Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Climate*, 14 (1) 52–67.

37 Dietz, T., Stern, P.C. (Eds.). (2008). *Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making*. National Academies Press, Washington, DC, <<http://www.nap.edu/catalog/12434.html>>.

38 Mikulskienė, B. (2011). Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. Vilnius: MES.

39 Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013 b). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.

40 Sarzynski, A. (2015). Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Climate*, 14 (1), 52–67.

3. Dalyvių įtraukties eiga (kokiame etape vyksta įtrauktis);

Įtraukties eiga gali kisti nuo formalaus dalyvavimo ar įtraukimo į veikimą iki įgalinimo imtis veiksmų savarankiškai, taip apibrėžiant dalyvavimo formatą. Dalyvavimu taip pat vadiname ir įprastas politinio dalyvavimo formas, tokias kaip dalyvavimas rinkimuose, balsavimas referendumuose ar viešos protesto akcijos. Kita aukštesnės įtraukties forma yra dalyvavimas posėdžiuose, kai atrinkti asmenys gali išsakyti savo poziciją. Dar labiau įgalinančia įtrauktimi laikomas atstovavimas patariamuosiuose komitetuose, kuriuose yra apbruojami priimti ekspertiniai sprendimai. Čia įvardyti Lietuvos viešųjų sprendimų priėmimo praktikoje gan plačiai taikomi įtraukties būdai, tačiau šiame darbe vien jais neapsiribojama ir ieškoma papildomų asocijuotus struktūras įgalinančių būdų, leidžiančių joms dalyvauti visuose sprendimų priėmimo etapuose.

4. Įtraukties apimtis ar intensyvumas;

Įtraukties intensyvumo atitikmuo yra bendradarbiavimas (angl. *collaboration*). Intensyvumas, kaip įtraukties elementas, yra artimas įtraukties eigos įvertinimui, nes parodo įtraukties poveikį sistemai ir gali būti matuojamas įtraukties trukme, sąveikų skaičiumi ir dažnumu⁴¹. Tiesa, įtraukties intensyvumas ir jo gilumas neretai gali tapti prieštaraujančiu įtraukties kokybės rodikliui bei rodyti įtraukties atvirumo ir interesų balanso problemas. Tai situacijos, kai keli išskirtiniai dalyviai yra pernelyg giliai ir intensyviai įtraukti kitų interesų atžvilgiu.

5. Įtraukties tikslai.

Be kitų aktualių įtraukties tikslų, tokių kaip sprendimo patikrinimas, žinių akumuliacija, interesų derinimas ir požiūrių suartinimas, daugeliu atveju įtrauktis tampa vertinga procedūrinio teisingumo ir demokratijos prasme. Be to, įgalinimas veikti ir prisiimti atsakomybę už pasirinktus sprendimus gali tapti postūmiu realizuojant neapibrėžtus visuomenės vystymosi tikslus.

41 Mikulskienė, B., & Pitrenaitė-Žilėnienė, B. (2013 a.) Management of participation practice: reconstruction of Lithuania's formal policy networks by means of social network analysis. *Procedia - social and behavioral sciences*, 79, 127–140.

Šių penkių elementų koordinuota kombinacija gali atvesti į produktyvią įtrauktį, o atsitiktinis kelių elementų realizavimas – į nuviliančią naują įtraukties imitaciją. Tarp dažniausiai minimų nesėkmių išskiriamos šios⁴²:

- visuomenės įtrauktis kenčia dėl taip ir neatsirandančio dialogo bei susikalbėjimo.
- visuomenės dalyvavimas nebūtinai pagerina priimamų sprendimų kokybę, vadinasi, galima nusivilti galutiniu rezultatu.
- sudėtingiausia pasiekti labiausiai pažeidžiamas interesų grupes.
- viešojo valdymo infrastruktūra, kuri atsakinga už bendradarbiavimą su visuomene ir asocijuotomis struktūromis, neretai būna netinkamai pasiruošusi, o specialistai, atsakingi už dialogo kokybę, nėra suinteresuoti proceso sėkmingumu.
- ne visada visuomenės indėlis tinkamai dokumentuojamas, o patys sprendimai nėra pakankamai viešinami ir atviri visuomenės indėliui, nepateikiami tokiu būdu, kad būtų suprantami ir specialių to klausimo žinių neturintiems asmenims (nespecialistams).
- nesusikalbėjimas tampa politikos sprendimų įgyvendintojų padėjusių išlaidų priežastimi ir gali pereiti į didesnio masto nesusikalbėjimą, nusivylimą ir susipriešinimą tarp viešojo sektoriaus atstovų ir asocijuotų grupių.

Reikia pažymėti, kad paskutinių metų tyrimai pateikia įrodymus, koikioms sąlygoms esant įtrauktis stiprėja, o kurioms – silpnėja. Vadovaujantis šiomis patirtimis galime suformuoti pagrindines rekomendacijas produktyvios įtraukties prielaidoms atsirasti.

1. Dalyviai (kas turėtų dalyvauti).

Svarbu, kad į viešojo valdymo procesus įtraukiami dalyviai būtų atrenkami sistemiškai iš skaidriai suformuotų ir veikiančių imčių, kurios yra pripažįstamos konkrečioje aplinkoje, o atrinkti dalyviai patys pageidautų savanoriškai atstovauti savo interesams. Taip suformuojami dalyvių rinkiniai yra motyvuoti veikti, be to, jaučiasi atstovaujantys jiems pažįstamai bendruomenei, gali kurti savą tapatybę ir ją puoselėti. Šiame kontekste dalyviu įvardijamas bet kuris subjektas, galintis ir gebantis atstovauti interesų grupę, specialistų

42 McAndrews, C., & Marcus J. (2015). The politics of collective public participation in transportation decision-making. *Transportation Research Part A* 78, 537–550.

bendruomenę, nevyriausybinių sektorių ar lokalius gyventojų sambūrius. Interesų atstovavimas nepaneigia mokslinių žinių ir įrodymų kaupimo, analizės ir naudojimosi⁴³, o jų aktualumas gali būti išlaikytas, jei savarankiškos specializuotos interesų grupės, atstovaujantios mokslinių įrodymų kaupimą ir analizę, pagal tuos pačius sisteminės atrankos būdus tampa įtraukties dalyvėmis. Šiuo metu yra sukurta nemažai būdų interesams pažinti ir išanalizuoti⁴⁴. Šiais būdais galima remtis formuojant dalyvių atrankos ar pakvietimo ir iniciavimo sistemas.

Pagrindiniai dalyvius aprašantys kriterijai: sisteminė atranka, dalyvių atsikartojimas, atrankos skaidrumas, dalyvių įvairovė, dalyvių gebėjimai.

2. Įtraukties momentas (kada dalyviams prasmingiausia dalyvauti).

Kadangi dalyvių įtraukties įprasminimui yra svarbūs pirmalaidiniai susitarimai dėl bendrų tikslų^{45,46}, įtraukties dalyvių indėlis yra prasmingas, kai dalyviai kuo anksčiau yra įtraukiami į viešuosius sprendimus ir gali dalyvauti ar bent jau stebėti visus sprendimo priėmimo etapus. O svarbiausia, gali stebėti besikeičiančio kitų dalyvių suvokimo apie nagrinėjamą problemą virsmus ir patys būti to virsmo dalyviais.

Įtraukties momento kriterijai: įtrauktis į ankstyviausius sprendimų priėmimo proceso etapus, dalyvavimas kiekviename sprendimo proceso etape.

3. Įtraukties eiga (kaip įtraukiama, kaip dalyvaujama).

Įtraukties eiga dažniausiai atspindima proceso planavimo etape ir priklauso nuo organizacijos pripažįstamos praktikos. Nors

43 Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

44 Reed, M., S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, Ch., Quinn, C., H., Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management *Journal of Environmental Management*, 90 (5), 1933–1949.

45 Lynam, T., De Jong, W., Sheil, D., Kusumanto, T., Evans, K. (2007). A review of tools for incorporating community knowledge, preferences, and values into decision-making in natural resources management. *Ecology and Society*, 12(1), 5.

46 Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

egzistuoja didelė veikimo metodų ir sprendimo parengimo modelių įvairovė, įtraukties produktyvumui garantuoti svarbu pasirinkti tik tuos metodus, kurie atitinka pačių dalyvių sudėtį, dalyvių pasirengimą, jų turimą kompetenciją bei dalyvavimo tikslus⁴⁷. Natūralu, kad tokį įtraukties procesą turi valdyti aukštos kvalifikacijos moderatoriai – dažniausiai šis vaidmuo tenka valstybės tarnautojams^{48, 49}, kurie prisiima atsakomybę ir už įtraukties organizavimą. *Įtraukties eigos kriterijai*. Procedūrų skaidrumas, proceso racionalumas.

4. Įtraukties apimtis ir intensyvumas.

Įtraukties apimtis yra susijusi su dalyvių įvairove ir interesų, kuriems dalyviai atstovauja, balansu. O įtraukties intensyvumas atspindi dalyvių tarpusavio sąveikos dažnį, kuris nulemia įtraukties rezultatus. Siekiant didesnių dalyvavimo apimčių gali padėti technologinės naujovės, kurias vis dažniau imama taikyti. Tai įvairūs komunikavimo ir integravimo el. instrumentai: interaktyvus duomenų viešinimas, atviri diskusijų forumai su galimybe palikti atsiliepimą ar skundą, bendradarbiavimo platformos, kuriose galima tiesiogiai tapti virtualiu sprendimo priėmimo dalyviu^{50, 51, 52}.

Įtraukties apimtys ir intensyvumo kriterijai: sąveikos dažnis, sąveikos tipai, dalyvių skaičius.

47 Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

48 Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

49 Richards, C., Blackstock, K., L., Carter, C., E. (2004). Practical Approaches to Participation SERG Policy Brief No. 1. Macauley Land Use Research Institute, Aberdeen.

50 Kies, R., & Wojcik, S. (2010). European Web-Deliberation: Lessons from the European Citizens Consultation. In De Cindio, F., Macintosh A., & Pearboni C. (eds.), *From e-Participation to Online Deliberation*, Proceedings of the Fourth International Conference on Online Deliberation, OD2010. Leeds, UK, 30 June-2 July, 198–211. http://www.certop.fr/DEL/IMG/pdf_Proceedings_OD2010-2.pdf.

51 Sestini, F. (2012). Collective Awareness Platforms: Engines for Sustainability and Ethics. *IEEE Technol. Soc. Mag.*, 31(4), 54–62.

52 Buckingham S., De Liddo, A., & Klein, M. (2014). DCLA Meet CIDA: Collective Intelligence Deliberation Analytics. *Workshop: 2nd Int. Workshop on Discourse-Centric Learning Analytics at 4th Int. Conf. on Learning Analytics & Knowledge*, Indianapolis, USA.

5. Įtraukties tikslai. Dalyvavimas yra prasmingas tik tada, kai dalyviai yra įgalinami veikti, turi lygias teises ir galimybes dalyvauti procese, jais pasitikima. Tuomet jie dalyvaudami ir dalindamiesi patirtimi taip pat turi galimybes mokytis stebint procesą. Taigi, pagrindinis įtraukties tikslas yra įgalinti dalyvius veikti, o kiti tikslai, tokie kaip informacijos sklaida, nuomonių ir požiūrių surinkimas, tampa integrali įgalinimo dalis. Tuo pabrėžiama, kad galimybių dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose sudarymas nėra pakankamas. Dalyvavimo infrastruktūra yra svarbi, bet ne vienintelė produktyvios įtraukties sąlyga. Svarbesnis tampa asocijuotų grupių gebėjimas tokia galimybe prasmingai pasinaudoti⁵³. Gebėjimus gali užtikrinti visuomenės būrimasis į grupes (asocijuotas struktūras) ir svarbiausia gebėjimų vystymosi prielaida tampa grupių institucionalizavimas⁵⁴. Institucionalizavimu yra grindžiamas interesų grupės veiklos ilgaamžiškumas, tęstinumas, tapatybės formavimasis ir vertybių puoselėjimas bei atstovavimo, dalyvavimo patirčių akumuliacija ir perdavimas.

Įtraukties tikslų kriterijai: dalyvių gebėjimų vertinimas, tikslų detalizavimas.

Dalinai aptartus reiškinius geriausiai atspindi plačiai taikomi dalyvavimo elementus puoselėjantys mechanizmai, tokie kaip darbo grupės, specialistų grupės, bendri posėdžiai. Taip pat atskaitų viešinimas, naujienlaiškių spausdinimas ir platinimas, internetinės svetainės, patariamieji komitetai, periodiškai atliekamos apklausos, tikslinių grupių pokalbiai ir pan.⁵⁵. Ir nors atrodytų yra daug įvairių įtraukimo priemonių ar mechanizmų, jie pagal savo funkciją yra gana homogeniški (vienodi savo tikslais), tai yra skirti surinkti individualias nuomones. Tokių priemonių iniciatorė dažniausiai yra už sprendimą atsakinga institucija, kuri siekia savo institucinių tikslų – agreguoti individualias nuomones į kolektyvinį rinkinį.

53 Weber, N. & Christopherson, T. (2002). The influence of non-governmental governmental organisations on the creation of Natura 2000 during the European policy process. *Forest policy and Economics*, 4(1), 1–12.

54 Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

55 Bickerstaff, K. & Walker, G. (2001). Participatory local governance and transport planning. *Environ. Plan. A* 33, 431–451.

Visgi asocijuotų interesų grupių ir platesnės visuomenės dalyvavimas tampa prasmingu tik tuomet, kai įtrauktis yra reali, kiek galima mažiau formali, t. y. pasitelkiama tik vykdant procedūrinius teisės aktų reikalavimus ar įgyvendinant deleguotas funkcijas. Reali įtrauktis garantuoja masiškumą, kurį integravus į strateginį planavimą ir skiriant pakankamai laiko visuomenei pristatyti problemą, daug lengviau galima išgirsti, o svarbiausia – suvokti, kokius lūkesčius puoselėja visuomenė, ko tikisi, kaip įsivaizduoja potencialų sistemos pagerėjimą.

1.4. Interesų grupės kaip įtraukties dalyvis / objektas

Kalbant apie įtraukties formas, svarbiausias įtraukties elementas visgi yra įtraukties veikėjai, kurie dažnu atveju veikia ne tik kaip pavieniai visuomenės atstovai ar pavienės organizacijos, bet neretai – kaip individų ar organizacijų asocijuotos struktūros. Dėl įtraukties veikėjų įvairovės bei jų skirtingų gebėjimų ir atstovaujamo intereso, praktikoje retai yra naudojamas koks nors bendrinis jų pavadinimas. Vietoj to dažniausiai yra išvardijamos visos galimos jų grupės, kaip antai suinteresuotieji, nevyriausybinės organizacijos, piliečiai ir bet kurios kitos grupės⁵⁶. Visgi istoriškai tokiais įtraukties dalyviais buvo laikomos interesų grupės, turinčios teisę pareikšti savo poziciją svarstomu valstybės reguliavimo klausimu. Kadangi produktyviai įtraukčiai realizuoti institucionalizavimas yra pripažįstamas būtina įtraukties dalyvių gebėjimų sąlyga, interesų grupės ir jų saviorganizacijos forma bei prieiga prie sprendimų priėmimo infrastruktūros gali būti geras atspirties taškas, nagrinėjant įtraukties dalyvius.

Sąvokos. Nagrinėjant intereso ir organizacijos sankirtą, susiduriame su terminų neapibrėžtumu, jų sutapimu su gretimais ir gan panašiais dėriniais. Vyksta diskusijos apie interesų grupes, politines interesų grupes (angl. *political interest groups*), spaudimo grupes (angl. *pressure groups*), interesų asociacijas (angl. *interest associations*), asocijuotas spaudimo grupes (angl. *associated pressure groups*), lobistines grupes (angl. *lobby groups*), interesų organizacijas, organizuotus interesus, specifinius interesus, piliečių grupes, viešosios politikos interesų grupes, nevyriausybinės organizacijos,

56 Schroeter, R., Scheel, O., Renn, O., Schweizer, P., J. 2016. Testing the value of public participation in Germany: Theory, operationalization and a case study on the evaluation of participation *Energy Research & Social Science* 13, 116–125.

visuomeninius judėjimus, pilietinės visuomenės organizacijas, politikos suinteresuotuosius⁵⁷, pilietinės visuomenės suinteresuotuosius⁵⁸.

Kai kuriais atvejais omenyje turimos konkrečios organizacijų formos, tokios kaip nevyriausybinės organizacijos, kitais atvejais kalbama apie mažiau organizuotas formas, tokias kaip visuomeninis judėjimas arba bendrine prasme – interesų grupė, nedetalizuojant organizacinės formos.

Vienos išvardytos sąvokos turi atspindį politikos moksluose, kitos – ekonomikos ar vadybos moksluose. Štai, tarkime, sąvoka „interesų grupė“ dažniau asocijuojasi su politiniu procesu, „tam tikrų interesų grupė“ dažnai atitinka ekonominio intereso prasmę ir asocijuojama su lobizmu. Daug pozityvesnį krūvį įtraukties prasme turi nevyriausybinės organizacijos ar visuomeniniai judėjimai. Visuomeniniams judėjimams dažniausiai suteikiamos kolektyvinio veiksmo (angl. *collective action*) ar organizacijos sąvokos, norint pabrėžti ne tiek siekiamus tikslus, kiek veikimo būdus. Bet jei žvilgteltume į kolektyvinio veiksmo apibrėžimą, matytume panašias dimensijas, kuriomis aprašomos ir interesų grupės. Tai yra specialiu procesu nusistatomi bendri tikslai, veikimas pačių susikurtoje formalioje arba neformalioje organizacijoje, su kurios pagalba siekiama tikslų⁵⁹. Tokių kolektyvines nuomones atstovaujančių grupių įtrauktis yra supriešinama su individualių interesų gynimu ar nuomonių raiška. Kai kuriose šalyse interesų grupės vienareikšmiškai tapatinamos su nepelno siekiančiomis savanoriškomis asociacijomis (angl. *nonprofit voluntary associations*)⁶⁰. Visgi savo esme minimos asociacijos yra tos pačios interesų grupės, kurių būrimasis ir gebėjimas ginti ekonominių interesų kelia daug baimių ir abejonių.

57 Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organized interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

58 Howlett M. & Samuel Oliphant S. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case *Canadian Political Science Review* 4(2-3), 18–36.

59 Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge, New York.

60 Schwarz, A., & Pforr, F. (2011). The crisis communication preparedness of nonprofit organizations: The case of German interest groups. *Public Relations Review*, 37, 68–70.

Interesų grupių, kaip įtraukties dalyvių, kritika.

- Daugiausia abejonių dėl interesų grupių, kaip įtraukties dalyvių, kyla dėl jų skaidrumo ir atitikties normatyviniams dalyvavimo lūkesčiams. Tarkime, interesų grupės atitiktų normatyvinę dalyvio prasmę, jei jų vidinė struktūra garantuotų vidinį demokratinį valdymą.
- Kita kritikos vieta yra interesų grupės atstovavimo apimtys, tai yra keliamas klausimas, kas yra interesų grupės nariai ir kam konkreiti grupė atstovauja.
- Antraeiliai, bet labai svarbūs interesų grupių reputacijai klausimai yra, kiek konkreiti interesų grupė yra skaidri ir neturinti reputacijos problemų bei kiek jų sukaupta ekspertinė patirtis yra vertinga ir skaidri⁶¹.
- Dar viena problema yra laikoma ribotas profesionalų, įsitraukusių į interesų grupės organizaciją, skaičius, kuris laipsniškai gali užurpuoti interesų grupės valdymą ir taip sumenkinti pasitikėjimą tomis grupėmis, kaip piliečių atstovais. Tokios tendencijos stebimos specializuotose viešojo administravimo srityse, pavyzdžiui, formuojant miškų politiką⁶².
- Riboti gebėjimai atstovauti labiausiai pažeidžiamas interesų grupes (imigrantus, lytines mažumas, žmones su negalia, varginguosius visuomenės sluoksnius ir pan.). Dažniausiai tokios grupės kenčia nuo dviejų tipų trūkumų. Vienas jų susijęs su pačia marginalia grupe ir jos gebėjimais. Tai yra, jiems trūksta informacijos apie galimybes dalyvauti, trūksta pastangų mobilizuotis, dalyvauti ir burtis, galiausiai trūksta žmoniškųjų ir finansinių išteklių. Kitas trūkumas yra nulemtas dalyvavimo infrastruktūros nebuvimo – kai nėra priemonės, užtikrinančios jų įtraukimą ir dalyvavimą procesuose, kuris atitiktų tokių interesų grupių pasirengimo lygį⁶³. Dažniausiai šių

61 Halpin, D. (2010). *Groups, Representation and Democracy*. Manchester University Press, Manchester/New York.

62 Juerges, N., Newig J. (2015). How interest groups adapt to the changing forest governance landscape in the EU: A case study from Germany. *Forest Policy and Economics* 50, 228–235.

63 De Freitas, C., & Graham, M., G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science & Medicine* 135, 31–39.

grupių skverbtis į politikos tinklus geriausiai pademonstruoja esamos įtraukties sistemos kokybę bei sukurtus sisteminius įtraukties barjerus.

Ir nors probleminiai kausimai dėl interesų grupių, kaip įtraukties dalyvių, yra gana aiškiai formuluojami, jų sprendimo būdai ar detalesni tai pagrindžiantys tyrimai yra gana reti ir sufokusuoti tam tikrose politikos srityse⁶⁴. Visgi, vis dažniau pripažįstama, kad interesų grupės tampa profesionalesnės, ima atstovauti vis didesnius interesų laukus, taip gindamos ir visuomenei svarbius interesus. Nuo 2002 m. vis dažniau interesų grupės konkrečiuose politiniuose ir strateginiuose dokumentuose pradedamos vadinti politikos suinteresuotaisiais, taip pripažįstant interesų grupėms platesnes politikos dalyvio funkcijas⁶⁵.

Paskutiniai dvidešimt metų įnešė naujas korekcijas į visuomenės įtraukties sampratą, iš lėto, kartais skausmingai, bet gana tolydžiai spausdami esamas viešojo valdymo struktūras keistis. Pavyzdžiui, Europos Sąjungos lygiu interesų grupės tapo oficialiu ir išplėtotu institutu, kai jau yra išbandytos interesų grupių įtraukimo procedūros. Tam tikrose valstybėse interesų grupės pripažįstamos, kaip gerokai svarbesnės ir įtakingesnės valstybės demokratiniam gyvenime nei politinės partijos, kurių atstovai balsavimo būdu išrenkami atstovauti valstybės piliečiams tvarkyti valstybės reikalus. Tokių šalių pavyzdžių nėra daug, bet ir tie keli atvejai yra ganėtinai reprezentatyvūs siekiant atlikti visuomenių raidos analizę. Paminėtina Šveicarijos patirtis⁶⁶, kur veikia didelis skaičius interesų grupių, skaidriai veikiančių ir smulkmeniškai deklaruojančių savo veiklos principus. Tokių šalių patirtis išplėtė politinių interesų grupių geografiją ir dabar apima tiek įvairius verslo ar korporatyvinius organizacijų interesus, tiek darbuotojų (profesinės sąjungos) ir dalykinius konkrečios politikos sektoriaus interesus, kuriems dažnai atstovauja asociacijos ir pan. Siekiant didesnės tiesioginės demokratijos raiškos, įtraukties dalyvio vaidmuo interesų grupėms perleidžia galią mobilizuoti visuomenės narius inicijuojant debatus ar referendumus. Tokių

64 Juerges, N., Newig, J. (2015). How interest groups adapt to the changing forest governance landscape in the EU: A case study from Germany. *Forest Policy and Economics* 50, 228–235.

65 Appelstrand, M., (2002). Participation and societal values: the challenge for lawmakers and policy practitioners. *For. Policy Econ.* 4, 281–290.

66 Mach, A. (2007). *Interest groups*. In Kloeti, U., Knoepfel, P., Kriesi, H., Lindner, W. & Papadopoulos, Y. (Eds.). *Handbook of Swiss politics* (pp. 359–380). Zurich: NZZ.

interesų grupių gyvybingumas bei specialios įtraukties formos (Šveicarijoje tai vadinama ikiparlamentinės konsultacijos) sudaro prielaidas įsiklausyti ir į labiausiai pažeidžiamų grupių interesus⁶⁷.

Tarpdalykiniai interesų grupių tyrimai. Tenka pripažinti, kad interesų grupių tyrimų nėra gausu, nors jas, kaip tyrimo objektą, tiria ekonomikos, sociologijos, politikos, psichologijos ar vadybos mokslas. Dažniausios ekonomikos tyrimų temos apima ir interesų grupių gausos tyrimus, ieškant ekonominio naudingumo veikti grupėje. Sociologai ir vadybos profesionalai gilinasi į interesų grupių formavimosi principus, politikos mokslas nagrinėja jų sąveiką su politikos sistema, sprendžiant politinio partijų palaikymo, balsavimo preferencijas. Vis dažniau atsiranda tyrimų, kurie nagrinėja interesų grupių poveikį viešosios politikos procesams, naujų strategijų formulavimo eigą, įgyvendinimo pokyčius ar kaip konkretūs interesų grupės dominantys klausimai patenka į politikos dienotvarkes. Toks gana ribotas arba fragmentuotas susidomėjimas interesų grupių dinamika ir galimu platesniu jų poveikiu visuomenės gerovei iš dalies buvo nulemtas susiformavusių valstybių valdymo principų, kai dominuojanti demokratinio sprendimų priėmimo galia buvo deleguota piliečių išrinktiems politinių partijų atstovams, kurių veikimas palaikomas hierarchinės valstybės institucijų valdymo struktūros.

Situacija su interesų grupėmis yra tiek sudėtinga ir tiek nutolusi nuo biurokratinio valdymo schemas, kad interesų grupių tyrimai dažniausiai remiasi atvejo studijomis, o platesnis kontekstas nepasiekiamas. Tiesa, nuo 2007 m. galima rasti daugiau kiekybinių arba mišrių interesų grupių tyrimo atvejų⁶⁸. Interesų grupių tyrimo sudėtingumas ryškiau atsiskleidžia sprendžiant vadybinius interesų grupių įtraukimo klausimus. Pasirodo, verslo pagrindu susibūrusios interesų grupės perkelia verslo logiką ir etiką į interesų grupių komunikaciją su valstybės institucijomis (naudojasi žinomomis rinkodaros, komunikacijos, įvaizdžio formavimo priemonėmis)⁶⁹, o tai reiškia, kad verslo dimensijos, tokios kaip konkurencija ir gero įvaizdžio

67 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences* 13, 33–40.

68 Dür, A., & Bievre, D. (2007). The Question of Interest Group Influence. *Journal of Public Policy*, 27(1), 1–12.

69 Mach, A. (2007). *Interest groups*. In Kloeti, U., Knoepfel, P., Kriesi, H., Lindner, W. & Papadopoulos, Y. (Eds.). *Handbook of Swiss politics* (pp. 359–380). Zurich: NZZ.

formavimas, turi tendenciją užgožti galimybę pamatyti tikrąsias interesų grupių formavimosi ir veikimo paskatas.

1.4.1. Interesų grupės: psichologinės įtraukimo prielaidos

Interesų grupių atstovavimo sėkmė pirmiausia glūdi psichologiniuose motyvuose veikti grupėje, o ne pavieniui. Tai, kad grupė yra labiau konkurencinga, yra įrodyta įvairiais tyrimo metodais, o jos konkurencingumas pasireiškia įvairiomis sąlygomis. Pavyzdžiui, lošimo teorijos atveju grupė veikia sėkmingiau (kalinio dilema), agresyviau reaguoja į provokacijas⁷⁰, pasiekia didesnių laimėjimų derybose, yra labiau orientuota į racionalų interesą, ypač ekonominiuose sprendimuose⁷¹.

Asociacijų nariai grupėje gali išnaudoti jungtinę grupės sąveiką, kuri dėl kelių priežasčių padeda efektyviau siekti savų tikslų. Pirmiausia, grupėje individai tampa racionalesni ir labiau kovoja dėl trokštamo intereso; antra – grupė priima geresnius sprendimus, grupėje randami prasmingesni ir efektyvesni sprendimai⁷²; trečia, grupė rečiau sako netiesą arba siekia tendencingai perteikti informaciją nei tai darytų individai.

Tiesa, yra tam tikrų atvejų, kai grupė siekdama savo tikslų visgi yra linkusi į strateginį prisitaikymą ar net melą ir apgaulę. Tyrimai rodo, kad grupė sakyti netiesą gali dažniau nei atskiri individai tais atvejais, kai informacijos gavėjų reakcija yra tiksliai prognozuojama, ir, atvirkščiai, grupė gerokai mažiau linkusi iškreipti faktus, kai tu, kuriems netiksli informacija yra skirta, reakcija yra sunkiai prognozuojama⁷³. Asociacijų interesų gynimo atveju situacija kaip tik yra antrojo tipo. Daug skirtingų interesų grupių, besikreipdamos į valstybės institucijas, sudaro tokį politikos formavimo lauką, kur galutinį susitarimą yra sunku prognozuoti, modeliuo-

70 Meier, B., P. & Hinsz, V., B. (2004). A comparison of human aggression committed by groups and individuals: An interindividual–intergroup discontinuity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 551–559.

71 Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more “rational” players? *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 599–605.

72 Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more “rational” players? *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 599–605.

73 Cohen, T., R., Gunia, B., C., Young Kim-Jun S., Murnighan J., K. (2009). Do groups lie more than individuals? Honesty and deception as a function of strategic self-interest. *Journal of Experimental Social Psychology* 45 (2009) 1321–1324.

ti, tad jį ir paveikti nėra būdų. Žinoma, taip yra tik dalyvavimu grįstame sprendimų priėmimo lauke, kai susikerta daug ir labai skirtingų interesų. Jei visgi tame lauke dominuoja korupciniai susitarimai, keli galingi savo įtaka veikėjai, tuomet prognozavimo galimybės tampa ryškesnės ir asociacija, kaip grupė, gali būti linkusi labiau skleisti netiesą apie savo interesą siekdama savų tikslų.

1.4.2. Interesų grupės: politinės įtraukimo prielaidos

Politikos mokslas santykinai neseniai išskyrė savo tyrimų sritį, kurią pavadino interesų grupių politika (angl. *interest group politics*) ir apibrėžė ją kaip socialinių interesų, kurie siekia pakeisti viešąją politiką, organizavimą, agregavimą, artikuliaciją ir tarpininkavimą⁷⁴. Toks apibrėžimas per nurodytas keturias veikimo rūšis suponuoja interesų grupių valdymo poreikį, kuris gali būti įgyvendinamas tik sukūrus tam tikrą interesus vienijančią organizaciją.

Iš politinės perspektyvos interesų grupę, kaip politikos veikėją, Beyers su kolegomis apibrėžia pagal tris kriterijus⁷⁵:

- Organizacija. Tai bet kokia susibūrimo ir susiorganizavimo forma, kuri priešpriešinama atsitiktinei viešosios nuomonės fluktuacijai ar spontaniniam judėjimui (angl. *broad movements and waves of public opinion*). Šis kriterijus sutapatina interesų grupę su interesų organizacija.
- Politinis interesas. Šis kriterijus pabrėžia, kad interesų grupė susiburia į organizaciją konkrečių tikslų vedina, o tikslu iškeliamas siekis padaryti poveikį viešosios politikos procesams. Politikos mokslas tokių interesų gynimo procesą vadina politiniu palaikymu (angl. *political advocacy*), kai specialiomis pastangomis yra siekiama formuoti interesų grupei palankius sprendimus.

74 Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organized interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

75 Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organized interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

- Neformalumas (angl. *informality*). Šiuo kriterijumi bandome atskirti interesų grupes nuo esamos politinės konjunkcijos, teigiant, kad interesų grupė nesiekia realios politinės galios. Interesų grupę pagal šį kriterijų apsiriboja siekiu suartėti su politikais.

Ryškus ir praktikoje nuolat sutinkamas interesų grupės pavyzdys gali būti verslo interesų grupės, kurios yra aiškiai institucionalizuotos, o jų santykiai su politikos formuotojais per ilgą laiką tapo gana griežtai reglamentuoti įstatymu.

Apsibrėžus interesų grupes, iškyla kitas poreikis – klasifikuoti interesų grupes. Taip atsiranda latentinės interesų grupės sąvoka, aprašanti tokias interesų grupes, kurios politinį interesą gali turėti fragmentiškai, o pagrindine savo veikla laikyti švietėjišką arba bet kurią kitą veiklą. Prie tokių latentinių interesų grupių autoriai priskiria įvairias dalykines draugijas (profesinės ar sporto entuziastus vienijančios organizacijos ir pan.). Kiti šaltiniai latentine interesų grupe laiko dar nesusiformavusią interesų grupę, kuri nesuvokia poreikio burtis į interesų gynimo organizaciją ir savęs nepozicionuoja kaip interesų grupės⁷⁶. Neretai tokios grupės dar vadinamos neformaliomis interesų grupėmis arba potencialiomis interesų grupėmis⁷⁷. Tam tikros nevyriausybines organizacijos pačios savo esme tenkintų interesų grupės apibrėžimą, bet jos, priešingai latentinėms interesų grupėms, savo kasdiene ir pagrindine veikla laiko interesų gynimo funkciją.

Apsibrėžus interesų grupes, būtina aptarti pagrindinius interesų grupių veikimo tikslus ir veiklas. Politikos mokslas apibrėžia pagrindinius tokių interesų grupių tikslus – daryti nuolatinį poveikį viešiesiems sprendimams, siekiant savo intereso grupės tikslų.

Šie tikslai gali būti realizuojami ne vienu specifiniu būdu:

- sprendimo priėmėjų konsultavimas. Pagal užklausimus renkama informacija, atliekamos analizės, siūlomas esamos situacijos vertinimas. Tarkime, Lietuvoje ES struktūrinės paramos vertinimas viešo konkurso būdu iš dalies patikimas ir nevyriausybiniams organizacijoms, kurios atskirais atvejais tampa skirstomos paramos

76 Truman, D., B. (1993[1951]). *The Governmental Process. Political Interests and Public Opinion*. Berkeley: University of California. Institute of Governmental Studies.

77 Pfarr, Ch., Schmid, A., & Mørkbak M. (2014). *Identifying latent interest-groups: An analysis of heterogeneous preferences for income-redistribution*. Munich Personal RePEc Archive. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/58823/>.

gavėjomis arba sektoriaus konsultantėmis panaudojant gautą paramą. Dėl šios priežasties organizacijos taip pat gali būti vadinamos interesų grupe.

- aktyvus dalyvavimas sprendimų priėmimo (aktyvus dalyvavimas valstybės institucijų inicijuojamose darbo grupėse, komisijose, tarybose, vadovavimas specialaus klausimo sprendimui. Lietuvoje turime gan ryškų pavyzdį, kai Saulėtekio komisijoje, suburtoje revizuoti valstybės tarnybos organizacinę struktūrą, interesų grupės buvo ne tik plačiai atstovaujamos, bet ir pačios vadovavo komisijos veiklai).
- interesų grupės veiklos legitimumas, joms subsidiariai pavedant atlikti vieną ar kitą valstybės valdymo funkciją, tarkime, suteikiant autonomiją reguliuoti konkretaus sektoriaus veiklą⁷⁸. Pavyzdžiui, Lietuvoje užtikrinti auditorių kompetenciją yra pavesta Lietuvos auditorių rūmams, advokatų – Lietuvos advokatūrai, notarų – Lietuvos notarų rūmams, odontologų – Lietuvos odontologų rūmams.

Politikos mokslo diskurse neretai interesų grupės sutapatamos su pavienėmis institucijomis, ypač tomis, kurios pagal savo teisinę prigimtį yra sukurtos siekti viešosios naudos. Pavyzdžiui, asmens sveikatos priežiūros įstaigos ar švietimo įstaigos politikos mokslo kontekste neatsiejamai vertinamos kaip sveikatos politikos ar švietimo politikos partneris ir *ab initio* tampa prioritetinėmis grupėmis pagal nutylėjimą. Tad šios organizacijos tarsi savaime įgyja gana aiškų mandatą dalyvauti viešosios politikos formavimo procesuose, nors oficialiai ir nėra įvardijamos interesų grupe. Šios organizacijos išreiškia savo palankumą vienai ar kitai politinei nuostatai, noriai dalinasi savo gebėjimais, o organizacijos bendra kompetencija užtikrina, kad organizacija turi gan stiprius pagrindus mobilizuoti savo resursus ne tik tiesioginėms funkcijoms vykdyti, bet ir efektyviai dalyvauti politikos procesuose pateikiant savo poziciją. Taip tampant labai galinga interesų grupe, nors tikrąja to žodžio prasme interesų grupavimasis nevyksta, atstovavimas tarsi nukeliamas į antrą planą. Ryškus tokio institucinio dalyvavimo pavyzdys gali būti tretinio lygio asmens sveikatos priežiūros įstaigų

⁷⁸ Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organised interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

(respublikinių ir universitetinių ligoninių) atstovų įtraukimas į sveikatos politikos formavimą, tarsi deklaruojant, kad įtraukiami srities ekspertai, atstovaujantys įrodymais grįstoms medicinos mokslo žinioms, deja, neretai pamirštant pasirūpinti kitų sveikatos srityje veikiančių asocijuotų struktūrų dalyvavimu.

1.4.3. Interesų grupės: ekonominės įtraukimo prielaidos (lobizmas)

Interesų grupių poveikis ekonomikos, prekybos ir finansų politikai yra tiriamas gana intensyviai, o susidomėjimas šia tema neblėsta jau kelis dešimtmečius. Šioje mokslinėje literatūroje interesų grupėms priskiriamas lobizmas, kaip pagrindinė veikla. Pats lobizmas – tai veikla, kuria siekiama paveikti sprendimo priėmimo procesą, tiesiogiai bendradarbiaujant su svarbiausiais teisėkūros proceso dalyviais, dažniausiai politikais arba už konkrečios srities reguliavimą atsakingomis institucijomis.

Nagrinėjant lobizmą iš verslo perspektyvos, mokslininkai šią veiklą priskiria „ne rinkų strategijoms“⁷⁹ ir tuomet taiko tuos pačius tyrimo metodus, kaip ir rinkų strategijų analizei. Tiriama lobistinės veiklos kainodara, jos poveikis įmonių pelningumui, interesų grupių konkuravimo ar bendradarbiavimo priežastys. Interesų grupės per lobistinę veiklą siekdamos savo tikslų ne tik pagerina savo konkurencingumą, bet ir padidina savo interesų lauke esančių taisyklių legitimumą, kartu sumažindamos taikomų taisyklių neapibrėžtumą. Kadangi lobistinė veikla yra gan aiškiai apibrėžiama, be to, tai yra ekonominė sąvoka (lobizmu siekiama ekonominės naudos), jos analizei taip pat taikomos ekonominės dimensijos, tokios kaip lobizmo efektyvumas, kuris aprašomas kaip gebėjimas pasiekti pageidaujamų tikslų.

Interesų grupių veikimo būdai.

Interesų grupės turi gan daug instrumentų veikti ir siekti pagrindinio savo tikslo – paveikti politikos formavimą ir teisėkūrą. Vienas lengvesnių būdų investuoti į lobistinę veiklą yra finansinė parama politinėms kompanijoms rinkimų metu. Tai plačiai išplėtota JAV, tačiau pastaraisiais metais vis labiau ribojama Lietuvoje, vis mažinant leidžiamas finansinės paramos sumas. Kitas būdas siekti politikos pokyčių yra informacijos pateikimas (specifinių duomenų teikimas, analizės, užsakomieji tyrimai). Ši informaci-

79 Holburn, G., L., & Vanden Bergh, R., G. (2002). Policy and process: A game-theoretic framework for the design of non market strategy. *Advances in Strategic Management*, 19, 33–66.

ja gali būti pateikiama visuose įmanomuose lygiuose: politikams, valstybės tarnautojams, tiek reguliavimo funkciją vykdančioms institucijoms, tiek ir politikos įgyvendinimą koordinuojančioms institucijoms. Informacija taip pat gali būti teikiama visuomenei. Interesų grupių veikimas trečiuoju būdu reiškia aktyvų ir sistemingą dalyvavimą politikos formavimo (sprendimų priėmimo) procesuose. Čia galime išskirti tiesioginį dalyvavimą teisėkūros procese, kai interesų grupė teikia oficialius siūlymus teisės aktams arba savo pastabas jau pateiktiems siūlymams ar reaguoja į priimtus sprendimus. Netiesioginis būdas pasireiškia per asmeninius neformalius kontaktus skleidžiant žinių apie interesų grupės interesus. Veikimo būdų apibendrinimas pateiktas

Skirtinguose sektoriuose veikiančioms interesų grupėms priimtinos ar pageidaujamos dalyvavimo sprendimų priėmimo procese priemonės yra visiškai skirtingos. Pavyzdžiui, viešųjų finansų sektoriuje veikiančioms lobistinėms grupėms dažnai atstovauja gana stiprios organizacijos, tokios kaip bankai, kredito asociacijos arba asocijuotos verslo struktūros (verslo konfederacijos, pramonės rūmai, darbdavių konfederacijos). Šios organizacijos savo veiklos srityse retai sutinka atvirai oponuojančių lobistinių grupių. Tokiuose sektoriuose vykstantis lobizmas į pirmąsias pozicijas iškelia verslo interesams atstovaujančias grupes ir smarkiai apriboja pažeidžiamų grupių interesus atstovaujančių organizacijų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese. Kituose sektoriuose, tokiuose kaip aplinkosauga ar maisto pramonė, tarp verslo interesams atstovaujančių interesų grupių įsilieja nevyriausybinių organizacijų tinklas, visuomeninius interesus ginančios institucijos, ap-sunkinančios interesų grupių sąveiką ir jų poveikio modeliavimą.

Interesų grupių veikimo būdai	Finansinė parama politinėms kompanijoms rinkimų metu
	Informacijos pateikimas (specifinių duomenų teikimas, analizės, užsakomieji tyrimai) (ang. provide knowledge)
	Įsiliejimas į politikos formavimo procesus siekiant perkelti turimas žinias į valstybės reguliavimo sprendimus (lobizmas) (angl. transfer knowledge)
Interesų grupių tikslinė auditorija	Politikai
	Valstybės tarnautojai, administratoriai
	Visuomenė

2 pav. Interesų grupių lobistinės veiklos priemonės ir tikslinės auditorijos.

Lobizmo finansiniai kaštai.

Lobizmas, kaip veikla, reikalauja įvairių resursų (interesų grupės skiriamo laiko ir finansinių išteklių) tam, kad naujai formuojamos valstybės valdymo strategijos padėtų interesų grupei pasiekti maksimalią ekonominę naudą⁸⁰. Tose valstybėse, kuriose interesų grupėms lengviau integruotis į valstybės strateginių procesų formavimą, pripažįstama, kad investicijos į lobistinę veiklą tampa daug produktyvesne veikla, nei kiti būdai priartėti prie politikų ar visuomenės. Taigi, tokiais atvejais pasirenkama investuoti į lobistinę veiklą, o ne į politines kampanijas ar net didinti investicijas į pagrindines verslo veiklas. Kadangi lobistinė veikla dažnu atveju yra nukreipta į konkretaus teisės akto keitimą ar priėmimą, šios investicijos greičiau pasiekia tikslą⁸¹.

Kalbant apie galimus lobistinės veiklos įkainius, matoma, kad tai išplėtotą veiklą. Pavyzdžiui, vien JAV ilgalaikiai lobistinės veiklos statistiniai tyrimai rodo, kad lobistinė veikla neretai gerokai viršija politinių reklaminių kampanijų išlaidas ir sudaro milijonines sumas, kurios kasmet auga⁸². Tokie stebėjimai skatina valstybes reguliuoti lobistinei veiklai skiriamas lėšas bei formuoja pareigą jas viešai deklaruoti. Tokie ribojimai galimi įvairiais būdais, pavyzdžiui, lobistinei veiklai skiriamas lėšas apribojant maksimalia procentine išraiška, skaičiuojama nuo konkrečios įmonės visuminės paramai skiriamos sumos (JAV atvejis, aprašytas 2003 m.) arba politinių partijų paramą ribojant pagal remiamos organizacijos dydį (Japonijos atvejis, aprašytas 1998 m.)⁸³.

Lobizmas ir pelningumas.

Jei lobizmas suprantamas kaip nuolatiniai ir tvirti ryšiai su politine sistema, tai įmonių viešai vykdomas lobizmas neretai yra siejamas ir su didesniu jų pelningumu. Facco ir kolegų atlikti tyrimai tarptautiniu mastu (tyrimo imtį sudarė dvidešimt tūkstančių įmonių, veikiančių keturiasdešimt septyniuose šalyse) rodo, kad net dviem procentiniais punktais padidėja

80 Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33 (2), 496–520.

81 Sindik, A. (2014). Standing out in the crowd: How unique are the lobbying patterns of the broad cast and wireless industries? *Telecommunications Policy* 38, 1024–1034.

82 Tovar, P. (2011). Lobbying costs and trade policy. *Journal of International Economics* 83, 126–136.

83 Ho, Sh., J. (2007). Impacts of interest groups: endogenous interaction and lobbying limits. *Economic Modelling* 24, 506–522.

įmonių akcijų turtas, jei ryšys tarp verslo ir politikų yra užmegztas, ir tokiomis pat apimtimis sumažėja, jei toks lobistinis ryšys su politine sistema nutrūksta^{84, 85}. Rinkoje tvirtas pozicijas užimančios ir su geresniais finansiniais rodikliais įmonės yra pajėgesnės vykdyti brangią lobistinę veiklą. Kita vertus, tokios stiprios įmonės dažniau ir užsiima išplėta lobistine veikla. Šiuo metu esama pakankamai tvirtų įrodymų, kad intensyvesnė lobistinė veikla ir įmonės rezultatyvumas yra susiję reiškiniai⁸⁶.

Lobistinės veiklos strategija.

Pati lobistinės veiklos strategija gali būti atskleista dviem aspektais: atsakant į klausimą, kas yra lobistinės veiklos objektas (Seimas, Vyriausybė, konkrečiame sektoriuje veikianti rinkos priežiūros institucija) ir kokiais metodais tą veiklą planuojama vykdyti (savo interesams atstovaujant tiesiogiai per įgaliotą asmenį, pasitelkiant išorinius konsultantus – lobistus ar steigiant nevyriausybinę organizaciją, pageidautina, asociaciją). Didelė interesų konkurencija konkrečiame sektoriuje dažniausiai nulemia skirtingą strateginių interesų grupių elgesį, ypač pasirenkant lobistines strategijas. Iš tiesų, kiekviena interesų grupė, nors ir veikusi sektoriaus viduje gana sutartinai, nuolat ieško būdų išsiskirti iš konkurentų savo lobistine strategija, tikintis arba konkurencinėje kovoje laimėti geriau suprantant reguliavimo specifiškumą, arba sulaukiant specialaus viešojo administravimo subjektų dėmesio, taip sukuriant reguliavimo favoritizmo praktikas (angl. *regulatory favoritism*). Tiesa, tokia elgsena susijusi su padidėjusiu neapibrėžtumu pasiekti reikalingą reguliavimo tikslą. Kuo neapibrėžtumas pasiekti savų tikslų yra didesnis, tuo interesų grupės mažiau linkusios rizikuoti savo pramonės srities legitimumu ir ima vengti konkurencijos veidamos homogeniškai. Tai yra kuo sunkiau planuoti politikos sistemos poveikumą vienos lobistinės grupės atžvilgiu, tuo labiau tikėtina, kad interesų grupės sieks bendradarbiauti ir vengs įvairių individualių politinės sistemos spaudimo priemonių. Jei prognozuojamas neapibrėžtumas mažesnis, homogenišką lobistinę strategiją imama keisti į neizomorfinę strategiją ir siekti favoritizmo savo organizacijos atžvilgiu taip norint sumažinti esamą kon-

84 Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96, 369–386.

85 Faccio, M., & Parsley, D. (2009). Sudden deaths: Taking stock of geographic ties. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 33, 683–718.

86 Mathur, I., Singh, M., Thompson, F., Nejadmalayeri, A. (2013). Corporate governance and lobbying strategies. *Journal of Business Research* 66, 547–553.

kurenciją tiek sektoriaus viduje, tiek ir kitų pramonės sektorių atžvilgiu. Tai pagrindžiantys tyrimai buvo atlikti JAV santykinai naujame gamybos sektoriuje – transliacijų ir bevielės technologijos srityje ištyrus 1998–2012 metais šiame sektoriuje taikomas lobistinės veiklos strategijas⁸⁷. Tyrimas apėmė 1276 įvairių įmonių asocijuotų struktūrų ir kitų lobistinėje veikloje aktyvių korporacijų lobistinę veiklą siekiant interesų realizavimo sektoriaus ir asociacijos atžvilgiu.

Tyrimai rodo, kad vienos iš strategijų pasirinkimas dažnai gali priklausyti nuo to, kaip tarp konkrečiame sektoriuje veikiančių interesų grupių yra suprantama tikėtina požiūrių pusiausvyra, kuri žada išlaikyti arba pakeisti *status quo*⁸⁸. Tuomet oponuojančių interesų grupių strateginius poreikius kooperuotis arba konkuruoti nulemia prognozuojami kaštai (laikas, finansiniai ir žmogiškieji ištekliai) ir rodomos pastangos siekiant kompromiso. Tai buvo paaiškinta ne tik ilgalaikiais stebėjimais, bet ir analizuojant atskirus modelius, suprojektuotus lošimo teorijos pagrindu⁸⁹.

Pastaruoju metu Europoje vis dažniau stebima nauja tendencija – konkurencinės strategijos virsmas korporatyvine lobizmo strategija. Remiamasi prielaida, kad interesų grupės konkuruoja tarpusavyje ir taikant tikimybinus modelius yra skaičiuojama, kad, jei interesų grupė investuoja į lobistinę veiklą sumą x_i , tikimybė, kad ši grupė paveiks politikos kryptį jai palankia kryptimi, skaičiuojama kaip santykis: $\frac{x_i}{\sum x_i}$ ⁹⁰.

Naujausi interesų grupių tyrimai Vokietijoje, Skandinavijoje ir Japonijoje ima rodyti, kad interesų grupės vis dažniau ima bendradarbiauti korporatyvinės strategijos pagrindais. Ilgalaikiai modeliavimo tyrimai jau gali įrodyti, kad lobistinė veikla yra perspektyvesnė ilgesniu periodu, ir vidutiniškai agresyvi ir intensyvi veikla yra produktyvesnė, nei aktyvi ir agresyvi interesų grupių skverbtis. Tyrimai rodo, kad stacionari būseną nusistovi greičiau, arba sistema konverguoja į stacionarią pusiausvyrą greičiau, kai

87 Sindik, A. (2014). Standing out in the crowd: How unique are the lobbying patterns of the broad cast and wireless industries? *Telecommunications Policy* 38, 1024–1034.

88 Ho, Sh., J. (2007). Impacts of interest groups: endogenous interaction and lobbying limits. *Economic Modelling* 24, 506–522.

89 Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more “rational” players? *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 599–605.

90 Ho, Sh., J. (2007). Impacts of interest groups: endogenous interaction and lobbying limits. *Economic Modelling* 24, 506–522.

interesų grupės yra kantresnės. Kai jos nori rezultatų greitai ir ima taikyti agresyvesnes interesų gynimo strategijas, tai paskatina ir kitų interesų grupių strategijų agresyvumą, didesnę konkurenciją, o tai gali pasireikšti įvairiomis procedūrinės gynybos priemonėmis, pavyzdžiui, pasiūlytų sprendimų blokavimu ar darbotvarkių keitimu. Ir atvirkščiai, jei interesų grupė veikia per lėtai, tuomet kitos grupės įsiveržia ir ima spartinti procesą. Tad ilgoje perspektyvoje interesų grupės konkuruodamos artina savo poreikius viena prie kitos, taip kurdamos ir panašias politikas ar strategijas⁹¹.

Kiti lobizmo veiklos sėkmę lemiantys veiksniai.

Interesų grupės dydis. Ekonometriniais modeliais bandoma paaiškinti, kaip lobistinė veikla inicijuoja politikos pokyčius ir pasiekia vienų ar kitų rezultatų⁹². Tiriant lobistinės veiklos sėkmės faktorius, vienas svarbių veiksnių, siekiant ekonominių interesų grupių tikslų, yra interesų grupės dydis. Nors lyg ir galima tikėtis, kad kuo didesnė ir gausesnė interesų grupė, tuo jos poveikis sprendimams galėtų būti didesnis. Tačiau nauji tyrimai jau įrodė, kad nėra vienareikšmiško ryšio tarp politikos pasikeitimų, kuriuos inicijuoja kuri nors interesų grupė, ir tos grupės dydžio⁹³. Tiesa, tokia interesų grupių dydžio ir poveikio viešajai politikai priklausomybė nėra tolygi, ji turi trūkių⁹⁴. Tai yra tam tikro dydžio interesų grupė yra paveikesnė, bet toliau didinant jos narių skaičių priklausomybė nebestebima. Toks nepasireiškiantis ryšys galėtų būti aiškinamas tuo, jog jei kurį nors politinį klausimo sprendimą siūlo konkreti lobistinė grupė ir siūlymai yra lengvai su ta grupe asocijuojami, tokie veiksmai dažnai sukelia netolygų, bet gana aštrų kitų interesų grupių pasipriešinimą. Toks veikimas apsunkina visą tolimesnį sprendimų priėmimo procesą. Kadangi nėra ryšio tarp interesų grupės dydžio ir galimo interesų grupės siūlymo sėkmės, tai gali tapti paaiškinimu seniai stebimai tendencijai dėl visuomeniniais interesais grindžiamų interesų grupių paveikimo, nors jos galėtų būti ir labai gausios. Visuomenei

91 Baumgartner, F., R., J., M., Hojnacki, B., M., Kimball, D., C., Leech, B., L. (2009). *Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why*. The University of Chicago Press.

92 Groseclose, T. & Snyder, J., M. (1996). Buying supermajorities. *Am. Polit. Sci. Rev.* 90 (2), 303–315.

93 Schneider, M., T. (2014). Interest-group size and legislative lobbying. *Journal of Economic Behavior & Organization* 106, 29–41.

94 Schneider, M., T. (2014). Interest-group size and legislative lobbying. *Journal of Economic Behavior & Organization* 106, 29–41.

(atrodytų, tai gausi interesų grupė) rūpimi klausimai taip ir nepaskatina susikurti savai organizuotai struktūrai ir netampa politikos keitimo objektu.

Interesų vienalytiškumo problema. Lošimų teorijos sprendiniai ilgą laiką vienareikšmiškai vertino situacijas dėl interesų grupių asimetrijos derybų metu, kai dominuojanti interesų grupė nulemia ir viešosios politikos sprendimus⁹⁵. Tai reiškia, kad didesnis vienos interesų grupės gynimas gali lemti tos grupės intereso dominavimą viešojoje politikoje. Deja, taikant šią, atrodytų, aiškią priklausomybę vis sudėtingiau apsibrėžiamiems interesams tame pačiame sektoriuje, tos pačios priklausomybės nebepavyksta apčiuopti. Atrodytų, kad interesų grupių gynimo homogeniškumas nebėra tokia normatyvinė rekomendacija, kaip geroji praktika⁹⁶. Vienintelis paaiškinimas galėtų glūdėti tame, kad susidūrus diversifikuotiems interesams ir jiems susipriešinus (pavyzdžiui, komerciniams ir rekreaciniams interesams žuvininkystės sektoriuje), ir esant kad ir nesubalansuotam interesų grupių atstovavimui, balsavimas už sprendimus neatitinka interesų grupių nehomogeniškumo (netolygumo). Atrodytų, tarsi interesų grupių viduje ima reikštis interesų skirstymo pagal svarbą ir jų įvardijimo problemos. Interesas tampa nevienalytis, todėl ir derybos dėl galimų sprendimų tampa sunkiai prognozuojamos.

Politinės-ekonominės sistemos reakcija į interesų grupes.

Interesų grupių susipriešinimo poveikis ekonomikoje dažnai yra vertinamas gana atsargiai, baiminantis nepagrįsto vienos interesų grupės dominavimo. Todėl yra gausu tyrimų apie ekonominių sistemų atvirumo poreikį. Netrūksta įrodymų, kad interesų grupių vienašališka ekonominė galia ir rizika pasiekti išskirtines sąlygas, ypač finansų vystymo srityje, bus menkesnė, jei ekonominė sistema bus atviresnė⁹⁷. Taip ekonominės interesų grupių prielaidos palaiko demokratinių sistemų poreikį didesnei įtraukčiai ir atvirumui.

Šie tyrimai yra patvirtinami ir ekonomikos plėtros tyrimais, kurie susieja interesų grupių opanavimo ir menkesnių viešojo sektoriaus kom-

95 Powers, J. (2005). Strategic interaction in United States Fishery Management Councils. *Mar Resour Econ*, 19, 417–38.

96 Holahan, R. (2012). Investigating interest group representation on the Pacific Fisheries Management Council. *Marine Policy* 36(3), 782–789.

97 Baltagi, B., Demetriades, P., Siong Hook, L. (2009). Financial development and openness: evidence from panel data. *Journal of Development Economics* 89, 285–296.

petencijų lygiavertės diskusijos pavojus. Pastebėta, kad tos šalys, kuriose interesų grupės oponuoja vyriausybės sprendimams, o pati vyriausybė turi menkus interesų derinimo bei ekonominio valdymo gebėjimus, pasiekia menkesnių ekonominių vystymosi laimėjimų⁹⁸. Vadinasi, vyriausybės tikslas turėtų būti įtraukti kuo daugiau interesų grupių į sprendimų priėmimo procesus, siekti susikalbėjimo, kad valstybė galėtų tikėtis didesnės vystymosi sėkmės.

Nagrinėjant interesų grupių poveikį politikos formavimo procesams, ilgamečiai stebėjimai, ypač finansų rinkose, leido pagrįsti prielaidas, kad, kai valstybės reguliavimo institucijos pasiūlo tai, kam finansinės interesų grupės pritaria iš esmės, jų indėlis į politikos formavimą būna gana didelis. Ir atvirkščiai, tais atvejais, kai valstybės institucijų siūlomiems sprendimams interesų grupės nepritaria, jų poveikis būna menkesnis⁹⁹. Šis stebėjimas ypač ryškiai pasireiškia tarptautiniame lygmenyje¹⁰⁰.

Jei palygintume empirinius duomenis, kaip finansų sektoriuje interesų grupės reaguoja į nauju reguliavimu siūlomas priemonės, rezultatai parodytų, kad dažniau yra nepritariama naujam siūlomam reguliavimui negu pritariama. Pavyzdžiui, 2005–2012 m. interesų grupės buvo pozityviai nusiteikę 7 proc. visų tarptautinių reguliavimo pokyčių atvejų, neutralūs – 28 proc. ir neigiamai nusiteikę – 65 proc. atvejų¹⁰¹. Tad atrodytų, kad finansinės interesų grupės tarptautiniame lygmenyje yra arba neutralios, arba palaiko tik mažąją dalį tarptautinio reguliavimo iniciatyvų. Po finansinės krizės 2008 m. situacija su interesų grupių pritarimu naujiems reguliavimo atvejams dar labiau pasikeitė. Interesų grupės vis dažniau nepritaria naujam reguliavimui, o jų įtaką reguliavimo pokyčiams vis mažėja. Tokia interesų grupių finansų sektoriuje pozicija gali būti nulemta ir interesų grupių atitolimu nuo politinių darbotvarkių formavimo. Viena vertus, finansinės

98 Becerra, O., Cavallo, E. & C Scartascini, C. (2012). The politics of financial development: The role of interest groups and government capabilities. *Journal of Banking & Finance*, 36, 626–643.

99 Becerra, O., Cavallo, E. & C Scartascini, C. (2012). The politics of financial development: The role of interest groups and government capabilities. *Journal of Banking & Finance*, 36, 626–643.

100 Becerra, O., Cavallo, E. & C Scartascini, C. (2012). The politics of financial development: The role of interest groups and government capabilities. *Journal of Banking & Finance*, 36, 626–643.

101 Young, K. (2013). Policy takers or policy makers? The lobbying of global banking regulators. *Business Horizons*, 56, 691–701.

krizės mastas paskatino platesnius visuomenės sluoksnius diskutuoti apie finansinius klausimus, o finansinių institucijų iki tol išlaikyta dominuojanti pozicija teikiant ekspertinius siūlymus susilaukė aštrios visuomeninės konkurencijos. Tokia finansinė reikalų išmanymo monopolija, priskirtina finansinėms verslo grupėms, buvo suprantama kaip savaime suprantamas faktas, nes iki tol buvo natūralu manyti, kad tik jos turi reikiamos kompetencijos ir gali mobilizuotis šių klausimų sprendimui¹⁰². Tai nulemdavo, kad finansiniai klausimai būdavo veikiami mažos dalies interesų grupių, kuriose dalyvaudavo finansinių agentūrų atstovai ir pagrindiniai finansinių rinkų dalyviai. Po krizės visuomenės dėmesys finansinio stabilumo klausimams gerokai išaugo, pakeisdamas ir politikos formavimo procesus, kadangi ir kitos interesų grupės suvokė, kad ne tik turi nuomonę, bet ir jaučia poreikį tą nuomonę išreikšti.

1.4.4. Interesų grupės: vadybinės įtraukimo prielaidos

Vadybos mokslas įtrauktį nagrinėja suinteresuotųjų teorijos pagrindu, apibrėždamas interesų grupes, kaip lygiavertčius viešosios politikos suinteresuotuosius.

Suinteresuotųjų svarba organizacijos veikloje buvo suprasta ir išplėta originaliuose Freemano ir jo kolegų darbuose^{103, 104}, kurie pripažino, kad įvairūs organizacijos vystymosi kontekstai yra gan svarbūs suvokiant suinteresuotųjų įtraukties į bendrą valdymą naudą.

Suinteresuotųjų teorija, kaip ekonomikos teorijos dalis, iš pradžių buvo grindžiama lojalumu organizacijai siekiant didesnio ekonominio pranašumo¹⁰⁵. Tuomet buvo kalbama apie tiekėjus, klientus ir darbuotojus. Vėliau į šį sąrašą dar įtraukiant visų valdymo lygmenų vadybininkus ir vadovus (generalinių direktorių, akcininkus, vystytojus ir investuotojus, sprendimų priėmėjus ir strategus)¹⁰⁶.

102 Baker, A. (2010). Restraining regulatory capture? Anglo-America, crisis politics, and trajectories of change in global financial governance. *International Affairs*, 86(3), 647–663.

103 Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

104 Freeman, R., E. & Gilbert, D., R., Jr. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Engle Cliffs: Prentice-Hall.

105 Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127–135.

106 Tullberg, J. (2013). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The Journal of Socio-Economics*, 42, 127–135.

Suinteresuotųjų teorija suponuoja valdymui uždavinį pažinti kiekvieną suinteresuotąjį, laikantis prielaidos, kad kiekvienas suinteresuotasis su organizacija bendradarbiaus individualiai, todėl svarbiais ryšiais buvo įvardijami tik dvikrypčiai izoliuotieji ryšiai¹⁰⁷. Taip buvo sukurta suinteresuotųjų pažinimo tipologija, išskiriant tris svarbiausias suinteresuotojo savybes: pagal galios poveikį, pagal teisėtumo lygį ir pagal intereso neatidėliojimo laike svarbą.

Tik šiek tiek vėliau dvikrypčiai ryšiai ir nuo kitų ryšių izoliuotų suinteresuotųjų sąveika buvo suvokta kaip nepakankama, nes tie patys suinteresuotieji gali bendradarbiauti ir organizacijos išorėje kaip nepriklausomi veikėjai, taip sukurdami naujas prielaidas keisti savo interesą nagrinėjamos organizacijos atžvilgiu. Taip atsiranda suvokimas išplėtoti suinteresuotųjų teoriją pripažįstant organizacijos ryšių svarbą veikiant su suinteresuotaisiais jų išplėstiniame tinkle¹⁰⁸, kur įvairūs (vienkrypčiai, dvikrypčiai) ryšiai galimi ir svarbūs. Naujausi tinklų tyrimai ir naujos pastebėtos tendencijos veikti tinkluose buvo perkeltos ir į suinteresuotųjų sąveikos aprašymus, pabrėžiant tik izoliuotų dvikrypčių ryšių svarbą ir pabrėžiant daugiadalyvių tinklų sąveiką¹⁰⁹.

Socialinis tinklinimasis ir tinklų analizės matematikos išvystymas atvėrė dideles perspektyvas naujiems suinteresuotųjų tyrimams pasiūlydami nemažai naujų, netikėtų, bet labai informatyvių vertinimo rodiklių, kurie padeda daug prasmingiau suvokti suinteresuotųjų indėlį, o jų įtrauktį į organizacijos veiklą padaryti prasmingą realiai stebint poveikio rodiklius ir kaupiant ilgalaikius tokio bendradarbiavimo įrodymus. Tokiu būdu galima matuoti suinteresuotųjų tinklo dydį, tankį, vidutinius atstumus tarp narių, narių tarpusavio artumą ar tarpininkavimo gebėjimus. Analizė suteikia informacijos tiek apie suinteresuotųjų veikimą drauge kaip vienos visumos, tiek ir apie kiekvieną tinklo narį atskirai kitų narių atžvilgiu. Įdomiausia, kad suinteresuotųjų teoriją papildžius tinklų teorija, atsirado galimybė ne

107 Mitchell, R., K., Agle, B., R., & Wood, D., J., (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

108 Neville, B., A., Bell, S., J., & Menguc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9e10), 1184–1198.

109 Rowley, T., J. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Journal*, 22, 887 – 910.

tik turėti informacijos apie suinteresuotųjų poziciją, lūkesčius ir poreikius, bet ir stebėti, kaip tie poreikiai atsirado, kas jiems padarė pirminį poveikį ir kokios yra galimos tendencijos jiems kisti ateityje, kaip suinteresuotieji veikia vienas kitą. Taip atsiranda galimybė ne tik pažinti individualius suinteresuotuosius, bet ir prognozuoti kuriamas sąjungas ir ateities sprendimus. Tinklų dinamika, kaip trečias suinteresuotųjų teorijos plėtros etapas, atnešė naujos informacijos apie interesų grupių dinamiką¹¹⁰. Ji atsako į klausimus, kaip formuojasi tarpusavio bendradarbiavimo ryšiai, kokios sąlygos nulemia susiformavusių ryšių trūkumus. Tokios žinios tampa reikšmingos, kai ieškoma suinteresuotųjų paramos, nes suinteresuotųjų vieta tinkle gali nulemti ne tik jų integralumą, savęs identifikavimą kaip suinteresuotąjį, bet ir naujus paramos vaidmenis. Interesų dinamika tinkle gali būti reikšmingas duomuo vertinant interesų atstovavimo balansą. Tad tinklo struktūra gali pasitarnauti tiek interesų konvergencijai, kai suinteresuotieji dirbdami drauge susivienija ir suartėja performuluodami savo interesus ir tikslus, tiek ir divergencijai, kai suinteresuotieji taip ir nesuranda bendrų sąlyčio taškų ir dar labiau atitolsta gindami savo asmeninius interesus. Todėl be to, kad suinteresuotųjų teorija atsako į klausimą, kas yra organizacijos suinteresuotieji, ši teorija taip pat padeda nustatyti interesų pokyčių tendencijas. Kuo anksčiau nustačius galimus pokyčius interesų formulavime, galima tikėtis sukurti tinkamiausias priemones interesų balansui valdyti arba išsiderinuiam interesų balansui atstatyti¹¹¹.

Nagrinęjant, kaip suinteresuotųjų valdymo praktikos kūrėsi, galime pastebėti dvi geografines tendencijas, pasireiškusias Šiaurės Amerikoje ir Vakarų Europoje¹¹². Šiaurės Amerikoje dominavo suinteresuotųjų vadyba, grįsta vertės maksimizavimo principu, kai liberalus individualizmas diktuoja ir taikomas suinteresuotųjų valdymo priemonės. Taip buvo sukurtos normatyvinės, aprašomosios ir instrumentinės suinteresuotųjų valdymo

110 Missonier, S. & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management* 32 (7), 1108–1122.

111 Missonier, S. & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management* 32 (7), 1108–1122.

112 Jurgens, M., Berthon, P., Papania L., & Shabbir, H., A. (2010). Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, 39, 769–775.

paradigmos¹¹³. O Europoje dominuoja korporatyvinis suinteresuotųjų valdymo modelis, šiek tiek varijuojantis skirtingose šalyse. Šis modelis remiasi tuo, kad į suinteresuotųjų sąvoką įtraukiami darbuotojai, darbuotojų profsąjungos, finansuotojai ir jie visi įvairiomis formomis yra įtraukiami į organizacijos valdymą. Vėliau šis korporatyvinis supratimas buvo perkeltas ir į valstybės valdymo sistemas, formuojant vyriausybės, verslo ir visuomenės tinklus, kuriuose skirtingi interesai galėtų susidurti atvirai ir skaidriai. Tiesa, saviorganizuojantys politikos tinklai dar vis šie tiek konfrontuoja su vyriausybės priimta veikimo praktika hierarchijoje¹¹⁴.

Apibendrinant, suinteresuotųjų teorija sprendžia šiuos klausimus: kas yra suinteresuotasis; kaip suinteresuotosios grupės individualūs interesai kinta laikui bėgant; kaip interesai keičiasi sąveikoje su kitais suinteresuotaisiais tinkle.

1.5. Įtraukčiai svarbių interesų grupių gebėjimų plėtojimas: interesų grupių branda

Interesų grupių branda. Interesų grupių branda ir galimi brandumo etapai sunkiai nusakomi tiek dėl menkų interesų grupių tyrimų apimčių, tiek ir dėl tyrimo objekto kompleksiško. Mokslinėje literatūroje interesų grupių branda siejama su patirtimi ir sukauptais gebėjimais. Kai kurie autoriai patyrusiomis interesų grupėmis vadina tas, kurios ima gebėti suderinti vidinių ir išorinių spaudimų pasekmes. Brandi organizacija ima pati spręsti resursų klausimą ir užima stabilią politikos formavimo nišą. Tai yra įsitraukia į politikos formavimo procesą ir pati nusprendžia, kada reikia pokyčių, ir sąmoningai imasi juos realizuoti. Tiesa, interesų grupių augimo greitis dažnai priklauso nuo intereso išskirtinumo, organizacijos gyvybingumo ir išorinės aplinkos paramos. Ryškiausi greitai brandą pasiekiančių interesų grupių sektoriai yra monopoliniai politikos sektoriai¹¹⁵. Tokiose sąlygose interesų grupės pajunta nemažą konkurenciją, todėl jų augimas

113 Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*, 20, 65–91.

114 Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 56–65.

115 Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organised interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

yra būtinas konkurencingumui išlaikyti. Tos interesų grupės, kurios nėra nuolat politiškai aktyvios, nekaupia įtraukties patirties, negali vadintis su-brendusiomis¹¹⁶, o jų branda nuolat patiria iššūkius. Interesų grupių branda yra kompleksinis organizacijos resursų kaupimo ir panaudojimo atspindys, kurį geriausiai apibūdina interesų grupių gebėjimai veikti kolektyviai ir pasinaudoti savo organizacijos teikiama nauda.

Interesų grupėms būtini pajėgumai

Pilietiškumo pajėgumai. Kalbant apie dalyvavimą ir dalyvavimo valdymą tinkluose (angl. *governance*), pradėdame vis plačiau diskutuoti apie gebėjimus, kurių reikia interesų grupėms, kaip organizuotoms visuomenės formoms dalyvauti. Taip atsiranda sąvoka pilietiškumo gebėjimai (angl. *civic capacity*), kuri kildinama iš socialinio kapitalo teorijos ir aprašoma kaip skirtingų visuomenės sektorių (verslo, tėvų, mokytojų, valstybės vadybininkų, nevyriausybinių sektoriaus ir kitų) gebėjimas veikti drauge, siekiant visuomenei svarbių problemų sprendimo¹¹⁷. Pilietiškumo pajėgumų koncepcija yra sudėtinga dėl savo dvilypiškumo, kurį išryškino Briggs¹¹⁸. Viena vertus, pilietiškumo gebėjimai yra visuomenės arba bendruomenės valdomi resursai, skirti susiburti kolektyviniam veiksmui. Kita vertus, pilietiškumo gebėjimai yra pasirinkimas pasinaudoti savo gebėjimais. Taip ištekliams yra priešpastatoma: pastangos, pasirinkimas ir entuziazmas.

Kaip teigiama, pilietiškumo gebėjimai gali pasireikšti tik esant tam tikroms sąlygoms visuomenėje. Tas sąlygas prasminga būtų vadinti valdymo gebėjimais (angl. *governance capacity*), kuriuos sudaro trijų gebėjimų superpozicija: 1) instituciniai gebėjimai, kuriuos bendrąja prasme galime vadinti viešojo sektoriaus gebėjimais; 2) privataus sektoriaus gebėjimai; 3) nepelno siekiančio sektoriaus arba bendruomenės gebėjimai¹¹⁹. Neretai visgi yra sudėtinga įvardyti, kas turi įvykti pirma – viešasis sektorius paruošti institucijas pilietiškumo įtraukimui realizuoti ar bendruomenės sukaupti reikiamus resursus įtraukčiai realizuoti.

116 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P., Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences* 13, 33–40.

117 Stone, C., N. (2001). Civic capacity and urban education. *Urban Aff. Rev.* 36 (5), 595–619. <http://dx.doi.org/10.1177/10780870122185019>.

118 Briggs, X. de S. (2008). *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*. The MIT Press, Cambridge, MA.

119 Sarzynski, A. (2015). Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Climate*, 14 (1), 52–67.

Kaip bebūtų, pilietiškumo gebėjimai yra gana nauja mokslinė konstrukcija, kurios turinys skatina veikti operaciniu lygiu ir siekia detalizuoti gebėjimų rūšis, kurios yra būtinos įtraukčiai realizuoti. *Sarzynski*, analizuo-damas svarbiausius dalyvavimo elementus „kas, kada ir kokių tikslų vedini“ įtraukiami į miestų prisitaikymo prie klimato kaitos politikos formavimą, aptaria ir svarbiausius su įtrauktimi susijusius gebėjimus, įvardydamas juos kaip žinias, išteklius, mokymąsi, atstovavimą, kurie neišvengiamai yra tobulinami piliečių įgalinimo proceso metu¹²⁰. Apžvelgęs mokslinėje literatūroje aprašytus įtraukimo į miestų klimato kaitos projektų atvejus pasaulyje (JAV, Italijoje, Olandijoje, Didžiojoje Britanijoje, Vietname ir pan.) *Sarzynski* padarė išvadą, kad dalyvavimo instituciniai gebėjimai (t. y. valstybės institucijose sukurta įtraukimo infrastruktūra) neretai yra būtina išankstinė sąlyga realizuoti privataus ir nevyriausybinio sektoriaus pilietiškumo gebėjimus ir tampa preliudija realizuoti tikruosius įtraukties tikslus.

Tiesa, nuoseklumo detalizuojant gebėjimų turinį dar pasigendama. Kai kalbama apie nevyriausybinių sektorių, neretai gebėjimų formavimas su projektuojamas į valstybės ir privataus sektoriaus teikiamą paramą interesų grupėms ir dažniausiai įgyja mokymų, techninės pagalbos ir kai kurių resursų formavimo formas. Tokiuose tyrimuose organizaciniai gebėjimai apibrėžiami jau turint omenyje nevyriausybines organizacijas, teigiant, kad tai nuolatinis procesas pritraukti ir valdyti ribotus resursus, skirtus greitesniu būdu pakeisti susidariusią aplinką ir tai daryti įgyvendinant projektus, programas ar paslaugas, kurios geriausiai tinka būti įgyvendinamos su nevyriausybinių sektoriaus pagalba¹²¹. Tai ištekliais grįstų gebėjimų apibrėžimas. Elliott¹²² išskiria įvairesnes gebėjimų rūšis, pripažindamas išteklius tik vienu iš gebėjimų, minint organizacinius, finansinius, tinklinimosi, programinio valdymo ir atstovavimo gebėjimus.

Toliau apžvelgsime kiekvieną iš interesų grupių gebėjimų, kurių tobulinimui reikalingos paskatos.

120 Sarzynski, A. (2015). Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Climate*, 14 (1), 52–67.

121 Freeman, D., E. & Roming, L. (2005). The Unity Foundation's C.Q.: Capacity benchmarking and capacity building. In L. Bartczak, (Ed.), *A funder's guide to organizational assessment* (pp. 97–111). St. Paul, MN: Fieldstone Alliance.

122 Elliott, G., L. (2003). Measuring capacity and capacity building in nonprofit organizations: A large sample study of Americorps VISTA. *Paper presented at 32nd Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Denver, CO.

1.5.1. Organizaciniai gebėjimai

Organizaciniai gebėjimai yra tie organizacijos kasdienės veiklos palai-
kymo gebėjimai, kurie nulemia organizacijos gyvybingumą. Organizaciniai
gebėjimai gali būti nagrinėjami procesų atžvilgiu, kai išskiriami formalūs ir
neformalūs procesai¹²³, kuriuos organizacijoje veikiantys individai puoselė-
ja siekdami savo organizacijos arba sektoriaus misijos. Tarp svarbiausių or-
ganizacijos stiprinimo gebėjimų reikėtų minėti valdymo organų, tokių kaip
valdyba ar taryba, veiklos organizavimą, strateginį planavimą, technologijų
atsinaujinimą, kasdienių operacinių reikalų valdymą.

Interesų grupėms svarbūs organizaciniai gebėjimai neretai yra apibrė-
žiami ne tik objektyviomis dimensijomis, bet ir pagal potencialaus rezul-
tato turinį. Taip finansų valdymas (siekiamas rezultatas – finansavimo di-
versifikacija), partnerių koordinavimas (siekiamas rezultatas – didesnė in-
teresų grupės tikslinė auditorija ir jos aprėptis), veiklos augimas (siekiamas
rezultatas – padidėjęs veiklos suderinamumas) tampa viena iš gebėjimų
aprašymo formų¹²⁴. Dar labiau detalizuojant, interesų organizacijos veiklos
efektyvumas priklauso nuo gebėjimo ir poreikio planuoti savo veiklą, nuo-
lat atnaujinamų valdymo, administravimo ir sprendimo priėmimo įgūdžių.

1.5.2. Mokymosi gebėjimai

Mokymosi gebėjimais pripažįstami tie gebėjimai, kurie padeda intere-
sų grupei tapti vieninga visų savo veiklų atžvilgiu. Mokymosi gebėjimai
formuojasi nuolatinį tiek vidinių, tiek ir išorinių kontaktų metu, daž-
niausiai tinklaveikos pagrindu, formuojant koalicijos su kitomis intere-
sų grupėmis ir valstybės valdymo institucijomis strategijas. Geriausiai ir
prasmingiausiai vyksta mokymasis tiriant konkrečius savo organizacijos
tikslus. Interesų grupei tokiu tikslu yra intereso suvokimas ir pasiruoši-
mas jam atstovauti. Tad mokymas geriausiai vyksta, kai drauge su visais
įtraukties dalyviais interesų grupė studijuoja susijusio projekto dokumen-
tus, paruoštus valstybinius planus, žemėlapius, patys renka duomenis, ieš-

123 Elliott, G., L. (2003). Measuring capacity and capacity building in nonprofit organi-
zations: A large sample study of Americorps VISTA. *Paper presented at 32nd Annual
Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary
Action*. Denver, CO.

124 Sobek, J. & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a re-
search and practice gap. *Evaluation and Program Planning* 30, 237–246.

ko precedentų ir taip palaipsniui atsiranda abipusis pasitikėjimas ir bendra pozicija įvairių klausimų atžvilgiu¹²⁵. Pavyzdžiui galima imti JAV “Verona Road” kaimynų bendruomenės atvejį, kai įtraukties dėl kelių vystymo proceso metu bendruomenei teko studijuoti pateiktą išsamią ir sudėtingo turinio medžiagą. Šį sunkų užsiėmimą bendruomenė įvertino kaip prasmingą ir pavadino mokymosi procesu¹²⁶.

Jei mokymosi objektai yra gana aiškūs, tai mokymosi procesas yra gan sudėtingas reiškinys ir nebūtinai vienareikšmiškai apčiuopiamas pačių besimokančiųjų. Galima išskirti net 7 mokymosi elementus¹²⁷: 1. nuolatinis mokymasis; 2. dialogas ir klausimai; 3. mokymasis grupėje; 4. individualus mokymasis įgalinantis; 5. pastangos sukurti ir įkelti mokymąsi į organizacinę sistemą; 6. veiksmai, kurie sujungia organizacijos mokymosi sistemas su išorinėmis sistemomis; 7. strateginė lyderystė mokantis.

1.5.3. Analitiniai gebėjimai

Analitinių gebėjimų reikalaujančioms politinėms diskusijoms reikia specialaus pasirengimo¹²⁸, todėl politikos svarstymai, kuriuose skatinama pasitelkti analitinius gebėjimus, tampa sudėtingu išbandymu jų dalyviams, nes retai nutinka taip, kad visi dalyviai, įtraukti į naujos strategijos svarstymo procesą, yra tinkamai pasiruošę diskutuoti ir svarstyti. Tyrimai rodo, kad tie politikai, kurie turi neatskleistų analitinių gebėjimų, sugeba pritraukti daugiau palaikytojų ir patys yra linkę labiau įsitraukti į politinius debatus¹²⁹. Tikėtina, kad toks pat ryšys tarp analitinių gebėjimų ir gebėjimo įsitraukti ir atstovauti savo interesams turėtų būti būdingas ir interesų grupėms. Todėl analitinių gebėjimų ugdymas gali būti prielaida interesų

125 McAndrews, C., & Marcus, J. (2015). The politics of collective public participation in transportation decision-making. *Transportation Research Part A* 78, 537–550.

126 McAndrews, C., & Marcus, J. (2015). The politics of collective public participation in transportation decision-making. *Transportation Research Part A* 78, 537–550.

127 Yang, B., Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (2004), The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31–55. doi: 10.1002/hrdq.1086.

128 Esterling, K., M. (2007). Buying Expertise: Campaign Contributions and Attention to Policy Analysis in Congressional Committees. *American Political Science Review*, 1, 93–109.

129 Esterling, K., M. (2007). Buying Expertise: Campaign Contributions and Attention to Policy Analysis in Congressional Committees. *American Political Science Review*, 1, 93–109.

grupėms tapti produktyvesnėmis sprendimų priėmimo partnerėmis, kai reikiamus gebėjimus diskutuoti ir suprasti interesų grupės sukaupia dar iki įsijungimo į sprendimo priėmimo procesą.

Bendraja prasme, analitiniai gebėjimai suprantami, kaip organizacijos gebėjimas tiek atlikti vertingus politikos analizės tyrimus, tiek pasirinkus tyrimo objektą jį kokybiškai analizuoti¹³⁰. Toliau detalizuojant galime atskleisti papildomus analitinio gebėjimo turinio elementus: gebėti artikuliuoti organizacijos prioritetus, patikrinti politikai siūlomo sprendimo atsparumą kintant sąlygoms bei kuriant alternatyvius scenarijus; savo tyrimuose naudotis kiekybiniais bei kokybiniais vertinimo metodais; apginti ir iškomunikuoti tyrimo rezultatus visoms interesų grupės tikslinėms auditorijoms¹³¹.

Supratus analitinių gebėjimų svarbą interesų grupės gebėjimams, tampa svarbu suvokti, kokioms sąlygoms esant galima pasiekti didesnių gebėjimų analizės srityje. Pasirodo, galima išskirti septynis kriterijus, kurie ryškiausiai nulemia analitinių gebėjimų raišką organizacijoje:

1. Organizacinė kultūra ir organizacijos struktūra.

Organizacinė struktūra bei kultūra nulemia besiformuojantį požiūrį į naujų idėjų iškilimą. Tyrimai rodo, kad organizacijoje, kurioje rizika yra suvokiama ir jos nesibaiminama bei palaikoma atvirumo politika, analitiniai gebėjimai reiškiasi sklandžiau. Pavyzdžiui, hierarchinė organizacinė struktūra bei griežtos sprendimų priėmimo procedūros lėtina tyrimų ir intelektinės veiklos kultūros plėtrą.

2. Inovatyvaus mąstymo svarbos pripažinimas organizacinėje struktūroje.

Jei tyrimus atliekančiam asmeniui yra suteikta teisė priimti rizikingus sprendimus arba nuspręsti dėl naujos ir inovatyvios programos ar politikos siūlymo, jo analitiniai gebėjimai vystosi sparčiau.

3. Poreikis tyrimams.

Jei organizacija jaučia aiškiai artikuliuotą poreikį tyrimams, dedama daugiau pastangų, kad organizacija turėtų tokių gebėjimų.

130 Howlett, M. & Oliphant, S. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case *Canadian Political Science Review* 4(2–3), 18–36.

131 Fellegi, Ivan P. (1996). 'Strengthening Our Policy Capacity. Report of the Task Force on Strengthening the Policy Capacity of the Federal Government'. The Fellegi Report. Ottawa, Canada.

4. **Tyrimų kokybė.** Analitiniai gebėjimai susiję su išoriniu spaudimu tyrimų kokybei. Jei išorinė organizacijos aplinka turi patirties naudotis tyrimais ir juos skatina bei turi susiformavusi tyrimų kokybės sampratas, tuomet organizacija siekia juos atitikti, taip kaupdama geresnius analitinius gebėjimus.
5. **Asmeniniai gebėjimai.** Organizacijos analitiniai gebėjimai didžiąja dalimi priklauso nuo individualių darbuotojų arba interesų grupių narių gebėjimo per numatytą laikotarpį atlikti reikiamos kokybės mokslinius tyrimus.
6. **Specializuoti asmeniniai gebėjimai.** Išreiškiami gebėjimu taikyti įvairius tyrimo metodus, parinkti tinkamiausius vertinimo kriterijus, derinti tyrimo stilius ir juos pateikti aiškiai bei suprantamai.
7. **Duomenų pasiekiamumas.** Analitiniai gebėjimai turi daugiau galimybių vystytis, jei yra daug ir lengvai pasiekiamų duomenų, reikalingų tyrimams atlikti. Duomenys gali glūdėti tiek organizacijos viduje, tiek ir organizacijos išorėje, todėl juos pasiekti gali būti sunkiau dėl tam tikrose sistemose nesusiformavusios jų kaupimo praktikos arba sisteminio jų blokavimo. Kai kuriais atvejais duomenys turi būti įsigyjami ir tai tampa papildomais kaštais organizacijai.

1.5.4. Bendradarbiavimo ir tinklinimosi gebėjimai

Kokia efektyvi bebūtų organizacija viduje, ji neveikia vakuume. Organizacijos išorinė aplinka yra dar vienas laisvės laipsnis, kuris gali reikšmingai padidinti organizacijos veiklos produktyvumą, jei ryšiai su išorine aplinka yra kuriami bendradarbiavimo pagrindais, o organizacija tampa didesnio tinklo nare. Organizacijos natūraliai yra linkusios burtis į didesnius darinius – tinklus pagal organizacijų panašumą, o tai nulemia bendradarbiavimo tikslus. Tinkle bendradarbiaujama, dalijamasi informacija ir taip asocijuojama save su kitomis organizacijomis. Priklausymas tinklams nulemia organizacijos holistinį gebėjimą siekti individualių ir sektoriui aktualių tikslų, daug efektyviau teikti paslaugas ir taip daryti poveikį tinklui arba sektoriui, jam besikeičiant¹³².

132 Evans, S., D., Rosen, A., D., Kesten, S., M., & Moore, W. (2014). Miami thrives: Weaving a poverty reduction coalition. *American Journal of Community Psychology*, 53 (3–4), 357–368. <http://dx.doi.org/10.1007/s10464-014-9657-z>

Interesų grupės tinklinimosi gebėjimas – tai gebėjimas bendradarbiauti ir užimti centrinę vietą bendraminčių ar konkurentų tinkle. Tie, kas išvysto tinklinimosi gebėjimus, daro tiesioginį poveikį savo veiklos rezultatų vumui ir padidina poveikį kitoms organizacijoms, taip gerindami savo integralumą tinkle. Žinoma, reikia nepamiršti, kad dideliais gebėjimais mokyti ar efektyviai veikti pasižyminti organizacija savaime netampa centre tinklo nare. Toks virsmas dažnai nulemiamas kompleksinių priežasčių, susijusių tiek su organizacijos veikimo sėkme, tiek ir su tinklo susibūrimo tikslais. Kadangi skirtingų gebėjimų tinklo nariai geriau paskatina sistemą pokyčiams, taip nulemdama ir kiekvieno nario pokytį viduje, tokiuose tinkluose esančios organizacijos pačios pageidauja, kad tinkle būtų narių, turinčių ypatingų gebėjimų ir pajėgumų¹³³. Noriau jungiamasi į bendradarbiavimo tinklus, kai tinkle yra sėkmingai veikiančių interesų grupių, kurios turi aiškius organizacinius tikslus ir yra pripažintos sėkmingomis. Neretai tokios organizacijos demonstruoja stiprėjančius išorinius bendradarbiavimo ryšius¹³⁴. Tad pačioms organizacijoms yra svarbu veikti tinkluose, nors ir užimant periferines pozicijas, būti tinklo nariams prieinamomis tam, kad galėtų naudotis besikeičiančių informacijos srautų teikiamomis galimybėmis.

Bendradarbiavimo ir tinklinimosi gebėjimas vis dažniau tampa kitų interesų grupių gebėjimų prielaida. Dalyvavimas įvairiuose tinkluose, tiek per partnerystę su kitomis interesų grupėmis, tiek ir su kito tipo organizacijomis, tampa interesų grupės reputacijos garantas. Dalyvaudamos tinkluose interesų grupės ne tik išmoksta ir pažįsta politikos procesus, bet ir ištobulina savo komunikacijos su kitomis interesų grupėmis gebėjimus, sugeba suburti koalicijas ir tobulina savo interesų gynimo įgūdžius. Taip per bendradarbiavimą ir interesų gynimą grupė įgyja daug įvairių vaidmenų, kurie tampa interesų grupės reputacijos atspindys visuomenės akyse¹³⁵.

Tinklinimosi pagrindų gali būti ne vienas: poveikio ir galios pripažinimas, komunikacija, partnerystė ir tamprus bendradarbiavimas susisiejant

133 Faust, V., Christens, B., D., Sparks, S., M., A., Hilgendorf, A., E. (2015). Exploring relationships among organizational capacity, collaboration, and network change. *Psychosocial Intervention* 24, 125–131.

134 Faust, V., Christens, B., D., Sparks, S., M., A., Hilgendorf, A., E. (2015). Exploring relationships among organizational capacity, collaboration, and network change. *Psychosocial Intervention* 24, 125–131.

135 Heaney, M., T. (2014). Multiplex networks and interest group influence reputation: An exponential random graph model. *Social Networks* 36, 66–81.

palaikymo koalicija, interesų artumas ar persiklojimas. Tyrimai JAV, tiriant daugiadimensinę interesų grupių tinklų prigimtį, parodė, kad galime išskirti keletą tinklo rūšių, kurie vienija interesų grupes ir kuriems priklausyti tampa besikuriančios reputacijos ar tapatybės dalimi¹³⁶. Pasirodo, netgi tos interesų grupės, kurios tarsi vengia oficialių koalicijų tinkle, neretai tai kompensuoja konfidencialiu tinklu ar net neformaliu priklausymu tinklams kitais pagrindais. Arba, nors jų komunikacijos ar interesų atstovavimo strategijos skiriasi, priklausyti tinklui ir stebėti kitas interesų grupes tampa strateginiu tikslu ir nepriklausant oficialiam koalicijos tinklui. Tad egzistuoja įvairių tinklinimosi motyvacijų, kurios tampa kitų interesų grupės gebėjimų vystymo šaltiniu, palaikančiu interesų grupės gyvybingumą ir užtikrinančiu jų tikslų siekimą.

1.5.5. Interesų viešinimo ir komunikacijos gebėjimai

Interesų grupės nėra vieni ar izoliuoti sprendimų priėmimo proceso dalyviai. Jie dalyvauja tankiame tiek formaliame institucijų, tiek ir neformaliame individualizuotame tinkle, kuriam būdingi aktyvūs komunikacijos srantai, prisidedantys prie pagrindinių interesų grupių tikslų įgyvendinimo, – tiek reputacijai formuoti, tiek ir ieškoti interesų suderinamumo koalicijų. Tarptautiniai tyrimai rodo¹³⁷, kad interesų grupei, kuri jau yra susibūrusi į asocijuotą struktūrą ir siekia veikti produktyviai, būdingos visos komunikacijos priemonės, kokias naudoja bet kuri pažangi verslo įmonė ar viešojo administravimo subjektas.

Nagrinėjant interesų grupei reikalingus komunikacijos gebėjimus, tenka atskirti vidinės, nukreiptos į savo narių didesnę įtraukimą į veiklas, ir išorinės, visuomenės supažindinimo bei interesų sklaidos, komunikacijos kryptis.

Vidinė komunikacija

Vidinei komunikacijai realizuoti interesų grupėms reikia gebėjimų įgyvendinti visus žinomus savo narių pasiekimo instrumentus, tokius kaip:

- nuolatiniai susitikimai su nariais;

136 Heaney, M., T. (2014). Multiplex networks and interest group influence reputation: An exponential random graph model. *Social Networks* 36, 66–81.

137 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences*, 13, 33–40.

- tiesioginiai kontaktai su nariais;
- specialūs renginiai nariams;
- el. laišakai su naujienomis;
- el. administravimas;
- nariams skirtas informacinis žurnalas;
- slaptažodžiu apsaugota vidinė erdvė nariams;
- vidiniams poreikiams skirti socialiniai tinklai.

Iš paminėtų vidinių komunikacijos priemonių dažniausiai taikomos visgi yra tradicinės: reguliarūs susitikimai, periodiniai ir specialūs renginiai¹³⁸. Šias priemones naudoja daugiau nei 70 proc. interesų grupių Šveicarijoje. Beveik visos priemonės, išskyrus vidinius socialinius tinklus, yra naudojamos daugiau nei 50 proc. atvejų.

Išorinė komunikacija.

Interesų grupės naudojasi tais komunikacijos instrumentais, skirtais išorinei komunikacijai, kurie yra priimtinausi pagal valdomus resursus. Dažniausios išorinės komunikacijos priemonės:

- interneto puslapis (tai reikalauja santykinai mažų valdymo kaštų, bet suteikia plačias galimybes formuoti pageidaujamą žinutę);
- brošiūros, skrajutės, leidiniai;
- spaudos pranešimai;
- tiesioginiai kontaktai su žurnalistais;
- tiesioginiai asmeniniai kontaktai su politikais ir valstybės tarnautojais (tiesioginiai ar telefoniniai);

Tarp svarbiausių medijos kanalų asociacijoms yra pasiekiami publikacijos ir straipsniai (tarp jų ir profesinėje literatūroje); elektroninė žiniasklaida (televizija, radijas, internetas) bei socialiniai tinklai.

Kai kalbame apie interesų grupių komunikacijos turinį, reikalingi gebėjimai paruošti žinutę, tokie kaip:

- konkretaus renginio informacinė sklaida (renginių, darbo grupių diskusija ir pan.);
- bendro pobūdžio aktualijų apžvalga;

138 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences*, 13, 33–40.

- naujienų laikraščiai;
- studijos, analizės pristatymas;
- dideli renginiai visuomenei ar tikslinėms grupėms;
- kvietimą ar informaciją apie gatvių eitynes ar visuomenines protesto akcijas.

Tyrimai rodo, kad interesų grupės, bandydamos siųsti komunikacijos žinutes, iki šiol dažniausiai naudojasi specializuotais leidiniais, rečiau televizija, o rečiausiai – socialiniais tinklais¹³⁹.

Tampa akivaizdu – jei mažų resursų reikalaujančias priemones naudoja daugelis interesų grupių, tai analizės atlieka ar didelius renginius reklamuoja dažniausiai didesnius biudžetus galinčios valdyti interesų grupės, kurios dažniausiai yra ir skėtinės organizacijos. Pavyzdžiui, 22 proc. visų asociacijų Šveicarijoje atlieka mokslinius tyrimus, studijas ir juos vėliau viešina. Spaudos konferencijas pajėgios suorganizuoti apie 37 proc. Šveicarijos asociacijų. O visuomenines protesto akcijas organizuoja apie 10 proc. interesų grupių¹⁴⁰. Apibendrinant, net tokioje referendumais ir atvirumu bei įtrauktimi garsioje šalyje kaip Šveicarija, interesų grupės pasitelkia komunikaciją savo veikloje ir bando pasiekti platesnes visuomenės grupes toli gražu ne 100 proc. apimtimi. Tik 2/3 organizacijų aktyviai naudojasi vienu ar kitomis komunikavimo priemonėmis tiek išorinėje komunikacijoje, tiek ir vidinėje komunikacijoje.

1.5.6. Interesų gynimo (angl. *advocacy*) gebėjimai

Savarankišku interesų grupės gebėjimu reikia pripažinti interesų gynimo (angl. *advocacy*) gebėjimą. Interesų gynimo veikla pagal Oksfordo anglų kalbos žodyną apibrėžiama kaip viešas atvejo ar politikos strategijos palaikymas arba rekomendacijos, o žmogus, kuris atlieka šią veiklą, vadinamas tarpininku. Lietuvių kalboje interesų gynimo veikla gali būti vadinama tiesiog interesų palaikymo ar tarpininkavimo veikla.

139 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences*, 13, 33–40.

140 Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences*, 13, 33–40.

Neretai savo esme interesų gynimas gali būti tapatinamas su lobizmu, bet šias dvi sąvokas galime atskirti, pripažįstant lobizmu tik tas intereso gynimo veiklas, kurios kryptingai siekia paveikti politikos sistemą intereso labui. Tokia prasme lobizmo sąvoka yra įtvirtinta ir įstatyme. Todėl lobizmas yra interesų gynimo sąvokos dalis, pripažįstant interesų gynimui veiklas, susijusias su visuomenės informavimu, analize. Interesų gynimo gebėjimo nulemtos veiklos buvo dar labiau išplėtos kartu su nauja įtraukties didinimo banga.

Naujasis interesų gynimo apibrėžimas sako, kad interesų gynimas yra siekis įgalinti mases kalbėti, išsakant savo nuomonę, ir sudaryti sąlygas masėms būti išklaustyoms¹⁴¹. Tad dabar sakant „interesų gynimas“ neretai turima omenyje „dalyvavimu grįstą interesų gynimą“, kurio pagrindiniais skiriamaisiais bruožais yra klausymasis ir bendradarbiavimas, numatant dvikryptę komunikaciją.

Kalbant apie interesų gynimo teikiamas naudas, lengviausia jas projektuoti, nagrinėjant konkretų atvejį, tarkime, sveikatos apsaugos interesų gynimą (angl. *health advocacy*), kurio nauda pripažįstama gana plačiai¹⁴². Taigi, galime suabsoliutinti šias interesų gynimo teikiamas naudas:

- Interesų gynimas kuria politinį įsipareigojimą palaikyti tas politikos priemones, kurios stiprina konkretų prioritetą;
- Socialinė parama buria koalicijas ir kuria paramos sistemas, kurios legalizuoja ir padrąsina vystyti atitinkamas veiklas, ir tarsi tampa socialinėmis normomis;
- Įgalinimas paskatina asmenis ir grupes puoselėti turimas žinias, vertybes ir įgūdžius, kurie savo ruožtu nuteikia tokioms efektyvioms veikloms, kurios skatina pokyčius visuomenėje.

Gebėjimas atstovauti savo interesams gali būti nagrinėjamas kaip kolektyvinio individualių, organizacijos ir visos visuomenės gebėjimų superpozicija. Dažniausiai tokie gebėjimai yra nagrinėjami tiriant nevyriausybi-

141 Servaes, J. & Patchanee, M. (2010). Advocacy strategies for health communication. *Public Relations Review* 36, 42–49.

142 Servaes, J. (2000). Advocacy strategies for development communication. In J. Servaes (Ed.), *Walking on the other side of the information highway. Communication, culture and development in the 21st century* (pp. 103–118). Penang: Southbound, Penang.

nių organizacijų praktiką nukreipiant savo veiklą bendros socialinės-ekonominės gerovės kūrimui^{143, 144}. Pasaulio bankas taip pat ieško visuomenėje tokių kolektyvinių gebėjimų, teigdamas, kad visuomenė yra pagrindinis veikėjas. Tad gebėjimų teorija ima fokusuotis į socialinių gebėjimų poreikį, apibrėždami šiuos gebėjimus kaip „gebėjimą spręsti ir sėkmingai elgtis apibrėžtose situacijose“¹⁴⁵.

Taip gebėjimas atstovauti savo interesams tampa tam tikrų pareigybių ar specialybių bendrųjų kompetencijų dalimi ir viešai deklaruojama aprašant ne vieną pareigybę. Šia prasme išsiskiria sveikatos sektorius. Labai charakteringas yra Kanados atvejis, kur 2005 metais buvo apibrėžta gydytojo kompetencijų struktūra, apimanti septynis gydytojo funkcijai reikalingus gebėjimus, kurie turėtų padėti pasiekti geresnių gydymo rezultatų. Svarbiausiu gebėjimu pripažįstama medicinos ekspertizė, pagalbinais gebėjimais – tyrinėjimo, specializavimosi, komunikacijos, bendradarbiavimo, valdymo, sveikatos interesų gynimo¹⁴⁶. Tame pačiame dokumente yra detalizuota interesų gynimo kompetencija, kaip gydytojo atsakomybė naudotis savo ekspertinėmis žiniomis ir įtaka siekiant paciento, bendruomenės ar visuomenės sveikatos ir gyvenimo kokybės gerinimo.

Kalbant apie interesų gynimo veiklas, reikia išskirti svarbiausias, susijusias su planavimo ir įgyvendinimo etapais¹⁴⁷:

143 UNDEP, 2006. Ways to Increase the Effectiveness of Capacity Building for Sustainable Development. Discussion Paper Presented at The Concurrent Session 18.1: The Marrakesh Action Plan and Follow Up. 1A1A Annual Conference, Stavanger, Norway.

144 OECD / DAC, (2006). The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice, DAC Guidelines and Reference Series, Paris. Available at: http://www.fao.org/fileadmin/templates/capacitybuilding/pdf/DAC_paper_final.pdf

145 Kuhlicke, C., Steinfuehrer, A., Begg, C., Bianchizza, C., Bruendl, M., Buchecker, M., De Marchi, B., Di Masso Tarditti, M., Hoepfner, C., Komac, B., Lemkow, L., Luther, J., McCarthy, S., Pellizzoni, L., Renn, O., Scolobig, A., Supramaniam, M., Tapsell, S., Wachinger, G., Walker, G., Whittle, R., Zorn, M. & Faulkner, H. (2011). Perspectives on social capacity building for natural hazards: outlining an emerging field of research and practice in Europe. *Environmental Science and Policy*, 14 (7), 804–814.

146 Royal College of Physicians and Surgeons of Canada. The CANMeds Framework. <http://www.royalcollege.ca/portal/page/portal/rc/canmeds/framework>; 2005. Accessed January 5, 2016.

147 Shaw, D. (2014). Advocacy: The role of health professional associations. *International Journal of Gynecology and Obstetrics* 127, S43–S48.

- Planavimas:
 - Interesų gynimo tikslų nusistatymas: apibrėžiama, kodėl ginamas interesas yra svarbus;
 - tikslinės auditorijos nustatymas: tik apibrėžus tikslinę auditoriją, galima pasirinkti efektyviausius būdus tikslinei auditorijai pasiekti ir paveikti;
 - veiklos sėkmės apibrėžimas: nusistatoma, kaip gali būti matuojamas šios veiklos rezultatyvumas ir sėkmė. Interesų gynimo veiklos sėkmei matuoti dažniausiai pasirenkami tie rodikliai, kurie galėtų atspindėti pasiektą rezultatą ir vertinti vykstantį procesą.
- Įgyvendinimas:
 - interesų pagrindžiančios informacijos ir kitų šaltinių analizė ir sklaida: renkama ir apdorojama informacija, renkami mokslu grįsti įrodymai bei moksliniai pagrindimai intereso prasmingumui pademonstruoti;
 - komunikacija: komunikacijos veiklai tampa svarbu tikslinių auditorijų pasiekiamumas, tad medijos tampa vienu iš labai reikšmingų kanalų ginant interesus;
 - aktyvus dalyvavimas įvairiose visuomenės įtraukimo į politikos formavimą schemose.

Interesų gynimo veikloje gali ir turi dalyvauti bet kuris interesų grupės narys, jei turi tam reikalingų gebėjimų ir noro. Kai interesų grupė įdarbina asmenį atstovauti jų interesams, dažniausiai ši veikla imama vadinti lobizmu, bet jei interesų grupė veikia kaip asocijuota struktūra, išoriniai asmenys gali būti įtraukiami į organizacijos valdymo struktūras.

Interesų gynimo veiklai reikšmingą poveikį daro visuomenės palaikymas, todėl komunikacijos gebėjimai plačiąja prasme tampa lyg ir sudedamąja interesų gynimo gebėjimo dalimi.

Vienas sudėtingesnių interesų gynimo etapų yra tinkamos strategijos pasirinkimas, apspręstas problemos, dėl kurios buriamasi į interesų grupes. Galima išskirti kelis kritinius problemos apibrėžimo momentus¹⁴⁸:

- Problemos esmė:
 - problemos unikalumas (interesų grupės siekia parodyti savo ats-

148 Servaes, J. & Patchanee, M. 2010. Advocacy strategies for health communication. *Public Relations Review* 36, 42–49.

tovejamo klausimo unikalumą, deja, retai sprendžiama problema būna izoliuota, dažnai holistinis problemos suvokimas gali lemti kitokį pasirinkimą);

- subjektyvus problemos vertinimas (interesų grupė ir kiti politikos veikėjai gali puoselėti skirtingas vertybes ar turėti skirtingus išankstinius nusiteikimus vienų ar kitų sprendimų atžvilgiu);
- problemos skausmingumas arba dirbtinumas (problema gali būti aktuali tik tiems, kurie ją formuluoja, ir gali nebūti jokio platesnio jos konteksto);
- problemos dinamika (gali būti daug potencialių sprendimų ir, pasikeitus aplinkybėms, pasikeisti vieno ar kito siūlomo sprendimo palaikymas).
- Problemų tipai:
 - problemos kompleksiskumo laipsnis, kurį nulemia pasirinkamų sprendimų pobūdis (reikia paveikti tik individą arba grupę, o gal reikia ilgalaikių aplinkos pokyčių ir daugelio sektorių sąveikos);
 - problemos pasireiškimo laikotarpis, susijęs su kylančios grėsmės pobūdžiu ir poreikiu jį lokalizuoti ribotu laiku. Vienas kraštutinumas yra aukštas rizikos laipsnis ir staigi nepaprastosios situacijos grėsmė, reikalaujanti greitų ir teisingų sprendimų. Kitas kraštutinumas yra ilgalaikiai lėti pokyčiai, kuriuos reikia planuoti ir laukti rezultatų;
 - problemos paveikimo mastas. Čia susiduria horizontalaus veikimo problemos sprendimo strategijos, kai reikalingos plačios, visa apimančios priemonės, su vertikalios veikimo problemomis, kurioms spręsti užtektų sufokusuotų ir siauro poveikio priemonių.

Suklasifikavus problemas, kurias interesų grupė turi išryškinti, galima klasifikuoti interesų gynimo strateginius veiksmus pagal siekiamą intervencijos gilumą:

- Intervencijos lygis. Vietos bendruomenė ar nacionalinis lygmuo, o gal parlamentas ar vyriausybė reikalauja vis kitokių interesų gynimo veiksnių ir komunikacijos kanalų pasitelkimo bei įgūdžių.
- Intervencijos tematika. Individo ir individualios elgsenos poveikimas skiriasi nuo siekio patirti socioekonominį, politinį ar kultūrinį poveikį.
- Intervencijos turinys, kuris bet kuriuo atveju skiriasi nuo įprastų

komunikacijos siekių, nes dalyvavimu grįstas interesų gynimas turi paskatinti auditoriją veikti ir įsitraukti į kolektyvines atliepiamąsias veiklas.

- Intervencijos koordinavimas. Dažniausiai interesų atstovavimo gebėjimas padeda sudaryti papildomas koalicijas siekiamoms intervencijoms koordinuoti tais atvejais, kai viena interesų grupė nepajėgi dėl intervencijos masto to padaryti, pavyzdžiui, kai kalba eina apie nepaprastųjų situacijų politikos kūrimą.
- Įrodymais grįstos intervencijos procesas. Vadovaujantis požiūrio pokyčiu, kai koncentravimasis į rezultatą ima lemti didesnę dėmesį procesui, įtraukimo strategijos realizuojamos jau procese, taip užčiuopiant ir silpniausius niuansus, užkoduotus kultūrinėse praktikoje.

Apibendrinant, matome, kad interesų gynimo gebėjimams realizuoti yra svarbios kitos gebėjimų rūšys, tokios kaip strateginis planavimas, finansinis valdymas, vidinė komunikacija tarp narių bei praktinis ir realus narių įtraukimas į veiklą, kad patys interesų grupės nariai asocijuotų save su interesų grupe ją palaikydami tiek žiniomis, tiek ir sava veikla. Neišvengiamai interesų gynimo gebėjimas apima ir gebėjimą ugdyti pasitikėjimą savo veikimo tinkle bei išlaikyti patikimo partnerio reputaciją, kuri auga kartu su kitais interesų grupės gebėjimais, nukreiptais į išorinę interesų grupės aplinką (bendradarbiavimas, mokymasis, komunikacija).

1.6. Interesų grupių pajėgumų stiprinimo praktikos

Kai sistema, kurioje ima veikti interesų grupės, ima pripažinti svarbių gebėjimų rinkinį, reikalingą interesų grupėms kokybiškai veikti, ima formuotis gebėjimų vystymosi paramos sistemos. Pavyzdžiui, Kanados akušerių ir ginekologų draugija, įvertinusi, kad interesų gynimo kompetencijos yra svarbios, susikūrė organizacinių gebėjimų gerinimo programą¹⁴⁹, įtraukdama interesų gynimo veiklas į savo bendruomenės etikos kodeksą.

Kol kas interesų grupių gebėjimų ugdymo praktikos nėra unifikotos ar plačiai paplitusios, bet jos jau yra pasiekusios operacinį / organizacinį lygmenį ir gali būti nagrinėjamos kaip praktikoje taikomos rekomendacijos,

149 Shaw, D. (2014). Advocacy: The role of health professional associations. *International Journal of Gynecology and Obstetrics* 127 (2014) S43–S48.

siūlančios veikti vienokiu ar kitokiu būdu.

Panagrinėkime kelis ryškesnius tokių praktikų atvejus.

Džordžo Gundo fondas (JAV).

Interesų gynimo gebėjimų vertinimo priemonė, skirta vietiniam rėmimo fondui, buvo sukurta 2005 metais¹⁵⁰. Šios priemonės tikslas, kaip teigia patys kūrėjai, yra: vertinti interesų gynimo pajėgumus ir nustatyti gebėjimų formavimo strategijas; dirbti kuriant gebėjimus ir stebėti organizacijų progresą; įtraukti į interesų gynimo veiklą organizacijas per susipažinimą su vertinimo sistema, paskatinti savo bendruomenėje diskusijas apie interesų gynimo gerąsias praktikas. Ši priemonė atsižvelgia į egzistuojančius skirtumus tarp organizacijų ir išskiria tris atskaitos vertinimo kriterijus, kurie nulemia skirtingas veiklos strategijas: organizacijos dydis (maža organizacija nepajėgi turėti interesus atstovaujančio padalinio), organizacijos misija (organizacijos, kurių pirminė misija yra paslaugų teikimas, neskiria tiek pastangų interesų atstovavimui, kiek tos, kurių pagrindinė misija yra interesų gynimas), visiškai naujai įkurtos organizacijos dar neturi reikiamų gebėjimų ir žinių. „Interesų gynimo kompetencijų vertinimo instrumentas“ numato devynis vertinimo kriterijus:

1. Sprendimų priėmimo struktūros;
2. Interesų gynimo metodinis planas;
3. Organizacijos įsipareigojimai ir skiriami ištekliai;
4. Interesų gynimo ištekliai (bazė);
5. Interesų gynimo partneriai;
6. Interesų gynimo tikslai;
7. Komunikavimo gebėjimai ir valdoma infrastruktūra;
8. Interesų gynimo strategijos;
9. Žinios, įgūdžiai ir efektyvaus strategijų įgyvendinimo sistema.

Kalifornijos labdaros fondas (JAV).

Kalifornijos labdaros fondas parengė studiją, kurioje apibrėžė esminių gebėjimų modelį (angl. *Core capacity model*)¹⁵¹, skirtą nevyriausybinėms or-

150 Alliance for Justice (2005). Build Your Advocacy Grantmaking. Advocacy Capacity Assessment Tool. http://bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2012/10/Build_Your_Advocacy_Grantmaking_paywall.pdf. Accessed January 6, 2016.

151 TCC Group. (2009). What Makes an Effective Advocacy Organization? A Framework for Determining Advocacy Capacity. www.tccgrp.com. Žiūrėta 2016-01-15.

organizacijoms, argumentuodamas, kad toks gebėjimų vertinimas tampa svarbus dėl kelių priežasčių. Viena jų – tai auganti finansavimo galimybių gausa, skirta interesų grupių organizaciniam augimui. Kita priežastis – padidėjęs nevyriausybinių organizacijų matomumas vien dėl sparčiai gerėjančios internetinės prieigos. Dėl decentralizacijos ir funkcijų išdalijimo skirtingoms organizacijoms smarkiai besikeičianti valstybės valdymo sistema sudaro didesnes galimybes nevyriausybiniam sektoriui pasiekti sprendimo priėmėjus. Augantis atsakomybės poreikis bei didėjanti konkurencija įpareigoja nevyriausybines organizacijas tapti skaidresnėmis ir investuoti į savo organizacijas. Visos išvardytos sąlygos paskatino ir interesų gynimo veiklos profesionalėjimą, vadinasi, reikalauja nuolatinio gebėjimų tobulinimo.

Minimas labdaros fondas susikūrė savo interesų vertinimo sistemą, kurioje numatė keturias svarbiausių gebėjimų grupes:

1. Vadovavimo gebėjimai, apimantys motyvavimą, siekimą, įsipareigojimus, valdymo, strateginio planavimo, išorinio ir vidinio bendradarbiavimo veiklas;
2. Prisitaikymo gebėjimai, kuriems priskirtini strateginės partnerystės, pozicionavimo, kaupiamų resursų lankstumo ir stebėjimo bei pasiekimų vertinimo gebėjimai;
3. Valdymo gebėjimai, skirti resursų valdymui, darbuotojų koordinavimui, išorinių ryšių valdymui, žmogiškųjų išteklių bei finansų valdymui;
4. Techniniai gebėjimai, apimantys strateginės komunikacijos, politikos proceso ir politikos turinio suvokimą, tarpasmeninės komunikacijos gebėjimus, finansų pritraukimo gebėjimus, teises žinias, įrangos ir patalpų valdymą.

INTRAC nevyriausybinė organizacija (Didžioji Britanija).

INTRAC (angl. *International NGO Training and Research Centre*) remia pilietinės visuomenės organizacijas visame pasaulyje, koncentruodami savo pastangas regionuose. Kadangi ši nevyriausybė organizacija remia kitų organizacijų bendrinių gebėjimų tobulinimo programas, interesų gynimo gebėjimai tampa vienu iš jų interesų. Nors INTRAC nėra pasitvirtinusi jokio interesų gebėjimo ugdymo dokumento, ji atliko savo aplinkoje veikiančių nevyriausybinių organizacijų praktikos tyrimą ir pateikė svarbiausių gebėjimų ugdymo tendencijas, nurodydama, kad gebėjimų ugdymu

mas lemia naujų gebėjimų atsiradimą, o vėliau didina veiklos rezultatyvumą¹⁵². Šis šaltinis išskiria kelis gebėjimų poveikio lygmenis: individo įgūdžius, interesų gynimo programos ar projekto realizavimo gebėjimus, organizacinius (struktūrinius, procesinius, išteklių, valdymo ir organizavimo), išorinių ryšių (tarporganizaciniai gebėjimai), palankios politinės aplinkos ir galiausiai sąveikos tarp visų išvardytų lygmenų.

INTRAC organizacinius gebėjimus skaido į aštuonias grupes:

1. Strateginės lyderystės gebėjimai (strateginis planavimas ir lyderystė);
2. Finansinis valdymas (finansų planavimas ir atsakomybė);
3. Organizacinė struktūra (valdymas, operacinis personalo ir sistemų valdymas);
4. Organizacinė infrastruktūra (įrangos ir technologijų valdymas);
5. Žmogiškieji ištekliai (įdarbinimas, atranka, palaikymas, veiklos valdymas ir karjeros vystymas);
6. Programų ir paslaugų vadyba (planavimas, įgyvendinimas, stebėseną);
7. Procesų valdymas (problemų sprendimas, naujų sprendimų priėmimas, komunikacija, stebėjimas ir vertinimas);
8. Tarporganizaciniai ryšiai (tinklai ir partnerystė).

Pabrėžiant ryšį tarp interesų atstovavimo pastangų ir rezultato, tenka atsižvelgti ir į reguliacinės / politinės aplinkos kontekstą, kuris neretai gali riboti padidėjusių gebėjimų nulemiamą rezultatyvumą arba neleisti pasinaudoti turimais interesų gynimo gebėjimais. Dažniausios problemos yra susijusios su:

- Sėkmės elementais, kurie ne visada gerai žinomi, be to, jų apibrėžimas gali dar labiau apsunkinti ir taip kompleksines interesų gynimo situacijas.
- Priskyrimu, ieškant įvairių įrodymų, kad organizacijos veikla nulėmė vienus ar kitus pokyčius, bet nepavykus jų vienareikšmiškai susieti su interesų gynimo rezultatu.
- Vertinimo laikotarpiu, nes aplinka gali keistis greičiau nei sugebama patirti veiklos rezultatus.

152 Stalker, Ch. & Sandberg, D. (2011). *Capacity Building for Advocacy*. Praxispaper 25, Oxford, UK: INTRAC.

UNICEF interesų gynimo priemonė¹⁵³.

UNICEF (angl. *United Nations Children's Fund*) interesų gynimo veiklas apibrėžia, kaip diskusijomis ir įrodymais grįstą procesą, kai siekiama tiek tiesiogiai, tiek ir netiesiogiai paveikti sprendimų priėmėjus, suinteresuotuosius, atitinkamą tikslinę grupę, siekiant jų palaikymo įgyvendinant numatytus savus tikslus. Kadangi interesų gynimas yra nenutrūkstamas procesas, reikalingas nuolatinis gebėjimų kaupimas ir auginimas, kuris gali užtikrinti reikiamą išteklių mobilizaciją reikiamu metu. Pripažįstant interesų gynimo svarbą, UNICEF išskiria aštuonis svarbius elementus, nuo kurių priklauso interesų gynimo sėkmė:

1. Organizacijos patikimumas;
2. Įgūdžiai;
3. Vidiniai organizacijos koordinavimo ir lyderystės gebėjimai;
4. Gebėjimai kaupti ir komunikuoti svarbius ir adekvačius įrodymus;
5. Rizikų vertinimo gebėjimai;
6. Gebėjimai dirbti su tikslinėmis auditorijomis;
7. Ilgalaikiai partnerystės ryšiai;
8. Reikalingi ištekliai.

Kaip svarbiausios interesų gynimo priemonės yra naudojamos populiariausios komunikacijos priemonės:

- Žinomumo apie klausimą didinimas tiesioginės komunikacijos ir darbo su medijomis būdu;
- Komunikacija, skirta keisti elgseną;
- Partnerystės, koalicijos ir sąjungos;
- Lobizmas ir derybos;
- Viešųjų ryšių kampanijos;
- Tyrimai ir publikacijos;
- Darbas su tikslinėmis grupėmis;
- Visuomenės mobilizacija;
- Konferencijos ir viešieji renginiai.

Sujungus sukauptas kompetencijas bei organizacijos gebėjimus, reikšmingu darbu yra laikoma interesų gynimo strategijos rengimas ir jos įgyvendinimas, o po to pasiekimų vertinimas, kurio metu gauta informacija yra naudojama naujos strategijos ruošimui.

¹⁵³ UNICEF (2010). UNICEF Advocacy Toolkit.

1.7. Literatūra

1. Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(s1), 56-65.
2. Alliance for Justice (2005). Build Your Advocacy Grantmaking. Advocacy Capacity Assessment Tool. http://bolderadvocacy.org/wp-content/uploads/2012/10/Build_Your_Advocacy_Grantmaking_paywall.pdf. Accessed January 6, 2016.
3. Appelstrand, M. (2002). Participation and societal values: the challenge for lawmakers and policy practitioners. *For. Policy Econ.* 4, 281–290.
4. Arnstein, S., R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of American Institute of Planners (JAIP)*, 35(4), (216-224. <http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225>).
5. Baker, A. (2010). Restraining regulatory capture? Anglo-America, crisis politics, and trajectories of change in global financial governance. *International Affairs*, 86(3), 647–663.
6. Baltagi, B., Demetriades, P., Siong Hook, L. (2009). Financial development and openness: evidence from panel data. *Journal of Development Economics* 89, 285–296.
7. Becerra, O, Cavallo, E. and Scartascini, C. (2012). The politics of financial development: The role of interest groups and government capabilities. *Journal of Banking & Finance*, 36, 626-643.
8. Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? West European politics (Special issue: The politics of organised interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics), 31(6), 1103–1128.
9. Bickerstaff, K., Walker, G., (2001). Participatory local governance and transport planning. *Environ. Plan. A* 33, 431–451.
10. Bornstein, G., Kugler, T., & Ziegelmeyer, A. (2004). Individual and group decisions in the centipede game: Are groups more “rational” players? *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 599–605.
11. Briggs, X. de S., (2008). *Democracy as Problem Solving: Civic Capacity in Communities across the Globe*. The MIT Press, Cambridge, MA.
12. Cohen, T., R., Gunia, B., C., Young Kim-Jun S., Murnighan J., K. (2009). Do groups lie more than individuals? Honesty and deception as a function of strategic self-interest. *Journal of Experimental Social Psychology* 45, 1321–1324.
13. de Freitas, C., & Graham Martin, G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare *Social Science & Medicine* 135, 31–39.
14. Dietz, T., Stern, P.C. (Eds.), (2008). *Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making*. National Academies Press, Washington, DC,

- <<http://www.nap.edu/catalog/12434.html>.
15. Dür, A., & De Bievre, D. (2007). The Question of Interest Group Influence, *Journal of Public Policy*, 27(1), 1–12.
 16. Eising R. (2008) Interest groups in EU policy-making. *Living Rev. Euro. Gov.*, Vol. 3, No. 4, p: 32.
 17. Elliott, G. L. (2003). *Measuring capacity and capacity building in nonprofit organizations: A large sample study of Americorps VISTA*. Paper presented at 32nd Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action. Denver, CO.
 18. Esterling, K., M. (2007). Buying Expertise: Campaign Contributions and Attention to Policy Analysis in Congressional Committees. *American Political Science Review*, 1, 93-109.
 19. Evans, S., D., Rosen, A., D., Kesten, S. M., & Moore, W. (2014). Miami thrives: Weaving a poverty reduction coalition. *American Journal of Community Psychology*, 53 (3–4), 357–368. <http://dx.doi.org/10.1007/s10464-014-9657-z>
 20. Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96, 369–386.
 21. Faccio, M. & Parsley, D. (2009). Sudden deaths: Taking stock of geographic ties. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 33, 683–718.
 22. Faust, V., Christens B., D., Sparks, S., M., A., Hilgendorf, A., E. (2015). Exploring relationships among organizational capacity, collaboration, and network change. *Psychosocial Intervention* 24, 125–131.
 23. Few, R., Brown, K. & Tompkins, E., L. (2007). Public participation and climate change adaptation: avoiding the illusion of inclusion. *Clim. Policy* 7 (1), 46–59. <http://dx.doi.org/10.1080/14693062.2007.9685637>
 24. Fellegi, Ivan P. 1996. 'Strengthening Our Policy Capacity. Report of the Task Force on Strengthening the Policy Capacity of the Federal Government'. The Fellegi Report. Ottawa, Canada.
 25. Freeman, D., E., & Roming, L. (2005). *The Unity Foundation's C.Q.: Capacity benchmarking and capacity building*. In L. Bartczak, (Ed.), *A funder's guide to organizational assessment* (pp. 97–111). St. Paul, MN: Fieldstone Alliance.
 26. Goven, J., Langer, E., R., Baker, V., Ataria, J., Leckie, A. (2012). Community engagement in the management of biosolids: Lessons from four New Zealand studies. *Journal of Environmental Management*, 103, 154–164.
 27. Groseclose, T., Snyder, J., M., 1996. Buying supermajorities. *Am. Polit. Sci. Rev.* 90 ((2), 303–315.
 28. Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.
 29. Halpin, D. (2010). *Groups, Representation and Democracy*. Manchester University Press, Manchester/New York.

30. Heaney, M., T. (2014). Multiplex networks and interest group influence reputation: An exponential random graph model. *Social Networks* 36, 66–81.
31. Ho, Sh., J. (2007). Impacts of interest groups: Endogenous interaction and lobbying limits. *Economic Modelling* 24, 506–522.
32. Hoffmann, S. & Zulch, H. (2014). Lobbying on accounting standard setting in the parliamentary environment of Germany. *Critical Perspectives on Accounting*, 25, 709–723.
33. Holahan, R. (2012). Investigating interest group representation on the Pacific Fisheries Management Council. *Marine Policy* 36(3), 782–789.
34. Holburn, G., L. & Vanden Bergh, R., G. (2002). Policy and process: A game-theoretic framework for the design of non market strategy. *Advances in Strategic Management*, 19, 33–66.
35. Howlett, M. & Oliphant, S. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case *Canadian Political Science Review* 4(2–3), 18–36.
36. Hysing, E. (2015). Citizen participation or representative government – Building legitimacy for the Gothenburg congestion tax. *Transport Policy* 39, 1–8.
37. Jentges, E., Brändli, M., Donges, P. & Jarren, O. (2013). Communication of political interest groups in Switzerland: Addressees, channels and instruments. *Studies in Communication Sciences* 13, 33–40.
38. Juerges, N. & Newig, J. (2015). How interest groups adapt to the changing forest governance landscape in the EU: A case study from Germany. *Forest Policy and Economics* 50, 228–235.
39. Kuhlicke, C., Steinfuehrer, A., Begg, C., Bianchizza, C., Bruendl, M., Buchecker, M., De Marchi, B., Di Masso Tarditti, M., Hoepfner, C., Komac, B., Lemkow, L., Luther, J., McCarthy, S, Pellizzoni, L., Renn, O., Scolobig, A., Supramaniam, M., Tapsell, S., Wachinger, G., Walker, G., Whittle, R., Zorn, M. & Faulkner, H. (2011). Perspectives on social capacity building for natural hazards: outlining an emerging field of research and practice in Europe. *Environmental Science and Policy*, 14 (7), 804–814.
40. Lynam, T., De Jong, W., Sheil, D., Kusumanto, T. & Evans, K. (2007). A review of tools for incorporating community knowledge, preferences, and values into decision-making in natural resources management. *Ecology and Society* 12(1):5.
41. Mach, A. (2007). *Interest groups*. In U. Kloeti, P. Knoepfel, H. Kriesi, W. Lindner, & Y. Papadopoulos (Eds.), *Handbook of Swiss politics* (pp. 359–380). Zurich: NZZ.
42. Mathur, I., Singh, M., Thompson, F. & Nejadmalayeri, A. (2013). Corporate governance and lobbying strategies. *Journal of Business Research* 66, 547–553.
43. McAndrews, C., & Marcus J. (2015). The politics of collective public participation in transportation decision-making. *Transportation Research Part A* 78, 537–550.

44. Meier, B. P., & Hinsz, V. B. (2004). A comparison of human aggression committed by groups and individuals: An inter individual–intergroup discontinuity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 551–559.
45. Mikulskienė, B. (2011). Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui. Vilnius: MES.
46. Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.
47. Missonier, S. & Loufrani-Fedida, S. (2014). Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology. *International Journal of Project Management* 32 (7), 1108–1122.
48. Moynihan, D., P. (2003). Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation Citizen Summits in Washington, D.C. *The American Review of Public Administration*, 33(2), 164–188.
49. Newig, J., Kvarda, E., (2012). Participation in environmental governance: legitimate and effective? In: Hogl, K., et al. (Eds.), *Environmental Governance: The Challenge of Legitimacy and Effectiveness*. Edward Elgar, Cheltenham/Northampton, pp. 29–45.
50. OECD / DAC, (2006). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice, DAC Guidelines and Reference Series*, Paris. Available at: http://www.fao.org/fileadmin/templates/capacitybuilding/pdf/DAC_paper_final.pdf.
51. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33 (2), 496–520.
52. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge, New York.
53. Pfarr, Ch., Schmid, A., & Mørkbak, M. (2014). *Identifying latent interest-groups: An analysis of heterogeneous preferences for income-redistribution*. Munich Personal RePEc Archive. [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/588\(23/](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/588(23/)
54. Pimbert, M. & Pretty, J. (1997). Parks, People and Professionals: Putting Participation into Protected Area Management, in Ghimire, Krishna and Pimbert, Michel (1997) *Social Change and Conservation*, Earthcan, London, 297–330.
55. Powers, J. (2005). Strategic interaction in United States Fishery Management Councils. *Mar Resour Econ*, 19, 417–438.
56. Reed, M., S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.

57. Reed, M., S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, Ch., Quinn C., H., & Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949.
58. Richards, C., Blackstock, K., L., Carter, C., E., (2004). *Practical Approaches to Participation SERG*. Policy Brief No. 1. Macauley Land Use Research Institute, Aberdeen.
59. Royal College of Physicians and Surgeons of Canada (2005). The CANMeds Framework. <http://www.royalcollege.ca/portal/page/portal/rc/canmeds/framework>. Accessed January 5, 2016.
60. Sarzynski, A. (2015). Public participation, civic capacity, and climate change adaptation in cities. *Urban Climate*, 14(1), 52–67.
61. Schneider M., T. (2014). Interest-group size and legislative lobbying. *Journal of Economic Behavior & Organization* 106, 29–41.
62. Schwarz, A., & Pforr, F. (2011). The crisis communication preparedness of non profit organizations: The case of German interest groups. *Public Relations Review*, 37, 68–70.
63. Servaes, J. (2000). *Advocacy strategies for development communication*. In J. Servaes (Ed.), *Walking on the other side of the information highway. Communication, culture and development in the (21st century)* (pp. 103–118). Penang: Southbound, Penang.
64. Servaes, J. & Patchanee, M. (2010). Advocacy strategies for health communication. *Public Relations Review* 36, 42–49.
65. Shaw, D. (2014). Advocacy: The role of health professional associations. *International Journal of Gynecology and Obstetrics* 1(27), S43–S48.
66. Sindik, A. (2014). Standing out in the crowd: How unique are the lobbying patterns of the broad cast and wireless industries? *Telecommunications Policy* 38, 1024–1034.
67. Sobek, J. & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning* 30, 237–246.
68. Speer, J. (2012). Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services? *World Development*, 40(12), 2379-2398.
69. Stalker, Ch. & Sandberg, D. (2011). *Capacity Building for Advocacy*. Praxispaper 25, Oxford, UK: INTRAC.
70. Stringer, L., C., Dougill, A., J., Fraser, E., Hubacek, K., Prell, C., & Reed, M., S. (2006). Unpacking “participation” in the adaptive management of social–ecological systems: a critical review. *Ecol. Soc.* 11(2), <<http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss2/art39/>>

71. Tovar, P. (2011). Lobbying costs and trade policy. *Journal of International Economics* 83, 126–136.
72. Truman, D., B. (1993[1951]). *The Governmental Process. Political Interests and Public Opinion*. Berkeley: University of California. Institute of Governmental Studies.
73. TCC Group. (2009). What Makes an Effective Advocacy Organization? A Framework for Determining Advocacy Capacity. www.tccgrp.com. Žiūrėta 2016-01-15.
74. UNDEP, 2006. Ways to Increase the Effectiveness of Capacity Building for Sustainable Development. Discussion Paper Presented at The Concurrent Session 18.1: The Marrakesh Action Plan and Follow Up. 1A1A Annual Conference, Stavanger, Norway.
75. UNICEF (2010). UNICEF Advocacy Toolkit.
76. Whitmarsh, L., Swartling, Å., G., & Jäger, J. (2009). Participation of experts and non-experts in a sustainability assessment of mobility. *Environ. Policy Gov.* 19, 232–250.
77. Weber, N. & Christopherson, T. (2002) The influence of non-governmental organisations on the creation of Natura (2000 during the European policy process. *Forest policy and Economics*. 4(1), 1–12. <http://www.iap2.org.au/resources/iap2s-public-participation-spectrum>.
78. Yang, B., Watkins, K., E. and Marsick, V., J. (2004), The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 31–55. doi: 10.1002/hrdq.1086.
79. Young, K. (2013). Policy takers or policy makers? The lobbying of global banking regulators. *Business Horizons*, 56, 691–701.

2. ĮTRAUKTIES IR ĮSITRAUKIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Birutė Mikulskienė

2.1. Tyrimo strategija

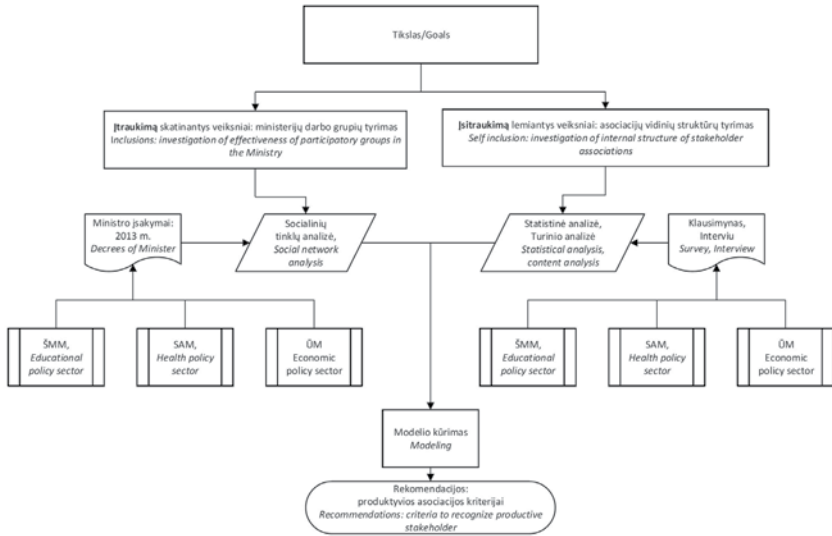
Tyrimo metodologija remiasi kelių tyrimo metodų superpozicija, kuri padidina tyrimo rezultatų tikslumą, pagerina atskirų metodų ribotą pritaikomumą bei padeda užčiuopti silpnai išreikštus reiškinius. Pagrindinis tyrimo tikslas yra skaidomas į sudedamąsias dalis pagal tyrimo subjektus ir taip formuojami du tyrimo srautai.

Vieną tyrimo srautą nulemia valstybės valdymo institucijos (ministerijos) ir jose besiformuojančios įtraukties praktikos, kur galios centras sutelktas politikų (ministro ir jo komandos) bei jiems talkinančių valstybės tarnautojų rankose. Šio tyrimo srauto pagrindiniu skiriamuoju bruožu reiktų laikyti teisės aktuose apibrėžtas taisykles, procedūras ar strategijas, kurios leidžia arba, atvirkščiai, riboja naujų įtraukties formų plėtrą, todėl šį tyrimo srautą vadiname įtraukties **veiksnių tyrimu**. Įtraukties veiksnių tyrimas yra grindžiamas darbo grupių paplitimo analize, siekiant nustatyti, kokia apimtimi asociacijos kartu su kitais suinteresuotaisiais yra įtraukiamos į tiriamųjų sektorių politikos formavimo procesus. Dėl tyrimo objekto kompleksiskumo, nevienareikšmiško politikų savęs ir savo veiksmų vertinimo, visuomenės susipriešinimo tiriama tik formali ir teisėta įtrauktis, todėl analizei pasirenkama dokumentais grįsta darbo grupių dinamika. Tai yra sekama, koku teisiniu pagrindu buriamos grupės ir kas jose dalyvauja. Šiam tyrimui tinkamiausias socialinių tinklų analizės (toliau – STA) metodas, kuris gali atskleisti, kaip sprendimo galia pasiskirsto tarp politikos veikėjų ir kokį vaidmenį prisiima asociacijos. STA, kaip tyrimo prieiga, leidžia darbo grupių tinkle „padaryti momentinę nuotrauką“, kurioje objektyviai užfiksuojama veikėjų vieta tinklo struktūroje, o kartu galima atsekti ir tarpusavio santykius. Tyrimui pasirenkame 2013 kalendorinius metus.

Antrasis tyrimo srautas yra nulemiamas veiksmų, vykstančių ten, kur pirmojo tyrimo srauto subjektas (ministerijos) ieško veikėjų įtraukčiai rea-

lizuoti – tai yra asociacijose, kurios reprezentuoja sektoriaus interesus. Asociacijoms, priešingai nei ministerijoms, teisės aktuose įtvirtintos taisyklės, procedūros ar strategijos svarbios tik tiek, kiek jos ima veikti ministerijos erdvės lauke, o formuodamos savo veikimo praktikas organizacijos viduje, asociacijos gali vadovautis vadybos efektyvumo rekomendacijomis, net jei tai dar nėra apibrėžta teisės aktu. Šis tyrimo srautas vadinamas **įsitraukimą lemiančių veiksnių tyrimu ir** grindžiamas kokybine bei kiekybine socialinių tyrimo metodologijos prieiga. Tai yra kokybinio pusiau-struktūruoto interviu bei atvejo analizės metodais bus tiriamos asociacijų svarbiausių demokratinio valdymo principų rinkinys, kuris gali tapti atrankos į įtraukimo priemones atskaitos tašku. Kokybinio tyrimo metu galime surinkti jautrią, svarbią tiriamajam informaciją, kuri kitame etape validuojama kiekybinio patikslinamojo tyrimu. Tyrimas apims šiuos valdymo dėmenis: asociacijos strategijų formavimas, interesų atstovavimas, asociacijos narių dalyvavimo sprendimų priėmime galimybės, vadovo komunikacija su atskirais jos nariais; miskomunikacijos lygis, veiklų planavimo procesas, vykdomos veiklos efektyvumas bei rezultatyvumas, asociacijos vertingumas jos nariams ir visuomenei. Šiam tyrimui atlikti tinkamiausias kiekybinis statistinės apklausos metodas.

Tyrimo strategija pateikta 3 pav. Įtraukties ir įsitraukimo tyrimo strategija. Apibendrinant, tyrimo instrumentariją sudaro kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu klausimynas (žr. Priedas I), kiekybinio tyrimo apklausos klausimynas (žr. Priedas II), socialinių tinklų analizės prieiga, į atvejo analizę integruojant interviu ir apklausos klausimus.



3 pav. Įtraukties ir įsitraukimo tyrimo strategija.

2.2. Tyrimo tikslinė grupė

Nors klasikinė valdymo mokslo teorija teigia, kad organizacijos, turinčios panašią valdymo struktūrą, veikia panašiais principais, o nustatytos veikimo taisyklės lemia prognozuojamus rezultatus, yra manoma, kad tam tikras atsitiktinumas bei specifinis organizacijos kontekstas gali nulemti kokybiškai kitokias veikimo pasekmes¹⁵⁴. Todėl siekiant užčiuopti galimo konteksto poveikį įtraukties kokybei, nepakanka taikyti tik įvairius tyrimo metodus, verta įtraukties veiksmus tirti ir įvairiuose viešosios politikos sektoriuose, ieškant tiek vienodumo, tiek ir skirtumų. Todėl įtrauktį skatinančių ir įsitraukimą lemiančių veiksnių tyrimas buvo atliekamas sveikatos apsaugos, švietimo ir mokslo bei ūkio sektoriuose. Viena vertus, šie sektoriai organizacine prasme yra palyginami ir labai panašūs. Juos reprezentuojančios ministerijos turi identišką organizacinę struktūrą (organizacijai vadovauja ministras, kuriam talkina keli viceministrai ir patarėjai, organizacijos

154 Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., Zeithaml, C., P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.

ūkį valdo kancleris, organizaciją sudaro departamentai ir skyriai). Ministerijų darbo rezultatai yra įtvirtinami teisės aktais, kurių derinimo ir skelbimo tvarka yra griežtai reglamentuojama įstatymu. Kita vertus, pasirinkti sektoriai skiriasi ne tik dominuojančiu veiklos objektu (Sveikatos apsaugos ministerija atsakinga už sveikatos priežiūrą, Švietimo ir mokslo ministerija kuruoja švietimą, aukštąjį mokslą, mokslinius tyrimus, Ūkio ministerija atsakinga už verslo sąlygų puoselėjimą bei inovacijas), bet ir susiformavusiu arba, tiksliau, sektoriaus diktuojamu požiūriu į suinteresuotuosius. Ryškūs skirtumai stebimi ir suinteresuotųjų konkrečia politika skaičiuje. Taip pat nemenki skirtumai galimi suinteresuotuosius reprezentuojančių organizacijų valdyme.

2.3. Įtraukties veiksnių tyrimas (socialinių tinklų analizė)

Lietuvos viešojo valdymo institucijos, tarp jų ir ministerijos, turi ilgą metę patirtį dirbdamos su savo sektoriaus suinteresuotaisiais, dažniausiai juos įtraukdamos per sudaromas darbo grupes. Išsamios informacijos apie darbo grupių veiklą ministerijų tinklalapiuose ar kituose šaltiniuose nerasime. Darbo grupių rezultatai dažniausiai integruojami į institucijos veiklos ataskaitas, atskirai nepaminint, kokioje darbo grupėje buvo pasiektas vienas ar kitas rezultatas. Tad apie darbo grupių būrimo praktikas galime daugiau sužinoti iš darbo grupių dalyvių, jiems pasakojant savo įspūdžius.

Iš ankstesnių tyrimų¹⁵⁵ yra žinoma, kad teisę inicijuoti darbo grupę ministerijos dažniausiai pasilieka sau, nors pasitaiko ir atveju, kuomet ministerija atliepia visuomenės ar kito suinteresuotojo norą / raginimą ir buria tokią grupę siūlymams analizuoti ar naujoms strateginėms nuostatoms formuluoti. Tokios suinteresuotųjų susibūrimo struktūros vadinamos darbo grupėmis. Jos yra laikino pobūdžio (darbo grupės nariams suteikiami įgaliojimai keliems mėnesiams, išskirtiniais atvejais – metams), o jų veikimo principai dažniausiai reglamentuojami institucijos darbo reglamente. Darbo grupėms nustatomi gana konkretūs tikslai, kurie bendru atveju

155 Mikulskienė, B., Pitrėnaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.

galėtų būti priskirtini ministerijų poreikio žinioms tenkinti. Ministerijos su darbo grupių pagalba surenka žinias apie suinteresuotųjų poreikius bei aptaria naujas politines nuostatas, taip pat darbo grupes naudoja kaip konsultacijų, problemų sprendimo, kompromiso ieškojimo, įrodymų ir pagrindimų surūšiovimo, informacijos sklaidos, politinės atsakomybės pasidalinimo instrumentus^{156, 157}.

Vienas dažnesnių įtraukimo į darbo grupę motyvų yra gerai žinoma ir aukštai vertinama suinteresuotojo kompetencija konkrečiu nagrinėjamu klausimu. Dažniausiai su tam tikromis asociacijomis arba pavieniais suinteresuotaisiais ministerija turi seniai nusistovėjusius bendradarbiavimo ryšius, kurie sukuria ir ilgalaikį tarpusavio pasitikėjimą. Neretai vietą darbo grupėje garantuoja teisės aktas, kuriame konkreti asociacija yra įrašoma, kaip privalomas bet kokių sprendimų dalyvis. Taip pat darbo grupių nariais galima tapti savo iniciatyva, pademonstruojant aktyvumą kitose ministerijos veiklos srityse ir taip atkreipiant dėmesį į savo norą prisidėti prie sprendimų priėmimo eksperto statusu. Tiesmukiškas kreipimasis su prašymu įtraukti konkretų organizacijos atstovą į darbo grupę taip pat galimas.

Kadangi tokios grupės sudaromos oficialiais ministro pasirašytais įsakymais, darbo grupių narius galime teisėtai vadinti darbo grupių tinklo nariais, dalyvaujančiais įtraukties procese. Taip susiformuoja formalus į viešosios politikos procesus įtrauktų veikėjų tinklas, jungiantis tiek vidinius organizacijos suinteresuotuosius (viešojo valdymo sistemos organizacijos, pavyzdžiui, kitos ministerijos, nei darbo grupes iniciavusi, valstybės institucijos, įstaigos, agentūros), tiek ir išorinius suinteresuotuosius (įmonės, švietimo įstaigos ar sveikatos priežiūros įstaigos). Darbo grupių narių tinklas gali atskleisti ir darbo grupių formavimosi praktikos subtilybes. Tarkime, gali pasakyti, kokie suinteresuotieji yra kviečiami ir kaip jų atstovaujama institucija pagal kompetenciją atitinka nagrinėjamo klausimo darbo

156 Mikulskienė, B., & Pitrėnaitė-Žilėnienė, B. (2013) Management of participation practice: reconstruction of Lithuania's formal policy networks by means of social network analysis. *Procedia - social and behavioral sciences*, 79, 127–140.

157 Mikulskienė, B., Pitrėnaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.

grupėje turinį. Todėl darbo grupių narių tinklo sudėtis atspindi formalią, tai yra oficialią inicijuojančios ministerijos poziciją pakviečiamųjų dalyvauti procesuose atžvilgiu, o tai reiškia, ir įtraukties atžvilgiu.

Vien nagrinėjant formalaus darbo grupių dalyvių tinklą, galima atsakyti į daugelį klausimų apie tai, kaip veikia darbo grupės ir koks realus yra darbo grupės nario vaidmuo be to, kurį oficialiai deklaruoja kviečiančioji institucija. Taip betirdami dalyvių tinklo struktūrą, mes galime atskleisti **įtraukimo veiksmus**, kuriuos galėtume įvardyti taip:

1. Įtraukiamų suinteresuotųjų skaičius ir jų proporcija tinkle. Suinteresuotųjų absoliutūs bei santykiniai skaičiai rodo suinteresuotųjų svarbą, įtrauktį inicijuojančios institucijos požiūrį į tokių suinteresuotųjų galimą indėlį bei pačių suinteresuotųjų gebėjimus.
2. Suinteresuotųjų įvairovė. Suinteresuotųjų įvairovė atsiskleidžia per suinteresuotųjų atstovaujamų institucijų skaičių, kurios reprezentuodamos įvairias sektoriaus sritis, suteikia daugiau informuotumo visam darbo grupės veiklos procesui, o įtraukčiai – kokybės. Kuo didesnis įtraukiamų institucijų skaičius, tuo institucijoje mažesni barjerai pasireiškia įvairesnėms nuomonėms.
3. Suinteresuotųjų užimama pozicija tinkle. Suinteresuotųjų integravimas, jų lygiavertis vertinimas atsiskleidžia per tolygią tinklo struktūrą. Todėl tikėtina, kad įtrauktis veikia prasmingai, nes įvairesnės nuomonės turi galimybę būti išgirstos ir aptartos.

Tyrimo metodas.

Įtraukimo veiksniams tirti pasirinktas socialinių tinklų analizės (STA) metodas, kuris nagrinėdamas geografinį tinklo narių išsidėstymą vienas kito atžvilgiu gali pateikti daug vertingos informacijos apie sprendimo galios centrus, grupės veikimo drauge kokybę, grupės tapatybę, įtraukimo turinį.

Taikant STA reikia apibrėžti, kaip bus konstruojamas narių tinklas. Vienas iš būdų formuoti tinklą yra žvaigždės tipo, kuris formuojamas kaip vienmatis. Vienmatisckumas aprašomas tuo, kad visi tinklo mazgai yra vienaarūšiai ir atitinka vieną iš savybių, pavyzdžiui, tinklo mazgu gali būti projektas, projekto komandos narys, darbo grupės narys arba procedūros etapas. Žvaigždės tipo tinkle grupės vadovas yra pripažįstamas grupės centru,

kurį jungia ryšiai su kiekvienu grupės nariu. Kiti galimi ryšiai, kurie nors ir yra realūs, egzistuoja (žmonės darbo grupėje susipažįsta ir juos sieja bent formalus pripažinimas), bet formaliame darbo grupės tinkle dokumentais nėra fiksuojami, todėl šie ryšiai yra ignoruojami ir analizėje nedalyvauja. Tokie ryšiai formaliai ignoruojami.

Suformavus tinklą jis analizuojamas nustatytų įtraukties veiksnių atžvilgiu. Tai yra:

- skaičiuojami tinklo bendrieji statistiniai rodmenys: narių skaičius, žvaigždės centre esančių narių (vadovaujančių grupėms) skaičius, ryšių pobūdis (išeinantys ir įeinantys ryšiai, kurie atitinka grupės nario formalų vaidmenį – grupės vadovas arba tik narys), tinklo diametras (kiek išplitęs tinklas arba kiek nariai vienas nuo kito yra vidutiniškai nutolę), geodeziniai atstumai (kiek vidutiniškai narių yra viename kelyje be trūkių iki pasirinkto nario), klasterizacijos koeficientas ir pan.
- skaičiuojami įvairūs narių tarpusavio suartėjimo (angl. *proximity*) rodmenys: centriškumas (angl. *centrality*), tarpininkavimas (angl. *betweenness*), artumas (angl. *closeness*), kurie parodo realias narių pozicijas tinkle, jų vertingumą vienas kito atžvilgiu ir tarpusavio pripažinimą.
- atliekama pagrindinių komponentų analizė, kuri parodo konkrečių mazgų erdvinį išsidėstymą kitų tinklo mazgų atžvilgiu, taip ir grafiškai išryškindama narių tarpusavio pripažinimą.
- skaičiuojamas k-skaičius, kuris parodo, kokie tinklo nariai pagal tarpusavio vertingumą yra panašūs ir užima vienodą vietą tinkle.
- atliekama “Emily chart” analizė, kuri parodo analizei atrinktų tinklo narių kaimynus. Tai atskleidžia, su kuriais tinklo fragmentais konkretus narys dažniausiai bendradarbiauja. Tokiomis atrinktomis grupėmis yra išoriniai suinteresuotieji, tai yra dažniausiai asociacijas atstovaujantys nariai.

Tie nariai, kurie susieti glaudžiausiais ryšiais (juos sieja didžiausias ryšių skaičius, jie yra pasiekiami iš bet kurio tinklo taško), turi galimybę efektyviau dalytis savo žiniomis, vertybėmis, idėjomis, taip dar labiau suartėdami. O suartėjus jų mąstymo modeliai tampa suprantami vienas kitam geriau ir greičiau, taip sukuriant naują tinklo arba jo fragmentų tapatybę.

Tyrimo prielaida: įtraukties veiksmų raiška, grįsta išorinių suinteresuotųjų skaičiumi bei jų santykiu, jų įvairove bei integravimu į tinklo struktūrą, kiekybiškai leidžia pamatuoti, kiek viešojo valdymo institucijai realiai yra svarbus suinteresuotojo indėlis bei kiek konkretus suinteresuotasis yra pajėgus tapti naudinga institucijai.

2.4. Įsitraukimą skatinančių veiksmų tyrimas

Įsitraukimą lemiančių veiksmų tyrimas savo objektu išskiria suinteresuotuosius ir juos buriančias organizacijas, kurių pagrindinis tikslas – veikti taip, kad ginami interesai būtų išgirsti ir reikiamu momentu atstovaujami. Tad svarbu nustatyti (įsitraukimą lemiančių veiksmų tyrimo tikslas), kaip veikia interesus vienijančios organizacijos bei kokias strategijas jos naudoja kaupdamos savo išteklius ir kurdamos savo gebėjimus įsilieti į valstybės valdymo institucijų įtraukties infrastruktūrą. Jei įtraukties *veiksniai* aprašo įsijungimo į valstybės valdymo tinklus barjerus, tai įsitraukimą lemiantys veiksniai nusako vidinius organizacinius barjerus turėti reikiamų gebėjimų ir inicijuoti įsitraukimą arba atliepti esamą įsitraukimo praktiką. Todėl įsitraukimą lemiančius veiksmus galima suformuoti taip:

- Asociacijos vidinio valdymo praktika (demokratinio veikimo principų puoselėjimas priimant sprendimus, kuriant palaikančią ir skaidrią organizacinę struktūrą, stebint ir kontroliuojant savo veiklą, periodiškai nustatant veiklos strategiją).
- Asociacijos vidinių gebėjimų stiprinimas ir konkreti nauda asociacijos nariams.
- Asociacijos narių interesų gynimo praktikos (gebėjimas pažinti kintančius narių interesus, juos pagrįsti racionaliomis formomis, prasmingų kanalų interesams paviešinti valdymas).

Tyrimo metodai.

Šiems veiksmams tirti parinkta trijų tyrimo metodų superpozicija, nes tyrimo pradžioje suformuluotų įsitraukimo veiksmų rinkinys tyrimo eigoje gali būti tikslinamas ir pildomas naujais veiksmiais dėl superpozicijos metu atskleidžiamų naujų detalių. Kokybinis tyrimas dalijamas į du srautus: asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikų tyrimą ir asociacijų gebėjimų raidos tyrimą. Kiekybinio tyrimo metu yra tikslinama, kokia apimtimi kokybinio tyrimo metu nustatyti įsitraukimą lemiantys veiksniai pasireiškia Lietuvos asociacijose.

2.4.1. Asociacijų vidinių gebėjimų akumuliacija (kokybinis tyrimas)

Kokybinio tyrimo pridedamoji vertė yra užčiuopti subjektyvius, tiriamiesiems jautrius, iki tyrimo net nežinomus organizacijos veikimo aspektus, kurie konkrečioms tiriamiesiems atrodo esą problemos šaltiniu. Siekiant didesnio tyrimo tikslumo pusiau struktūruotas interviu yra derinamas su atvejo studija, tai leidžia išryškinti įsitraukimą didinančių veiksmų pasireiškimo skirtumus.

2.4.1.1. Asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikas (pusiau struktūruoto interviu tyrimas)

Pusiau struktūruotas interviu vyko pagal suderintą laiko valdymo planą, tačiau leidžiant pokalbį valdyti pašnekovui, užduodant patikslinamuosius klausimus iš paruošto klausimyno.

Klausimyną sudaro penki stambūs klausimų blokai. Po įprastų demografinių klausimų prasideda diskusija apie respondento interesams atstovaujančią asociaciją apie šiuos dalykus:

- Veikla: ką veikia ir kokius veiklos tikslus sau kelia organizacija. Siekiama užčiuopti, kaip respondentas vertina atliekamą veiklą, kokius sunkumus įžvelgia, kokiais motyvais asmeniškai vadovaujasi dalyvaudamas bendrose veiklose, kurias veiklas vertina labiausiai.
- Valdymas: kaip organizacija planuoja savo veiklą, kaip priima sprendimus, kaip dalijasi informacija viduje. Tikslinamasi, kaip dažnai ir kokiais kanalais organizacija pasiekia savo narius, kiek reglamentuoja ir griežtai laikosi savo vidinių organizavimosi taisyklių, ar taiko balsavimą sprendimų priėmime, kaip sprendžia konfliktus, kokių principu deleguoja darbus savo nariams.
- Dalyvavimas politikos formavime: kiek aktyvi yra / turi būti jų organizacija politikos formavime ir kaip respondentas vertina asociacijos pastangas įsitraukti į politikos formavimą. Taip pat domimasi bendru respondento vertinimu apie asociacijų įsitraukimą bendru atveju.
- Bendradarbiavimas: kiek ir kaip respondento asociacija bendradarbiauja su viešojo valdymo sektoriumi bei kitomis asociacijomis siekdama savo organizacijos tikslų. Prašoma paryškinti, kokie santykiai dominuoja tarp asociacijų: ar pasireiškia konkurencija,

ar palaikymas. Domimasi, kuo ypatingi ryšiai su viešojo valdymo institucijomis, kokiais būdais bandoma juos pasiekti, kurie būdai yra efektyviausi.

- Interesų gynimas. Nors interesų gynimas yra viena iš veiklos formų, ją pokalbio metu akcentuojama ryškiau, siekiant pajusti, kiek ši veikla yra išplėtotą ir kaip jos turinys veikia kitus veiklos elementus.

Tinkamai parinkus respondentus atsiranda prielaidos interviu metu sudaryti išsamų rinkinį įsitraukimą palaikančių veiksmų, kurių realizavimo mastas skiriasi dėl tiriamų organizacijų raidos skirtumų. Todėl respondentų rinkinio sudarymas ir respondentų atrankos kriterijų įvardijimas tampa svarbiu tyrimo validumo aspektu. Respondentams atrinkti taikytini kriterijai:

- Sektorinis pasiskirstymas (respondentai iš trijų viešojo valdymo sektorių – sveikatos apsaugos, švietimo ir mokslo, ūkio);
- Interesų segmento reprezentatyvumas (respondentai iš „labiau“ viešojo intereso asociacijų, pavyzdžiui, pacientų asociacija, iš privataus intereso asociacijos, pavyzdžiui, farmacijos verslo);
- Asociacijų raidos reprezentatyvumas (respondentai iš jaunos organizacijos, patyrusios organizacijos);
- Asociacijos narių masiškumo laipsnis (respondentai iš didelių ir mažų asociacijų).

Tyrimo prielaida: demokratinės vidinės organizacijos valdymo praktikos, asociacijos narių gebėjimų kaupimas ir asociacijos interesų atstovavimo įgūdžiai yra tarpusavyje priklausantys veiksniai, kurių nuolatinis vystymasis nulemia interesus atstovaujančios organizacijos veiklos prasmingumą. Tinkamas šių veiksmų derinys nulemia reikiamas kompetencijas įsitraukti į viešojo valdymo procesus atstovaujant interesus.

2.4.1.2. Asociacijų gebėjimų raida (atvejo studijos tyrimas)

Asociacijos, kaip ir visos organizacijos, išgyvena visas būdingiausias organizacijos vystymosi stadijas nuo įsisteigimo, veiklos plėtojimo ir augimo, įsisotinimo ir natūralios mirties. Kiekvienas raidos etapas atneša naują suvokimą apie tai, ko organizacija siekia ir kaip organizacija galėtų savo siekius realizuoti. Interesus atstovaujančių organizacijų raida taip pat turi turėti savo trajektoriją, kuri nebūtinai yra tiesinė, bet sudaro sąlygas organi-

zacinėms kompetencijoms vystytis ir ilguoju laikotarpiu prisideda prie organizacijos sėkmės. Svarbu įvertinti, kaip raidos etapai yra susiję su įsitraukimo gebėjimų akumuliacija. Taip pat raidos etapai gali atskleisti, kiek įsitraukimo infrastruktūra prisideda prie interesų organizacijų raidos. Tarkime, jei interesų grupėms su vienais gebėjimais viešojo valdymo institucijos yra palankesnės ir dažniau bei noriau jas įtraukia, tuomet kitos asociacijos yra linkusios savo raidą paspartinti ir nukreipti ta linkme, kaupiant tuos gebėjimus, kurie pripažįstami viešojo valdymo institucijose. Taip raidos etapų tyrimas gali susieti įsitraukimo gebėjimų veiksmus su įtraukimo veiksniais.

Asociacijų gebėjimų raidos tyrimams pasirinktas atvejo studijos metodas, kuris leidžia išsamiai pažinti ir aprašyti pasirinktą organizaciją, vadovaujantis jau sudarytu asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikų tyrimo instrumentarijumi, jį pagilinant klausimais apie raidos etapus.

Atvejo tyrimas struktūruojamas į kelis etapus:

1. Pasiruošimo etapas – istorinės raidos tyrimas. Remiantis viešai prieinamais šaltiniais atkuriamą istorinę organizacijos vystymosi raidą. Istorinei raidai struktūruoti ir svarbiausioms pokyčių jėgoms nustatyti siekiama susieti svarbiausius raidos etapus su juos nulemiančiais veiksniais pagal šias ypatybes: laikotarpis, reikšminis įvykis, pagrindinė veikla, nukreipta į organizacijos vidų, pagrindinė veikla, nukreipta į išorę, finansavimo šaltiniai, svarbiausi vykdytojai ir idėjų savininkai, valdymo principai (formalios ir neformalios, savanorystės principais grindžiamos iniciatyvos), narių skaičius, atstovavimui pasirenkamos formos (pavyzdžiui, peticija, protesto akcija, darbo grupė, raštas, iniciatyva diskusijai), kokybės kontrolės principai.
2. Pagrindinis informacijos rinkimo etapas. Atliekamas pusiau struktūruotas interviu pagal anksčiau aprašytą tyrimo schemą.
3. Tikslinimo etapas. Tikslinama surinkta informacija nestruktūruoto pokalbio metu, užpildant pirmame ir antrame etape surinktos informacijos spragas, prašant įvertinti ar pakomentuoti trūkstantį ar kontraversiškai interpretuojamą informaciją.

Atvejo studijai pasirenkamos kelios asociacijos iš skirtingų veiklos sektorių, o kontroliniu atrankos kriterijumi tampa preliminarus asociacijos priiskyrimas skirtingiems raidos etapams.

Pirmoji atvejo studijai atrinkta asociacija iš sveikatos sektoriaus yra jauna organizacija, pradedanti kaupti savo gebėjimus ir besiruošianti pereiti į intensyvaus augimo stadiją. Kita asociacija yra iš ūkio sektoriaus, patyrusi ir aktyvi asociacija, taikanti susiformavusią veikimo praktiką. Trečioji asociacija veikia ties švietimo ir ūkio sektorių interesų sankirta ir yra sąlyginai stagnuojanti dėl pasikeitusios situacijos rinkoje bei kitų veiksnių.

Tyrimo prielaida: įsitraukimą palaikančių veiksnių skaidri raiška ir jų tarpusavio daroma lemia interesų organizacijos augimą ir tikėtiną ilgaamžiškumą. Tai yra tos organizacijos, kurios rūpinasi savo organizacijos valdymo skaidrumu, savo narių kompetencijomis, ieško įvairių interesų atstovavimo būdų, yra sėkmingiau įtraukiamos ir ilgiau išlaiko intereso aktualumą.

2.4.2. Įsitraukimą skatinančių veiksnių kiekybinės apimtys (kiekybinis tyrimas)

Kiekybinis tyrimas – statistinė asociacijų apklausa – buvo taikomas siekiant patikrinti, kokia apimtimi įsitraukimą skatinantys veiksniai, nustatyti kokybinio tyrimo metu, yra realizuojami Lietuvos asociacijose ir kaip šie veiksniai koreliuoja tarpusavyje. Buvo siekiama statistiškai įvertinti, kokios praktikos realiai yra paplitusios tarp asociacijų ir kokius realius gebėjimus asociacijos turi sukaupusios, kaip šiais gebėjimais naudojasi ir kaip jų veikimas skiriasi tarpusavyje lyginant skirtingus sektorius.

Tyrimo klausimyną sudaro 29 klausimai. Šis klausimynas yra mišraus tipo, sudarytas iš uždarytųjų klausimų su vienu / daug galimų atsakymų variantų, matricos tipo klausimų bei pusiau uždarojo tipo klausimų, suteikiant respondentams galimybę pateikti savo atsakymo variantus, kurie išplėtoja kokybinio tyrimo klausimyno turinį.

Klausimyną sudaro penki klausimų blokai:

- Demografiniai klausimai. Jais siekiama išsiaiškinti, kiek laiko respondentas priklauso asociacijai, kokie jo asmeniniai motyvai būti asociacijos nariu, kokią vaidmenį asociacijoje respondentas sau priskiria (pavyzdžiui, idėjų variklio, vadovo ar rėmėjo).
- Vidinio organizacijos valdymo praktika. Klausama apie narių įtraukimą, sprendimų priėmimą, organizacinę struktūrą, procedūras, informacijos sklaidą, nuomonių derinimo būdus, grįžtamąjį

ryšį, komunikaciją, jos dažnį, kontrolės ir atskaitomybės procedūras, poreikio keisti valdymą, narių aktyvumą, strateginį planavimą, organizacijos tikslų atspindį narių sąmonėje.

- Į organizacijos vidų nukreiptos veiklos. Klausama, kokias veiklas vykdo organizacija, kurias respondentas vertina geriausiai, kas kiek laiko inicijuoja rūpimų klausimų svarstymą.
- Į išorę orientuoto veikimo praktika. Klausama, kaip organizacija išsiaiškina savo narių interesus bei domisi interesų atstovavimo būdais. Detalizuojami atstovavimo tikslai, narių interesų raiškos aktyvumas, narių pasitenkinimo lygis.
- Bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis. Bendradarbiavimas su viešojo valdymo institucijomis tiriamas per informaciją apie asociacijų poveikį sektoriaus politikai ir viešojo valdymo institucijų požiūrio subjektyvų vertinimą.

Kiekybinio tyrimo respondentais pasirinkti asociacijų nariai. Suvokiant, kad asociacijos vadovas ar valdymo organų narys daug geriau pažįsta organizaciją ir dėl to, tikėtina, pozityviau vertina jos veiklą, svarbu pasiekti ir asociacijų eilinius narius, nutolusius nuo valdymo. Taip siekiama surinkti objektyvią informaciją apie asociacijos viduje vykstančius procesus.

Kiekybinio tyrimo duomenys yra analizuojami pateikiant statistinį aprašymą, skaičiuojant požymių priklausomumą, tikrinant prielaidas.

Dalis tyrimo duomenų bus tinkama suinteresuotųjų interesų įtakos matricos¹⁵⁸ formavimui ir socialinių tinklų analizei.

158 Reed, S., M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., Stringe, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *J. of Env. Manag.*, 90, 1933–1949.

2.5. Literatūra

1. Mikulskienė, B., & Pitrenaitė-Žilėnienė, B. (2013) Management of participation practice: reconstruction of Lithuania's formal policy networks by means of social network analysis. *Procedia - social and behavioral sciences*, 79, 127–140.
2. Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013 b). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.
3. Reed, S., M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prel, I C., Quinn, C., H., Stringer, L., C., (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *J. of Env. Manag.*, 90, 1933–1949.
4. Stermann, J. (2001) *Instructor's Manual for Business Dynamics: Systems Thinking for a Complex World*. Irwin/McGraw-Hill.
5. Zeithaml, V., A., Varadarajan, P., R., Zeithaml, C.P. (1988) The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.

3. BENDRA TAPATYBE GRĮSTI SUINTERESUOTŲJŲ BENDRADARBIAVIMO DARBO GRUPIŲ TINKLAI SVEIKATOS APSAUGOS, ŠVIETIMO IR MOKSLO BEI ŪKIO POLITIKOS SEKTORIUOSE (ĮTRAUKTIES VEIKSNIŲ TYRIMAS)

Birutė Mikulskienė

3.1. Įvadas

Jei įtrauktį apsibrėžiame kaip sąlygas, kurių reikia dalyvavimo normatyvinei funkcijai realizuoti, tai pagrindinė įtraukties tyrimo problema yra klausimas, kaip sukurti tokią įtrauktį palaikančią aplinką, kurioje dalyvavimas prasmingai prisidėtų prie bendrų viešųjų sprendimų, kurdamas ilgalaičius bendradarbiavimo ryšius tarp politikos veikėjų.

Pagrindiniu siekiamu įtraukties rezultatu yra laikomas suinteresuotųjų įgalinimas, kai politikos dalyviai laisva valia ir sąmoningai prisiima visą atsakomybę už derinamus sprendimus, o vėliau imasi reikiamų veiksmų sprendimams įgyvendinti¹⁵⁹. Vadinasi, jei procesuose dalyvauja prasmingas dalyvių skaičius, dalyviai atstovauja tuos sektorius, kurie turi specialių kompetencijų ir specifinių žinių, be to, viešosios politikos dalyviai yra glaudžiai integruoti į įtraukties veikėjų tinklą, tai tokia aplinka sudaro prielaidas dalyviams įgalinti. Ir priešingai, jei dalyvių įvairovė ribota, dominuoja išskirtiniai dalyviai, jų dalyvavimas yra retas, o dalyvių tinklas nedidelis, tuomet tik ekskluzyvūs interesai tampa matomi. Vadinasi, procesai, kurie vyksta priimant sprendimus, nėra palankūs tikrajam dalyvavimui.

Tad norėdami įvertinti įtraukties kokybę, turime sugebėti matuoti įtrauktį nulemiančius veiksniai, kuriuos apsibrėžėme: institucijos išorinių suinteresuotųjų skaičius, jų santykis su vidiniais politikos dalyviais, jų įvairovė bei suinteresuotųjų integravimas į tinklo struktūrą. Šie rodikliai gali

159 Glicken, J. (2000). Getting stakeholder participation 'right': a discussion of participatory processes and possible pitfalls. *Environmental Science & Policy*, 3(6), 305–310.

leisti kiekybiškai išmatuoti, kiek viešojo valdymo institucijai yra svarbus suinteresuotojo indėlis bei kiek konkretus suinteresuotasis yra pajėgus tapti naudinga institucijai.

Taigi matuotiniais įtraukties veiksniais laikome metodologijos skyriuje apsibrėžtus elementus:

1. Įtraukiamų suinteresuotųjų skaičius ir jų proporcija tinkle.
2. Suinteresuotųjų įvairovė.
3. Suinteresuotųjų užimama pozicija tinkle.

Šių įtraukties veiksnių svarba išryškėja nagrinėjant kolektyvinio veikimo prielaidas. Kolektyvinis veikimas galimas tik įvykus socialiniam suartėjimui ir dėl sėkmingos bendros veiklos atsirandančiam tarpusavio pasitikėjimui. Toks besiformuojantis bendrumas kuria sanglaudą tarp didelio kiekio ir, galbūt, geografiškai arba dalykiškai nutolusių interesų atstovų. Suartėjimą galima pavadinti kolektyvinės tapatybės formavimosi procesu, kai grupei tampa svarbu pripažinti bendras vertybes ir bendras veiklas, kaip bendrą tapatybę. Jei susiformuoja sanglauda tarp kartu veikiančių žmonių, juos ima sieti stipresni socialiniai ryšiai, kurie sukuria norą veikti drauge ir tampa būtina sąlyga įgalinti politikos dalyvius.

Tyrimo tikslas.

Šio skyriaus tikslas – ištirti besikuriančius socialinius ryšius tarp Lietuvos sprendimų priėmimo proceso dalyvių siekiant nustatyti, ar esantis dalyvavimo lygis prisideda prie didesnės dalyvių sanglaudos ir stipresnių tarpusavio ryšių formavimo kuriant įtrauktį palaikančią aplinką. Tyrimas padės nustatyti, kaip pasireiškia įtraukimo veiksniai kuriant kolektyvinę politikos dalyvių tapatybę.

Tyrimo prielaida.

Tyrimo tikslas verčia daryti prielaidą, kad pozityvi įtrauktis, vedanti į dalyvių įgalinimą, turi būti lydima tolydaus kolektyvinės tapatybės formavimosi, kuri atsiranda nuolatinių prasmingų kontaktų metu. Tokiu atveju politikos dalyvių kolektyvinė tapatybė gali tapti siekiamybe, kuriant įtraukties dalyvavimo taisykles. Kitu atveju, nesusikūrus kolektyvinei tapatybei, įtrauktis baigiasi statiniu konfrontuojančių nuomonių apsikeitimu neperaugant į prasmingą bendradarbiavimą, tai yra, neperaugama į naujų žinių, susitarimų ar naujų politikos žingsnių pasirinkimą.

3.2. Kolektyvinės tapatybės teorinis apibrėžimas

Tapatybė kaip reiškinys formuojasi organizacijoje ar grupėje kaip paskirstytas ir pasidalintas tarpusavyje kognityvinis supratimas apie organizacijos dabartį ir ateitį¹⁶⁰. Pagal socialinės tapatybės teoriją, tapatybė yra grupės požiūris ir reakcija į socialinį kontekstą ir dažniausiai pasireiškia žmogaus emocijomis, elgsena bei požiūriais¹⁶¹.

Tapatybė bendruoju atveju lengviausiai apibrėžiama klausimu: kas aš esu grupėje, kas mes esame drauge. Taigi tapatybė yra grupės matmuo, parodantis, kokius socialinius kontaktus grupė tarpusavyje yra išvysčiusi.

Tapatybė grupėje yra kuriama kolektyvinės sąveikos proceso metu, kuris leidžia susikurti kolektyvinį ir unifikuotą supratimą apie puoselėjamas vertybes, artimus požiūrius į reiškinius ir galimus kolektyvinio veikimo būdus. Mokslininkai išskiria kelis tapatybės tipus: socialinę tapatybę, profesinę tapatybę ir organizacinę tapatybę^{162, 163, 164}. Profesinė tapatybė sunkiai atskiriama nuo grupės tapatybės. Taigi bendro darbo drauge metu kuriama tapatybė nuolat yra virsmo stadijoje, nes dėl įvairių veiksnių, tokių kaip naujų narių prisijungimas, naujų darbų skyrimas, naujų technologijų diegimas, naujų veikimo būdų diegimas, ji patiria išbandymus. Tokie išoriniai veiksniai dažnai kuriam laikui supurto ir pažeidžia sukurtą tapatybę, o grupė savaime ima kurti savas išgyvenimo strategijas, atkurdamą buvusią arba sukurdamą naują kolektyvinę tapatybę. Kaip galimus poveikius grupinei tapatybei, galima išskirti du dažniausiai pasireiškiančius pokyčius: grupė pajunta poreikį kuo greičiau atstatyti iki sukrėtimo buvusią savo tapatybę priešindamasi naujems pokyčiams arba grupė kuria naują tapatybę esant

160 Albert, S., Ashforth, B., E., & Dutton, J., E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.

161 Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annu. Rev. Psychol.*, 33, 1–39.

162 Alvesson, M., Ashcraft, K., L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5–28.

163 Gioia, D., A., Price, K., N., Hamilton, A., L., & Thomas, J., B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46.

164 Boudreau, M., C., Serrano, Ch., & Larson K. (2014). IT-driven identity work: Creating a group identity in a digital environment. *Information and Organization*, 24, 1–24.

jau naujoms aplinkybėms^{165, 166}. Ilgalaikių sąveikų metu susikūrusi tapatybė ima veikti tarsi instrukcijos, kaip reaguoti į vienas ar kitas netikėtas situacijas. Taip atsiranda organizacinis stabilumas, sukuriantis net ir legalias ilgo kolektyvo išgyvenamumo prielaidas tiek vidinių veiksmų, tiek ir išorinių veiksmų atžvilgiu¹⁶⁷.

Grupės bei profesinė tapatybė, kaip reiškinys, yra labai įdomus tyrimo objektas, todėl jis neretai pritraukia daugiausia tyrėjų dėmesio. O tapatybės formavimosi procesas bei kolektyvinės tapatybės tarpsmo prognozavimas yra ganėtinai naujas tyrimo objektas. Tokius tyrimus riboja tyrimo objekto neapibrėžtumas ir eksperimentinis empirinių duomenų fiksavimo sudėtingumas. Visgi, nors tapatybę tirti statiniame jos būvyje yra lengviau, nes paprasčiau apibrėžti jos savybes, dinaminiai kolektyvinės tapatybės virsmai yra iškalbingesni, nes paliečia pačią kolektyvinės tapatybės iškilimo esmę, paaiškindami esmines jos savybes. Dinaminė tapatybės virsmo prigimtis ryškiausiai atsiskleidžia grupę ištinkančių krizinių situacijų metu. Nors krizinės situacijos, atrodytų, sukelia sunkių padarinių grupės tapatybei, krizė gali sukelti ir pozityvių pokyčių. Dažnai krizė sudrebina visus grupės veikimo pagrindus. Iš anksto apibrėžtos taisyklės, tarkime, kas yra pripažįstama geru grupės veiklos rezultatu, krizinėje situacijoje ima nebeveikti. Ateina laikas susikurti naujas taisykles veikti, o tai reiškia, jog tenka transformuoti kolektyvinę tapatybę. Grupė ištikus krizei sugeba pozityviuoju būdu nusistatyti net geresnes ir produktyvesnes naujas taisykles, susikurti naujas organizacines struktūras ir krizę įveikti sustiprėjusi¹⁶⁸. Anksčiau minėti dirgikliai, tokie kaip naujų narių prisijungimas ar naujos technologijos diegimas, taip pat gali būti vertinami kaip krizės apraiškos, nes atsirandantys nauji būdai veikti (pavyzdžiui, nuotolinis darbas) keičia

165 Reger, R., K., Gustafson, L., T., Demarie, S., M., & Mullane, J., V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *The Academy of Management Journal*, 19 (3), 565–584.

166 Walsh, I., J., & Glynn, M., A. (2008). The way we were: Legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11 (3), 62–276.

167 Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of the Digital Photography Company. *Organization Science*, 20(2), 441–460.

168 Clark, S., Gioia, D., A., Ketchen, D., & Thomas, J. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.

ir susiformavusią praktiką palaikyti tarpusavio santykius¹⁶⁹. Papildomu krizinio dirgikliu kolektyvinei tapatybei reikia laikyti išorinių organizacijų ar kitų grupių požiūrį. Organizacijos suinteresuotieji, kurie turi tam tikras minimaliai apibrėžtas veikimo su minima grupe praktikas ir taisykles, tačiau nėra identifikuojami su grupe pilna apimtimi, daro poveikį grupės tapatybės raiškai, ją keisdami ir išplėsdami kolektyvinės tapatybės turinį. Kuo daugiau suinteresuotųjų turi grupę / organizacija, kuo glaudesnius ryšius su jais palaiko, tuo mažesnis neatitikimas formuojasi tarp realios grupės tapatybės ir tapatybės atspindžio išorėje suinteresuotųjų akyse. Tokiu atveju suinteresuotieji įgauna galimybę tapti aktyviu veikėju organizacijos veikloje su galimybe pažinus grupės tapatybę ją atliepti, vadinasi, ir pozityviai nusiteikti grupės atžvilgiu. Žinoma, tas pats galioja ir priešingiems reiškiniams. Jei bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais yra minimalus arba jo nėra, skirtumai tarp vidinės kolektyvinės grupės tapatybės ir jos atspindžio suinteresuotųjų akyse fiksuojasi, o tai stabdo galimybę dirbti drauge ir drauge siekti rezultatų. Tokiais atvejais fragmentinis bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais, pasireiškiantis kaip vienetiniai kontaktai, neretai tampa visiškai neefektyvus, nes susidūrus keletui skirtingų kolektyvinių tapatybių, pirmiausia pasireiškia savo tapatybės gynimo ar apsaugos veiksmai ir tik tada – bandymas išgirsti ir perprasti kitos grupės tapatybes, siekius ir veikimo būdus. Todėl tarp organizacijos ir jos suinteresuotųjų dažniau pasireiškia konfrontacija nei produktyvus bendradarbiavimas¹⁷⁰.

3.3. Trumpa kolektyvinės tapatybės tyrimo metodologija

Darbo grupių atrinktose Lietuvos ministerijose tyrimas yra grindžiamas grupių kolektyvinės tapatybės raiškos matavimu. Laikinos darbo grupės yra laikomos įtraukties priemonėmis. Kolektyvinė tapatybė, susikurianti darbo grupėse, matuojama ne išreikštiniu absoliučiu būdu, o netiesiogiai, matuojant įtraukties veiksmus (politikos dalyvių skaičių, jų įvairovę, jų integravimą / integravimąsi į dalyvių tinklą). Šis neišreikštinis tapatybės matavimas daugiau parodo galimus tinklo tapatybės trūkius.

169 Boudreau, M., C., Serrano, Ch., & Larson, K. (2014). IT-driven identity work: Creating a group identity in a digital environment. *Information and Organization*, 24, 1–24.

170 Branscombe, N., R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2001). The context and content of social identity threat. In: Ellemers, N., Spears, R. (Eds.), *Social identity: Context, commitment. Content*. Blackwell Publishers, Oxford, 35–58.

Politikos dalyvių tinklai buvo rekonstruoti iš Švietimo ir mokslo, Ūkio bei Sveikatos apsaugos ministerijose 2013 m. veikusių darbo grupių. Iš gautų empirinių duomenų buvo formuojami trys socialiniai tinklai naudojantis UCINET programinį paketą su tinklų vizualizavimo priedu NETDRAW¹⁷¹.

Duomenys. 2013 metų darbo grupių sudarytas tinklas buvo rekonstruotas pagal už sektorių atsakingose ministerijose saugomus dokumentus. Darbo grupės yra sudaromos ir įgauna teisinį statusą veikti ministro pasirašyto įsakymo pagrindu, kuriuo darbo grupės nariai yra deleguojami spręsti suformuotą uždavinį. Ministerijos noriai bendradarbiavo pateikdamos reikiamus dokumentus. Tiksli metodologija, kokie dokumentai yra renkami, kaip dokumentuose užfiksuoti duomenys tampa įtraukties veiksmų tyrimų empiriniais duomenimis, buvo sukurta įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos remiamą projektą „Viešosios politikos dalyvių interesų raiškos formos: socialinių tinklų analizė“ (sutarties Nr. MIP-109/2011)¹⁷² ir aprašyta knygoje¹⁷², tad čia tik paminėsime, kad buvo renkama informacija apie darbo grupės sudėtį, darbo grupės narių atstovaujama instituciją ir pareigas, ministro pavedimą, darbo grupės sukūrimo laiką ir išsipareigojimų atlikimo laikotarpį. Empirinių duomenų imtį, kurios pagrindu buvo formuojami trys tiriami įtraukimo tinklai, sudarė:

- 107 darbo grupės, kuriose dalyvavo 654 nariai (Sveikatos apsaugos ministerijoje, toliau – SAM);
- 84 darbo grupės, kuriose dalyvavo 494 nariai (Švietimo ir mokslo ministerijoje, toliau – ŠMM);
- 34 grupės, kuriose buvo įtraukta 294 narių (Ūkio ministerijoje, toliau – ŪKMIN).

Analizė.

Darbo grupių tinklai buvo konstruojami kaip žvaigždės tipo tinklai, kai fiksuojami tik ryšiai tarp darbo grupės vadovo ir narių (vadovas – darbo grupės tinklo centre), o ryšiai tarp narių ignoruojami, nes jie bet koku

171 Borgatti, S., Everett, M., G., & Freeman, L., C. (2002). *UCINET 6 for Windows*. Harvard: Analytic Technologies.

172 Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.

atveju yra formalūs ir nulemti formalių priežasčių. Toliau tinklas nagrinėjamas skaičiuojant įvairius artumo rodiklius, tarp jų – ir k-skaičius rodiklį. Pagrindinė informacija tapatybei vertinti buvo gaunama iš institucijų, kurioms tinklo nariai atstovauja, grupavimo į kategorijas, darant prielaidą, kad pirminę tapatybę kiekvienas narys į tinklą atsineša iš savo organizacijos. Tad išskiriamos trys institucijų kategorijos: institucijos tipas (pagal teisinį organizacijos statusą), administravimo vaidmuo ir politikos sektorius. Šių trijų kategorijų superpozicija nulems galimas tapatybės kombinacijas ir numanomus skirtumus.

3.4. Kolektyvinės tapatybės raiška Lietuvos politikos tinkluose

3.4.1. Darbo grupių tinklų bendroji charakteristika

Ministerijose formuojamų darbo grupių tinklai pirmiausia yra įdomūs dėl savo struktūros ir išorinių suinteresuotųjų integravimo juose. Tinklo struktūra kiekybiškai geriausiai atspindima apžvelgus tinklo statistinius rodiklius, pateiktus 1 lentelėje.

1 lentelė. SAM, ŠMM ir ŪM darbo grupių tinklų statistinių rodiklių rinkinys.

2013	SAM	ŠMM	ŪM
Darbo grupių skaičius	107	84	34
Narių skaičius tinkle / narių dalyvavimo tinkle skaičius	654/1293	494/770	294/477
Ryšių tarp narių skaičius	1186	687	882
Narių atstovaujamų institucijų skaičius	173	177	64
Tinklo centralizacijos laipsnis (išėities laipsnis)	3.336%	3.184%	10,26%
Tinklo centralizacijos laipsnis (įėities laipsnis)	0.295%	0.265%	0,472%
Vidutinis centriškumo laipsnis	1,546	1,142	1,272
H-rodiklis	6	4	4
Tinklo tankis	0,002	0,0023	0,0043

Komponentai	648	493	289
Komponentų santykis tinkle	0,991	0,997972	0,982935
Sujungimo rodiklis	0,016	0,004168	0,021569
Fragmentacija	0,984	0,995832	0,978431
Artumo rodiklis	0,137	0,178112	0,086768
Vidutinis atstumas	2,912	1,55468	2,454252
Vidutinio atstumo standartinis nuokrypis	1,368	0,719	1,218933
Tinklo diametras	7	5	7
Plotis	0,993	0,996827	0,98881
Kompaktiškumas	0,007	0,003173	0,01119

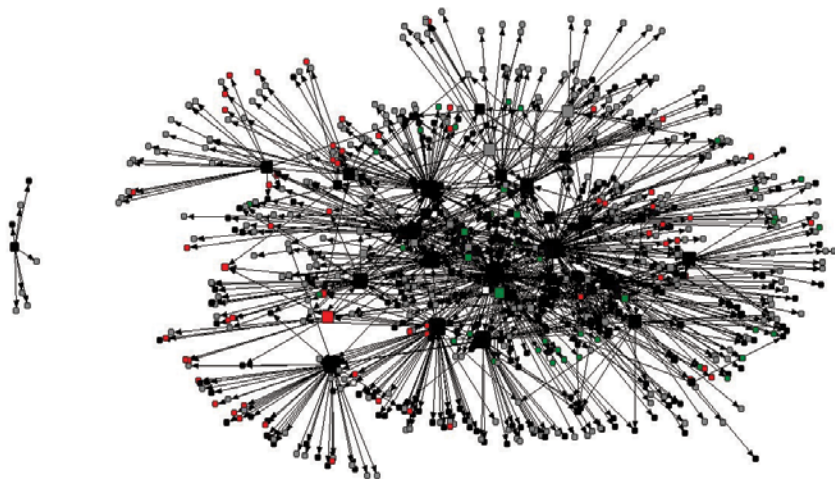
Aptarkime svarbiausius tinklo rodiklius. Vienas įdomesnių rodiklių yra tinklo tankis, kuris gali pademonstruoti, kaip gerai tinklo nariai yra integruoti vienas kito atžvilgiu. Štai, pavyzdžiui, nagrinėjamų tinklų tankio rodikliai yra gan žemi (0,002 – SAM, 0,0023 – ŠMM ir 0,0043 – ŪKMIN), tačiau jų reikšmės yra įprastos analogiškiems, formuojamiems kaip žvaigždės tipo, tinklams, kai fiksuojami tik ryšiai tarp kiekvieno nario ir grupės vadovo, o ryšiai tarp narių ignoruojami. Tačiau šių tinklų tankių rodiklių verčių skirtumai skiriasi gan reikšmingai, pademonstruodami egzistuojančius skirtumus tarp tiriamų tinklų.

Centralizacijos laipsniai taip pat patvirtina stebimus tinklų tarpusavio skirtumus. Centralizacijos laipsnis parodo, kaip tiriamuosiuose tinkluose skiriasi darbo grupių vadovų skaičius. Kuo centralizacijos laipsnis didesnis, tuo mažiau skirtingų darbo grupių vadovų vadovauja joms arba tuo dažniau tas pats narys vadovauja vis kitoms darbo grupėms. Štai, pavyzdžiui, SAM ir ŠMM tinkluose stebimas mažesnis centralizacijos laipsnis nei ŪKMIN tinkle. Šios SAM ir ŠMM rodiklio artimos vertės rodo tam tikrą panašią darbo delegavimo praktiką, kai vadovavimą darbo grupėms atsakingieji ministerijų darbuotojai (dažniausiai politinio pasitikėjimo tarnautojai) pasidalija su žemesnių pareigybių darbuotojais, taip parodydami esantį institucinį pasitikėjimą sistemos darbuotojų kompetencija deleguojant papildomas atsakomybes. Tai, kad centralizacijos laipsnio vertės išlieka gana stabilios bėgant metams, nors politinės partijos ir ministrų asmenybės keičiasi, galėtų rodyti, kad egzistuoja ministerijos organizacinė tapatybė, kurią perima nauji sistemos darbuotojai. ŪKMIN centralizacijos laipsnio

vertė, ypač *out degree* – 10.3 %, žymiai išsiskiria kitų tirtų ministerijų atžvilgiu. Tai rodo, kad darbo grupių vadovų skaičius yra gana ribotas, keli asmenys dominuoja tinkle ir vadovauja dideliame skaičiui darbo grupių.

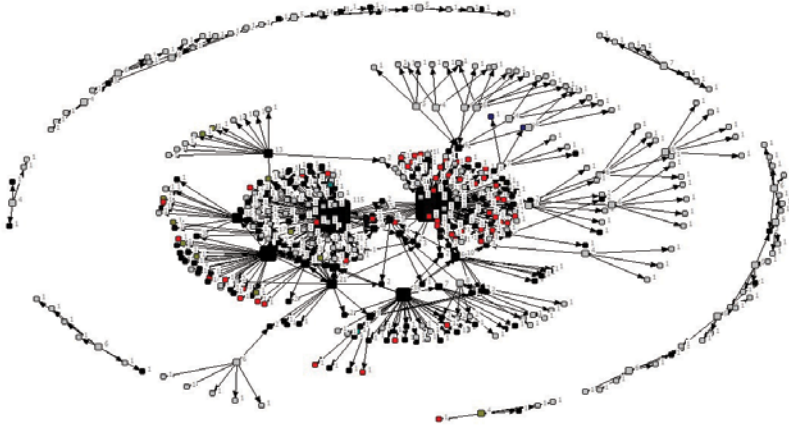
Visi trys tiriami tinklai yra gana erdvūs, nes jų diametro rodiklio vertės varijuoja tarp 5 ir 7. O vidutinis atstumas tarp tinklo narių išsiskiria platesnėse ribose. Pavyzdžiui, vidutinis atstumas ŪKMIN tinkle yra 1,5, o vidutinis atstumas SAM tinkle – 2,9. Vidutinis atstumas parodo, koku keliu informacijos kiekis sklinda tinklu ir kiek tinklo narių ši informacija vidutiniškai pasiekia. Tad šis rodiklis rodo, kad SAM darbo grupių tinklo aplinka palankesnė informacijai skliti, nei ŪKMIN aplinka, nes beveik trys SAM tinklo nariai yra pasiekiami be trūkio. ŪKMIN tinkle informacija dažniau yra užrakinama gan mažoje erdvėje, niekur nenusklidama dėl menko tinklo integralumo.

Tinklų vizualizacija pateikta 4 pav., 5 pav., 6 pav., iš kurių matyti ryškiai besiskirianti tinklų struktūra. Pats tankiausias yra SAM tinklas, kuriame, nors ir matome koncentruotas tinklo vietas, hierarchija yra gerokai menkiausiai išreikšta nei ŠMM tinkle. Mažiausias ir menkiausiai koncentruotas tinklas yra suburtas apie ŪKMIN.



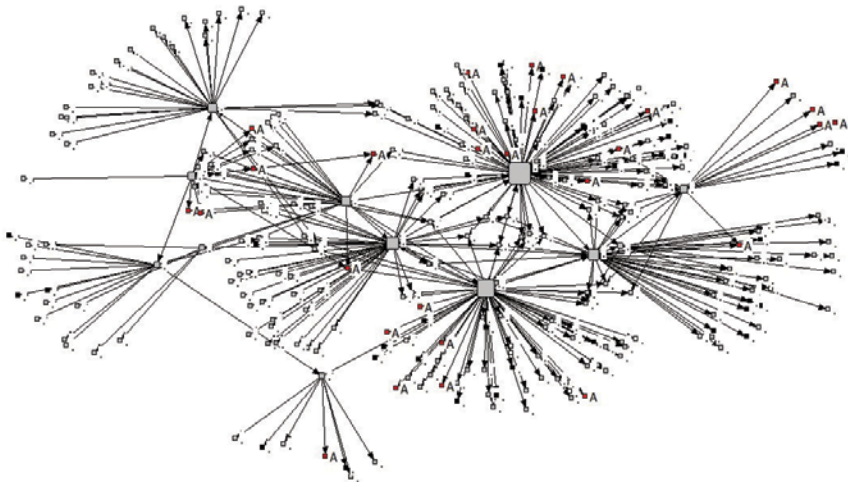
4 pav. Sveikatos apsaugos ministerijos darbo grupių tinklas.

(Kvadratai simbolizuoja tinklo narius, kvadratėlių dydis atitinka tinklo nario centricumo laipsnį: raudoni – asocijuotos suinteresuotųjų grupės, pilki kvadratai – sveikatos priežiūros įstaigos, žali – finansuojančios organizacijos, juodi – reguliuotojai).



5 pav. Švietimo ir mokslo ministerijos darbo grupių tinklas.

(Kvadratai simbolizuoja tinklo narius, kvadratėlių dydis atitinka tinklo nario centriškumo laipsnį: raudoni – asocijuotos suinteresuotųjų grupės, pilki kvadratai – paslaugas teikiančios įstaigos, žali – finansuojančios organizacijos, juodi – reguliuotojai).



6 pav. Ūkio ministerijos darbo grupių tinklas.

(Kvadratai simbolizuoja tinklo narius, kvadratėlių dydis atitinka tinklo nario centriškumo laipsnį: raudoni – asocijuotos suinteresuotųjų grupės, pilki kvadratai – reguliuotojai, juodi – finansuojančios organizacijos).

3.4.2. Darbo grupių tinklo sudėtis

Kai kalbame apie tinklo sudėtį, mus domina, kokios institucijos ir jų atstovai įtraukiami į tinklą ir kokius ryšius konkretus tinklo mazgas formuoja aplink save. Tinklo sudėtis nagrinėjama institucijų bei vaidmenų, kuriuos tinklas suteikia, atžvilgiu. Sudėties analizė atliekama lyginant tarpusavyje nagrinėjamus trijų institucijų tinklus. Kadangi ŪKMIN darbo grupių tinklas daug mažesnis nei kitų dviejų tirtų tinklų, daugelis ir sudėties rodiklių žymiai skiriasi, o SAM ir ŠMM tinklai yra gana gerai palyginami. SAM tinkle stebime 173 institucijas, ŠMM – 177, o ŪKMIN – tik 64 skirtingas institucijas.

Analizę pradėkime nuo svarbiausio ir vienareikšmiškai suprantamo vaidmens: darbo grupės vadovo.

1. DARBO GRUPIŲ VADOVAI

Sveikatos apsaugos ministerija

Nagrinėjant sveikatos sektoriaus darbo grupių tinklą, sudarytą iš 654 narių, matyti, kad darbo grupėms vadovauja 39 nariai. Pastebėtina, kad mažiau nei pusė jų yra nuolatiniai darbo grupių vadovai, be to, jie visi yra SAM darbuotojai ir tik vienas jų yra išorinis asmuo, dirbantis mokslininku Vilniaus universitete.

Gana įspūdingai atrodo SAM ministro vaidmuo darbo grupėse. Per tiriamąjį laikotarpį pats ministras vadovavo net 69 darbo grupėms. Turint omenyje, kad toks ministro aktyvumas darbo grupėse nėra dažnas reiškinys nei SAM, nei kitose ministerijose, tai labai reikšmingas faktas, charakterizuojantis SAM tinklą ir jį inicijuojančią instituciją. Dažnai ministras deleguoja darbus darbo grupėse viceministrams arba politinio pasitikėjimo patarėjams, pasiteisindami dideliu užimtumu bei stengdamiesi atsiriboti nuo administravimo pareigų, pasilikdami sau tik politinės atsakomybės klausimus. Be to, atsiribodami nuo tiesioginių kontaktų su tinklo nariais, ministrai tarsi stengiasi nedaryti galimo politinio spaudimo darbo grupės sprendimams, palikdami darbo grupėje daugiau erdvės pasireikšti ekspertinei nuomonei. Visgi aukščiausio lygmens ministerijos atstovo įsitraukimas į tinklą rodo klausimo svarbumą bei motyvuotą savęs dedikavimą klausimo baigčiai. Taigi 2013 m. darbo grupių veikloje pasireiškęs ministro aktyvumas rodo atsakomybę ir suinteresuotumą darbo grupių veikla, be to, demonstruoja ryžtą susidurti su galimomis nuomonių kolizijomis dėl

galimų skirtingų problemos sprendimo būdų. Atvirksčiai, siekia jas išgirsti ne per tarpininkus, o tiesiogiai.

Švietimo ir mokslo ministerija

ŠMM darbo grupėse iš 494 narių 45 nariai vadovavo darbo grupėms 2013 m. darbo grupių tinkle ir net 29 vadovai atstovavo kitoms struktūroms nei ŠMM. Nors ŠMM darbo grupėms vadovavo didesnis skirtingų narių skaičius bei daugiau nei pusė darbo grupių vadovų nebuvo darbo grupę sušaukusios institucijos darbuotojai, visgi ne ŠMM atstovai vadovauja ne tiek probleminėms darbo grupėms, kiek komisijoms, kurioms deleguojama ne sprendimų paieška, bet kolegialus įvairių procedūrų įgyvendinimas, pavyzdžiui, atranka į vadovujančias pareigas, konkursų sąlygų formavimas, peržiūra ir pan. Šiame tinkle Švietimo ir mokslo ministras vadovavo 13 darbo grupių, tuo parodydamas, kad 2013 m. buvo politiškai jautrių klausimų, vertų ir aukščiausios ministerijos valdžios dėmesio. Visgi, vadovavimas 13 grupių yra gerokai mažesnis skaičius nei SAM atveju (69), o tai rodo reikšmingą požiūrio į išitraukimą į tinklą skirtumą tapatinantis su problemomis ir tinklo nariais.

Ūkio ministerija

Apžvelgiant ŪKMIN darbo grupių vadovus, stebime 13 skirtingų asmenų vadovo pareigose iš 294 individualių narių. Pabrėžtina, kad visi darbo grupių vadovai yra ŪKMIN atstovai, užimantys vadovujančias pareigas institucijoje (viceministrai ir departamentų direktoriai). Gana simptomiškai reiktų vertinti faktą, kad ūkio ministras nevadovavo nė vienai darbo grupei per tiriamąjį laikotarpį, nors keliose darbo grupėse dalyvavo nario statusu. Šis rodiklis, reikšmingai išskiriantis ŪKMIN poziciją darbo grupių atžvilgiu, įgauna svarų sistemos apibūdinimą, išnagrinėjus kitus tinklo rodiklius, kurie tik sustipriną įspūdį, kad darbo grupės ŪKMIN veikloje nevaicina tokio vaidmens, koks joms yra deleguojamas SAM ir ŠMM sistemose.

2. SEKTORIŲ ATSTOVAVIMAS

Tiriant darbo grupių tinklų struktūrą, galime stebėti labai margą sektorinį atstovavimą. Tai reiškia, kad visų Lietuvoje veikiančių keturiolikos ministerijų sektoriai, kurie yra atskirti atsakomybės ribomis atstovavo visuose trijuose tirtuose tinkluose. Visuose tinkluose tarp narių yra sveikatos priežiūros, švietimo, kultūros, energetikos, susisiekimo, krašto apsaugos, užsienio reikalų, ūkio, socialinės apsaugos, žemės ūkio, aplinkosaugos, fi-

nansų, vidaus reikalų ir teisingumo sektorius atstovaujančios institucijos. Tad valstybinis sektorius yra reikšmingai atstovaujamas tirtuose tinkluose. Didesni netolygumai stebimi tik šių sektorių proporcijose konkrečiuose tinkluose.

Sveikatos apsaugos ministerija.

Nagrinėdami sveikatos politikos tinklą, nesistebime, kad dominuoja atstovai iš sveikatos sektoriaus (1033 dalyvavimo atvejai iš visų 1293 individualių dalyvavimų). Antri pagal populiacijos gausą yra Švietimo ir mokslo ministerijos sektoriaus atstovai – 162 dalyvavimo atvejai iš visų 1293. Kiti sektoriai, tokie kaip ūkis, socialinė apsauga, savivalda, atstovaujami menčiau ir jų dalyvavimas sutinkamas 10–20 kartų per nagrinėjamą periodą. Dar kiti sektoriai, tokie kaip kultūra, energetika, transportas, krašto apsauga, finansai ir užsienio reikalai atstovaujami dar rečiau (3–10 kartų). Pastarųjų dalyvavimas buvo ypač simptomiškas. Jie buvo kviečiami į darbo grupes tik nagrinėjant siaurus klausimus pagal minėtų institucijų kompetenciją, taip parodant, kad iš šių atstovų tikimasi pirmiausia siauros kompetencijos nagrinėjamu klausimu.

Švietimo ir mokslo ministerija.

Švietimo sektoriaus tinkle taip pat gausiausiai atstovaujamas būtent Švietimo sektorius, net gausiau nei sveikatos sektoriuje (iš 770 dalyvavimo atvejų dalyvauta 657 kartus). Antri pagal dažnumą darbo grupių dalyviai yra ūkio sektoriaus atstovai (31 tarp 770 dalyvių), tiesa, jų dalyvavimas nebuvo labai gausus ir jie dalyvavo tik su moksliniais tyrimais susijusių klausimų svarstymuose, kurie iš dalies „persidengia“ dėl institucijų funkcijų bendrumo koordinuojant mokslinius tyrimus. Kitų sektorių dalyvavimo dažnumas yra dar menkesnis: socialinės apsaugos, kultūros ir savivaldos dalyvavimas yra nuo 13 iki 19 kartų. Visi kiti sektoriai gana reti, sutinkami tinkle mažiau nei penkis kartus per metus.

Ūkio ministerija.

Kadangi Ūkio ministerijos suburtas tinklas yra pats mažiausiais narių ir darbo grupių skaičiumi, jame stebimi didžiausi dalyvavimo nuokrypiai. Štai kad ir sektorių reprezentatyvumas. Remiantis dalyvavusių organizacijų skaičiumi, atrodytų, kad šiame tinkle sektoriai atstovaujami geriausiai. Pačios Ūkio ministerijos ir su jos koordinuojamu sektoriumi susijusios or-

organizacijos dalyvavo 279 kartus iš 477. Tai rodytų, kad ŪKMIN sektorius nėra dominuojantis. Antra gausiausiai dalyvaujanti grupė yra švietimo sektorius, kuri reprezentuoja mokslinių tyrimų klausimus (32 kartai iš 477). Aplinkosauga, finansai, kultūra, sveikatos priežiūra ir žemės ūkis dalyvauja negausiai, bet stabiliai – nuo 10 iki 18 kartų per metus. Rečiausiai dalyvavo savivaldos, viešojo saugumo ir teisingumo atstovai. Toks sektorių reprezentatyvumas rodytų, kad šis tinklas dirbo plačiau ne tik savo sektoriaus rėmuose, ieškodamas platesnio konteksto ir susikalbėjimo. Tačiau kitos organizacijų kategorijos neleidžia patvirtinti tokios prielaidos, be to, iškyla klausimas, ar nebuvo bandoma savo sektoriaus klausimų perkelti kitiems sektoriams? Menkas grupių skaičius ir mažas savo sektoriaus įtraukimas rodo, kad savo sektoriaus problemos yra pažįstamos kitu, o ne tinklo, sudaryto iš darbo grupėse dalyvavusių narių, būdu. O šios grupės, kaip viešojo valdymo tapatybės dalis, skirtos tik santykiams su kitomis ministerijomis palaikyti.

2 lentelė. Dažniausių tinklo nariams atstovaujančių organizacijų sektorių (pirmi trys pagal dalyvavimo dažnumą) pasiskirstymas politikos tinkluose.

Sektorius	Tinklas SAM		Sektorius	Tinklas ŠMM		Sektorius	Tinklas ŪKMIN	
	Dalyvavimo skaičius	Proc.		Dalyvavimo skaičius	Proc.		Dalyvavimo skaičius	Proc.
Individualių dalyvavimų skaičius	1293	-	Individualių dalyvavimų skaičius	770	-	Individualių dalyvavimų skaičius	477	-
Sveikatos	1033	80	Švietimo	657	85	Ūkio	279	58
Švietimo	162	13	Ūkio	31	4	Švietimo	32	7
Soc. apsaugos	15	1	Soc. apsaugos	16	2	Aplinkos	18	3

3. ORGANIZACIJŲ FUNKCINIS REPREZENTATYVUMAS

Tinkluose dalyvaujančias organizacijas pagal jų atliekamas funkcijas galima suskirstyti į keturias dideles grupes:

1. Reguluojančios institucijos (ministerijos ir kitos organizacijos, turinčios teisę išleisti viešojo administravimo teisės aktus. Šiai grupei priskiriame ir kontrolės institucijas);

2. Finansuojančios institucijos (organizacijos, kurių pagrindinė funkcija yra finansuoti veiklas pagal nustatytas taisykles. Tokių organizacijų pavyzdžiu gali būti Valstybinė ligonių kasa);
3. Paslaugų teikėjai (bet kokios organizacijos, kurių pagrindinėmis funkcijomis galime laikyti paslaugas – sveikatos priežiūros, švietimo, tyrimų ir pan. Tokių organizacijų pavyzdys yra sveikatos priežiūros įstaigos, universitetai, įmonės);
4. Asocijuotos interesų grupės (asociacijos, profesinės sąjungos ir pan.).

Paskutiniąją tinklo narių pagal funkcijas skirstymo kategoriją galime detalizuoti smulkiau, nes ši kategorija tyrimui yra itin svarbi dėl savo organizacijos unikalumo kitų organizacijų atžvilgiu. Pirmiausia, tai yra privačios iniciatyvos organizacijos, kurios nėra finansuojamos iš valstybės biudžeto ir joms nebetaikomos viešojo valdymo reglamentavimas. Šios organizacijos dažnai vienija daugiau nei vieną organizaciją ir pačios savo pastangomis sprendžia sektorių bėdas ir tik tuomet, kai nebepajėgia savo jėgomis problemų išspręsti, ieško paramos bendradarbiaudamos su valstybės institucijomis. Tad galime išskirti penkias jų grupes:

1. Profesinės sąjungos (pavyzdžiui, Lietuvos aukštųjų mokyklų profesinių sąjungų susivienijimas);
2. Profesinės asociacijos (pavyzdžiui, Lietuvos vaikų ir suaugusių psichiatrijos draugija);
3. Į kitą nei verslo interesus tikslą nukreiptos asociacijos (pavyzdžiui, Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų vadovų asociacija);
4. Verslo intereso asociacijos (pavyzdžiui, Lietuvos kurortų asociacija);
5. Vartotojų asociacijos (pavyzdžiui, pacientų, tėvų ar studentų).

Apžvelgiant tuos pačius tinklus pagal dalyvių atstovaujамų organizacijų atliekamas funkcijas ir sugrupavus juos į paminėtas kategorijas, visuose tirtuose tinkluose ryškiai dominuoja reguliavimo funkcijas vykdančios organizacijos. Tai yra valstybės valdymo institucijos buriasi darbo grupėse. O visi ne su reguliavimu susiję interesai, pavyzdžiui, mokslinio tyrimo ar verslo interesai, kaip pavieniai dalyvavimo atvejai, paskęsta gausiame reguliuotojų tinkle.

Sveikatos apsaugos ministerija.

Sveikatos politikos tinkle reguliavimo funkcijas vykdančių institucijų atstovai sudarė 723 atvejus iš visų 1293 dalyvavimų. Paslaugas teikiančios institucijos (sveikatos priežiūros įstaigos, universitetai) dalyvavo 384 kartus. Finansuojančios institucijos dalyvavo 95 kartus. Rečiausiai dalyvavo su valstybės valdymo funkcijomis nesusijusios organizacijos. Šios organizacijos valdymo sistemoje yra vertintinos kaip išoriniai suinteresuotieji. Tokių dalyvių buvo užfiksuota 78 ir tai yra 61 unikali organizacija, dalyvavusi darbo grupėse.

Švietimo ir mokslo ministerija.

Šiek tiek kitokia situacija stebima švietimo ir mokslo tinkle, kuriame reguliuotojų dalyvavimas yra palyginamas su paslaugų teikėjų dalyvavimo skaičiumi. Reguluotojų funkcijas vykdančių institucijų dalyvavo 307 iš 770, paslaugų teikėjų, t. y. mokyklų, universitetų, kitų paslaugas teikiančių įmonių, buvo 303 dalyvavimo atvejai. Finansuojančios institucijos dalyvavo 16 kartų. Toks menkas jų dalyvavimas lyginant su finansuojančių institucijų dalyvavimu sveikatos priežiūros tinkle gali būti lengvai paaiškinamas esminiais sveikatos ir švietimo finansavimo principais, kai sveikatos sektoriuje paslaugas teikiančių organizacijų biudžetai formuojami kompensuojant už suteiktas paslaugas iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto, o mokykloms biudžetas yra numatomas reguliavimo funkcijas vykdančios Švietimo ir mokslo ministerijos, biudžetas patvirtinamas Seime, svarstant kasmetinį valstybės ir savivaldybių biudžetą.

Ūkio ministerija.

Ūkio ministerijos suburtame politikos tinkle reguliavimo funkciją vykdančios institucijos dalyvavo 388 kartų iš 477 visų dalyvavimo atvejų. Individualūs paslaugų teikėjai dalyvavo 50 kartų, o asocijuotos interesų grupės dalyvavo 41 kartą. Finansuojančios institucijos – 15 kartų, sudarydamos mažumos grupę.

Atrodytų, kad šis politikos sektorius turėtų būti aktyviausias dirbant su išorinėmis asocijuotomis interesų grupėmis, kadangi istoriškai verslas sėkmingiausiai buriasi į tokias grupes, vis dėlto stebėtas asocijuotų verslo struktūrų dalyvavimas tinkle nebuvo gausus.

3 lentelė. Organizacijų funkcijų pasiskirstymas nagrinėtuose politiko tinkluose.

Funkcijos	Tinklas SAM		Tinklas ŠMM		Tinklas ŪKMIN	
	Dalyvavimo skaičius	Proc.	Dalyvavimo skaičius	Proc.	Dalyvavimo skaičius	Proc.
Reguliavimo	731	57	374	49	368	77
Paslaugų	384	30	303	39	50	10
Finansavimo	95	7	18	2	15	3
Asocijuotos grupės	78	6	69	9	41	9
Kitos	5	0	6	1	3	1
Individualių dalyvavimų skaičius	1293	100	770	100	477	100

Atrodytų, kad tinklai, kuriuose dalyvauja daugiau sektoriuje paslaugas teikiančių subjektų, yra palankesni įtraukties atžvilgiu (užtikrinamas masiškesnis dalyvavimas). Tokie tinklai yra labiau diversifikuoti, juose tolygesnis skirtingų institucijų pasiskirstymas. Tiesa, tinklo tapatybės prasme diversifikuotas tinklas patiria daugiau iššūkių, kol narių tapatybės suartėja. Vadinasi, natūraliai buriamasi į tokius tinklus, kuriuose tapatybė iš anksto yra artima. Tai galėtų būti užuomina į tai, kodėl tam tikri išoriniai suinteresuotieji rečiau įtraukiami į tinklus. Atrodytų, kad kitokiems nariams tapatybės prasme vietos tinkle yra mažiau, nes dirbti uždarai ir tarp tokių pačių narių yra lengviau, kadangi nereikia pastangų naujų tapatybių kūrimui, lengviau išsaugoti savąją.

3.4.3. Darbo grupių tinklo struktūra

Centriškumo ir tarpininkavimo (angl. *centrality and betweenness*) rodikliai.

Darbo grupių tinklo struktūra gerai atskleidžiama per mazgų grupavimą pagal panašumą, nagrinėjant mazgų pozicijas.

Centralizacijos rodiklis yra puikus matmuo, atspindintis visą tinklo struktūrą per individualių mazgų vietą jame. Jis parodo konkretaus tinklo mazgo reikšmingumą tinkle ir jo turimas galias kitų tinklo narių atžvilgiu.

Tarpininkavimo rodiklis parodo tinklo mazgo vaidmenį, kuris išreiškiamas jo naudingumu kitiems mazgams. Tinklo nariai, kurių šio rodiklio vertės yra aukštos, informacijos tinkle yra tarpininkai. Jie visada yra tarp skirtingų mazgų ir padeda skleisti informaciją.

Panagrinėjus šiuos rodiklius tinkluose, matome, kad didžiausios šių rodiklių vertės tenka ministerijų atstovams ir dažniausiai tai yra politinio pasitikėjimo tarnautojai: ministras, viceministras, ministro patarėjas. Detalesnės rodiklių vertės pagal pareigybes pateiktos 4 lentelėje. Šioje lentelėje yra įtraukti tik pirmi 10 tinklo narių, kurių rodiklių vertės yra didžiausios. Rodiklių analizė rodo, kad geriausiai tinkle yra integruotos aukščiausių hierarchinių lygmenų pareigybės, o iš žemesnių hierarchinių organizacijos lygmenų į tinklą yra įtraukiami tik keli asmenys. Pavyzdžiui, SAM tinkle departamento direktorius ir skyriaus vedėjas patenka į pirmus labiausiai integruotus (sistemos pripažįstamus) tinklo narius. Visų kitų tinklo narių, nepriklausomai nuo tinklų sektoriaus, šie rodikliai yra nuliniai, tai reiškia, kad jų dalyvavimas tinkle yra vienkartinis arba retas, tad jie nėra integruoti.

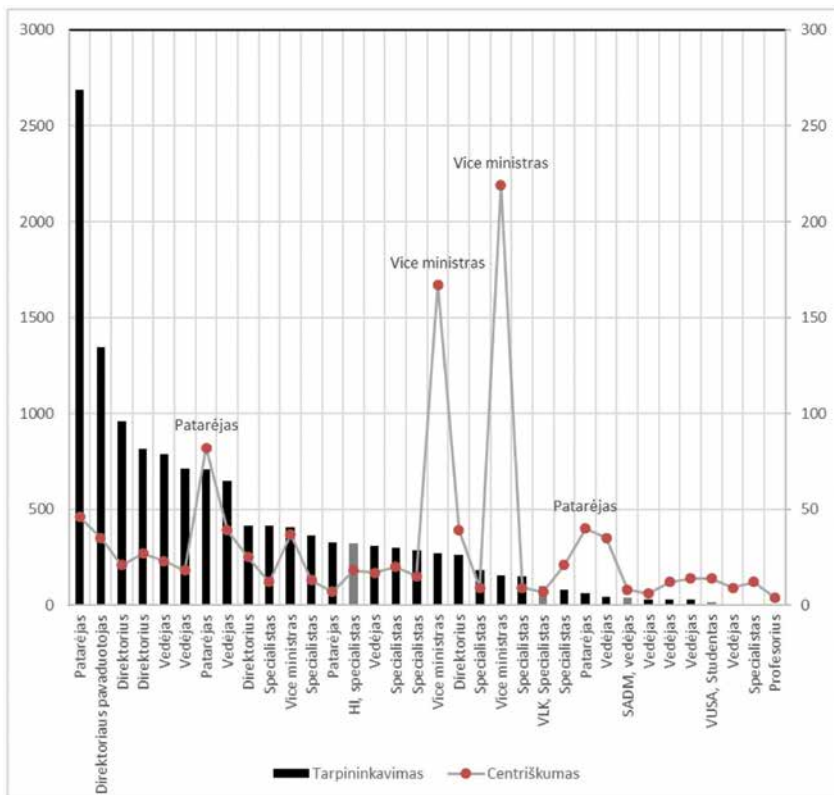
Jei atidžiau panagrinėtume, kaip tinkle pasireiškia aktyvumas ir pripažinimas (t. y. aukštas centralizacijos arba tarpininkavimo rodiklis) tarp vienos pareigas užimančių, pavyzdžiui, viceministrų, galima pamatyti gana skirtingas situacijas. Tai yra su tomis pačiomis pareigybėmis tinklo nariai užima tinkle vis kitą poziciją, o tai savu ruožtu galėtų rodyti tiek skirtingą individų gebėjimą veikti tinkle, tiek ir atstovaujamos tematikos populiarumą politinėje darbotvarkėje. Vieni vadovai tarsi pozicionuoja save būti galios centrais, jie dalyvauja visur (nes dažnai jų asmeninis sprendimas nulemia norą prisiimti atsakomybę ir vadovauti grupei arba nusišalinti nuo vadovavimo grupei). Tokie vadovai (aukštas centriškumo laipsnis, žemas tarpininkavimo laipsnis) aktyviai imasi vadovavimo, bet retai dalyvauja kitų grupėse, kiti (žemas centriškumo laipsnis, aukštas tarpininkavimo laipsnis) nesiiima lyderio vaidmens, nevadovauja grupėms, bet dalyvauja kitų grupėse, tretieji (žemas centriškumo laipsnis, žemas tarpininkavimo laipsnis) išvis minimaliai aktyvūs. Ypač tas ryškus Švietimo ir mokslo ministerijoje, kur keturi viceministrai demonstruoja labai skirtingus galios ir tarpininko gebėjimus.

4 lentelė. Tinklo mazgų su didžiausiomis centriškumo ir tarpininkavimo rodiklių vertėmis sąrašas pagal pareigybes.

Nr.	Artumo laipsnis	Tarpininkavimo laipsnis	Institucija	Pareigos
Sveikatos apsaugos ministerijos tinklas				
1	139	270,2048	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministras
2	126	154,0238	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministras
3	76	707,1083	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministro patarėjas
4	69	0	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministras
5	42	2687,854	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministro patarėjas
6	37	646,4	Sveikatos apsaugos ministerija	Skyriaus vedėjas
7	36	403,2107	Sveikatos apsaugos ministerija	Viceministras
8	35	263,2833	Sveikatos apsaugos ministerija	Direktorius
9	33	61,22857	Sveikatos apsaugos ministerija	Ministro patarėjas
10	32	1343,933	Sveikatos apsaugos ministerija	Direktoriaus pavaduotojas
Ūkio ministerijos tinklas				
1	124	845,2333	Ūkio ministerija	Viceministras
2	112	628,8167	Ūkio ministerija	Viceministras
3	50	220,2833	Ūkio ministerija	Skyriaus vedėjas
4	46	176,0167	Ūkio ministerija	Skyriaus vedėjas
5	31	0	Ūkio ministerija	Kancleris
6	27	47,5	Ūkio ministerija	Direktorius
7	20	249,25	Ūkio ministerija	Skyriaus vedėjas
8	16	0	Ūkio ministerija	Skyriaus vedėjas
9	15	33	Ūkio ministerija	Viceministras
10	12	410,9	Ūkio ministerija	Skyriaus vedėjas

Švietimo ir mokslo ministerijos tinklas				
1	119	0	Švietimo ir mokslo ministerija	Viceministras
2	116	246,6667	Švietimo ir mokslo ministerija	Viceministras
3	42	69,66666	Švietimo ir mokslo ministerija	Viceministras
4	35	0	Švietimo ir mokslo ministerija	Viceministras
5	21	40,66667	Švietimo ir mokslo ministerija	Kancleris
6	17	40,33333	Švietimo ir mokslo ministerija	Direktorius
7	16	47,16667	Švietimo ir mokslo ministerija	Skyriaus vedėjas
8	13	0	Švietimo ir mokslo ministerija	Ministras
9	10	14,5	Švietimo ir mokslo ministerija	Direktorius
10	8	0	Vaikų paramos centras	Psichologas

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad iš gana didelio tinklo narių skaičius (SAM tinkle dalyvauja per 1000 mazgų), kiek reikšmingesnes centriškumo ar tarpininkavimo savybes gali pademonstruoti tik gana ribotas skaičius dalyvių. SAM tinkle tokių narių yra tik 34 iš 1233, iš kurių tik 4 nepriklauso Sveikatos apsaugos ministerijai. Jie atstovauja privalomąjį sveikatos draudimo fondą, Higienos institutą, Socialinės apsaugos ir darbo ministeriją ir Vilniaus universiteto studentų asociaciją (žr. 7 pav.).



7 pav. Sveikatos politikos tinklo narių centriškumo ir tarpininkavimo rodiklių tarpusavio priklausomybė pagal užimamas pareigas ir atstovaujamą instituciją.

Pilki stulpeliai aprašo ne su SAM susijusių tinklo narių organizaciją¹⁷³.

Išorinių suinteresuotųjų (interesų grupių) vieta tinkluose

Kalbant apie išorinių suinteresuotųjų, kurie atstovauja daugiau asocijuotas interesų grupes, pozicijas tinkle, pirmiausiai tenka pripažinti gana atsitiktinį jų dalyvavimą. Didžioji jų dalis darbo grupėse dalyvauja tik po vieną kartą per metus. Tie vienietiniai asociacijų dalyvavimo tinkluose ir

173 Mikulskienė, B. (2015b). Participatory governance success based on collective identity: social network analysis. Iš: IRSPM 2015: International Research Society for Public Management Conference 2015: University of Birmingham, 30 March - 1 April 2015. Birmingham: University of Birmingham, 2015, p. 1–16.

darbo grupėse atvejai mums, stebėtojams, leidžia atsekti tik tam tikrus išorinių interesų įtraukimo pėdsakus. Tarkime, SAM tinkle kai kuriuos dalyvius galime sutikti dalyvavusius tris kartus (du nariai dalyvavo tris kartus, penki – dalyvavo du kartus, visi likę išorinių suinteresuotųjų grupes atstovaujantys nariai dalyvavo tik po vieną kartą). Visi tokie nariai yra aprašomi nulinėmis centriškumo ir tarpininkavimo rodiklių vertėmis. Todėl galima vienareikšmiškai teigti, kad jie visuose trijuose tinkluose užima marginalias pozicijas ir kartais, atrodo, turėtų jaustis dezorientuoti dideliame tinkle, kadangi jie mato tik mažus tinklo fragmentus (kelias darbo grupes), o beveik visas tinklas yra paslėptas nuo jų matymo lauko.

Ne geresnė situacija atsiskleidžia, jei nagrinėjame ne individų įtrauktį, bet jų atstovaujamas organizacijas. Tiesa, dalyvavimo kartų skaičius padidėja, nes ta pati organizacija siunčia kelis skirtingus narius į darbo grupes, štai, pavyzdžiui, viena asociacija buvo pakviesta į darbo grupes penkis kartus. Deja, tai daugiau išimtis nei tendencija. Ir toks gana izoliuotas išorinių, ne valstybės institucijas atstovaujančių suinteresuotųjų, įtraukimas ryškiai disonuoja su valstybės institucijas atstovaujančiais nariais, kurie dalyvauja ir iki dešimt kartų per metus.

Visi išorinių suinteresuotųjų dalyvavimo atvejų skaičiai, sugrupuoti pagal priskirtas asociacijų grupes, yra pateikti 5 lentelėje.

Pagal dalyvavimo dažnumą išsiskiria institucinės asociacijos ir profesinės draugijos. Jų didesnis dalyvavimas galėtų būti aiškinamas siekiu ieškoti mokslu ir ekspertinėmis žiniomis grįstos informacijos. Tiesa, jų dalyvavimas apsiriboja dalyvavimu kartą per metus. Profsąjungoms arba pacientų organizacijoms pavyksta dalyvauti daugiau nei kartą per metus, bet jų absoliutus dalyvavimų skaičius yra nedidelis.

5 lentelė. Išorinių suinteresuotųjų, dalyvaujančių tinkluose, dalyvavimo atvejų skaičius, suskirstant į dominuojančias interesų grupių kategorijas.

Išorinės suinteresuotųjų grupių kategorijos Tinklai	Profesinės sąjungos	Institucinės asociacijos	Profesinės draugijos	Verslo asociacijos	Vartotojai	Iš viso
Sveikatos priežiūros sektorius	10	25	22	6	15	78
Švietimo ir mokslo ministerijos sektorius	13	31	6	11	8	69
Ūkio sektorius	-	4	9	29	1	43

Sveikatos apsaugos ministerija

Sveikatos priežiūros tinkle menkiausiai save reprezentuoja verslo organizacijos, visų kitų dalyvavimas yra gana tolygus vienas kito atžvilgiu. Kaip visuose tinkluose, visų išorinių suinteresuotųjų tinklo rodikliai yra nuliniai, tik su viena išimtimi: sveikatos tinkle studentų asociacija demonstruoja neįtikėtinai aukštą tarpininkavimo rodiklį – 14. Kituose tinkluose tokių išimčių nėra. Šis vienas atvejis susijęs su didesniu momentiniu dėmesiu studentams rezidentams, kai klausimas dėl jų finansavimo buvo pasiekęs kritinę ribą.

Švietimo ir mokslo ministerija

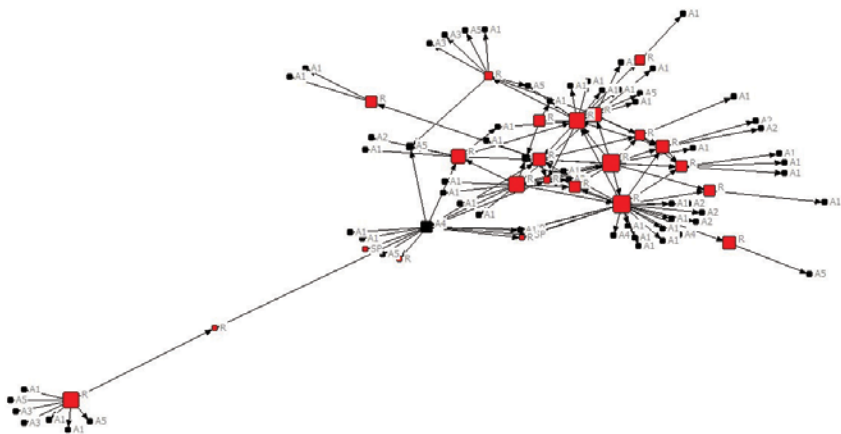
Švietimo tinklas galbūt demonstruoja mažiausiai netolygų išorinių suinteresuotųjų pasiskirstymą tinkle. Tinkle dominuoja ne pavieniai dalyvavimo atvejai, bet institucinis atstovavimas (31 institucinės organizacijos). Taip pat dalyvauja profesinės sąjungos, verslo asociacijos, sektoriaus produkto / paslaugos vartotojai (moksleivių, tėvų, studentų asociacijos).

Ūkio ministerija

Jei nagrinėjame ekonomikos politikos tinklą, čia sutinkame tik dvi organizacijas, dalyvavusias tris kartus, ir devynias – du kartus. Peržvelgiant išorinių narių atstovaujamas institucijas, verslo asociacijas reikia laikyti dominuojančiais partneriais. O dalyvių, kuriuos būtų galima priskirti prie produkto / paslaugos vartotojų, yra tik vienas vienintelis. Profesinių sąjungų atstovai nedalyvauja išvis. Toks labai specifinis dalyvaujančiųjų

pasiskirstymas politikos tinkle (be galutinių vartotojų, be darbuotojų atstovų ir su dominuojančiu verslo grupių dalyvavimu) gali būti pavojingas įtraukties skaidrumui, nes sudaro aiškias prielaidas išskirtinių verslo interesų protegavimui. Žinoma, toks fragmentavimasis tinkle taip pat gali rodyti, kad galbūt šis tinklas dažniau sprendžia ne tiek strateginius klausimus (sudėtingų, į ateitį nukreiptų sprendimų paieška), kiek operacines ar taktines problemas, pavyzdžiui, konkrečių žingsnių pasirinkimą.

Išorinių suinteresuotųjų vietą tinkluose vaizdžiai demonstruoja Emili grafikai (angl. *Emily chart*), skirti išrinkti nurodyto tinklo nario ar jų grupės artimiausius kaimynus (angl. *ego network*). Toks tinklo vaizdavimas parodo, kaip konkretaus mazgo tarpusavio ryšiai priklauso nuo įvairių pasirinktų kriterijų kombinacijos. Šie tinklo fragmentai skirtingiems tinklams pavaizduoti 8 pav., 9 pav., 10 pav.

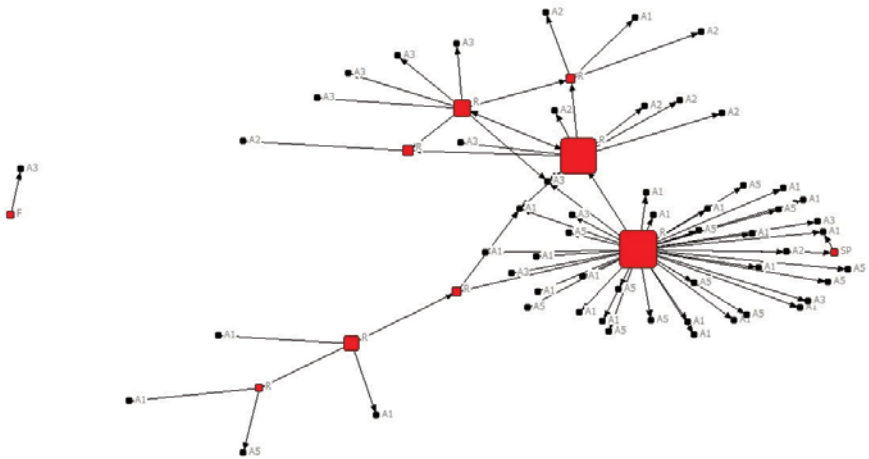


8 pav. Sveikatos politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems

(Mazgo dydis atitinka centralizacijos rodiklio vertę, juodi kvadratai – išoriniai suinteresuotieji, raudoni kvadratai atitinka jų artimiausius kaimynus tinkle). Žymime: R – reguliuotojo funkciją turintys nariai, A – asociacijų nariai (A1—institucinių; A2 – pacientų; A3 – verslo; A4 – studentų; A5 – profesinės sąjungos¹⁷⁴).

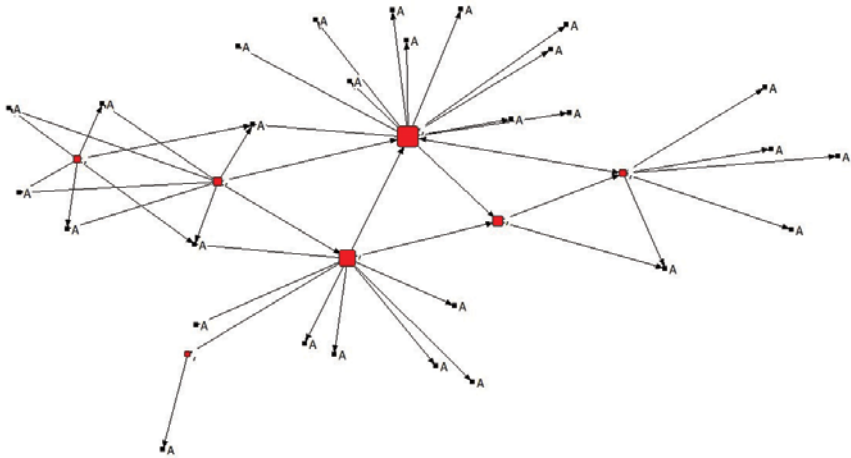
174 Mikulskienė, B. (2015a). Participatory governance in the networks of stakeholders: expression of collective identity. Iš: Studies in public and non-profit governance. Vol. 4: Contingency, behavioural and evolutionary perspectives on public and non-profit governance. Bingley: Emerald Insight. ISSN: 2051-6630. 2015, vol. 4, p. 247–273.

Visi trys Emili grafikai vaizduoja išorinių suinteresuotųjų izoliaciją tinkluose, o šis faktas neišvengiamai turi turėti poveikį ir politikos procesams, tarpe jų – ir tinklo tapatybei. Įdomu tai, kad suinteresuotieji yra izoliuoti tokiu būdu, kad jie turi ryšį tik su labai ribotu skaičiumi tinklo narių. Net nežiūrint, kad nagrinėjami trys tinklai yra besiskiriantys tarpusavyje (skiriasi tinklo tankis, tinklo narių bendras skaičius, tinklo narių balansas pagal kategorijas) visi trys Emili grafikai turi panašią vizualizacinę struktūrą, t. y. juose galime stebėti ryšius, sudarančius tarsi šakų sistemą. Stebimos šakos susiformuoja, kai išorinis suinteresuotasis susiejamas su vienu ar keliais kitais mazgais per tarpininkus. Šiais tarpininkais beveik visada yra reguliavimo funkciją atliekantys tinklo nariai, tai yra tiriamųjų ministerijų atstovai. Pavojingiausia, kad susiformavusiose šakose retai pasitaiko kitų asociacijų narių, o išoriniai suinteresuotieji yra atskirti vienas nuo kito ir tarsi užblokuojami nesusisiekusiose šakose.



9 pav. Švietimo politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems

(Mazgo dydis atitinka centralizacijos rodiklio vertę, juodi kvadratai – išoriniai suinteresuotieji, raudoni kvadratai atitinka jų artimiausius kaimynus tinkle). Žymime: R – reguliuotojo funkciją turintys nariai, A – asociacijų (A1 – institucinių; A2 – vartotojų; A3 – verslo; A4 – studentų; A5 – profesinės sąjungos).



10 pav. Verslo politikos tinklas. Emili grafikas išoriniams suinteresuotiesiems.

(Mazgo dydis atitinka centralizacijos rodiklio vertę, juodi kvadratai – išoriniai suinteresuotieji, raudoni kvadratai atitina jų artimiausius kaimynus tinkle). Žymime: R – reguliuotojo funkciją turintys nariai, A – asociacijų nariai.

Toks „užrakinimas“ savose šakose atsiranda daugiausia dėl to, kad šie interesų grupių atstovai tinkluose dalyvauja retai (tik po vieną kitą kartą per metus) arba dalyvauja labai specifinėse darbo grupėse ir todėl neturi jokių galimybių suformuoti daugiau ir įvairesnių ryšių. Pavyzdžiui, sveikatos tinkle pacientų organizacijos narys turi ryšį su vienu reguliavimo funkciją atstovaujančiu nariu, o tame pačiame tinkle dalyvavęs verslo atstovas bendradarbiauja jau su visai kitu reguliavimo funkcijos atstovu. Analogišką situaciją stebime ir švietimo tinkle, kur vartotojų atstovas ir institucijų asociacijos atstovas veikia visiškai priešingoje tinklo erdvėje. Labiausiai, nors ir santykinai, integruotais tinkluose, atrodo, yra institucinių asociacijų atstovai. Jie dažniausiai dalyvauja kelis kartus per metus ir susisieja su skirtingais reguliavimo funkcijos atstovais. Kadangi viešojo valdymo atstovai ir vadovauja darbo grupėms, tokius tiesioginius ryšius mes ir stebime.

3.4.4. Kolektyvinės tapatybės raiška ir jos trūkiai

Trijų sektorių tinklų panašumai ir skirtumai

Anksčiau aptartuose tinkluose, panašumų ir skirtumų nagrinėjimas yra naudingas norint suvokti svarbiausių įtraukties veiksnių pasireiškimo prielaidas. Pradėkime nuo panašumų aptarimo.

Panašumai

1. Visų pirma šie tinklai panašūs savo sudėtimi ir galimybe juos priskirti valdymo tinklams pagal daugelį parametrų:

1) Tinklo nariai yra gana diversifikuoti tiek atstovaujamų sektorių prasme, tiek institucijų tipų ar institucijų pagrindinių funkcijų atžvilgiu. Tarkime, čia sutinkame valdymo institucijų atstovų (ministerijos, ministerijoms pavaldžios institucijos, finansavimo agentūros), kurie atstovauja visas įmanomas organizacines funkcijas (reguliuojančios, finansuojančios, patariamąsios).

2) Tame pačiame tinkle yra išorinių, ne valstybės valdymo interesus atstovaujančių organizacijų, pradedant labiau į visuomenės poreikius orientuotų interesų grupių (profsąjungos, pacientų ar studentų asociacijos) ir baigiant labai konkrečių individualių verslo interesų vedinų asociacijų.

3) Tinkle yra paslaugas teikiančių institucijų (sveikatos priežiūros įstaigos, mokyklos, universitetai) bei mokslinės ekspertizės teikėjų.

Apibendrinant, visų numanomų interesų atstovai bent po kartą buvo įtraukti į tinklą ir turėjo galimybę prisidėti prie sektoriaus politikos formavimo.

2. Tinklai yra panašūs savo struktūra. Tai yra visuose tinkluose išoriniai suinteresuotieji užima panašias pozicijas. Tinkluose, nors ir skirtinga apimtimi, dominuoja reguliavimo funkciją vykdančios narios.

Skirtumai

Visgi, nors ir stebime nemažai tinklų panašumų (centralizuota tinklo struktūra, išorinių suinteresuotųjų pozicija tinkluose, reguliuotojo dominavimas), tinklai iš esmės skiriasi kiekvieno iš nagrinėjamo parametro skaitinėmis išraiškomis. Ypač išsiskiria verslo politikos tinklas.

1. Su tinklo struktūra susiję skirtumai. Labiausiai pastebimas skirtumas, išskiriantis ŪKMIN tinklą iš kitų, yra mažas tinklo narių skaičius bei nedidelis tinklo diametras.

2. Tinklo sudėtis. Vadovavimas darbo grupėms. ŪKMIN tinklas išsiskiria tuo, kad darbo grupėms vadovauja išimtinai ministerijos aukštesnio hierarchinio lygmens vadovai, o vadovų ratas gana siauras.
3. Ryškiai skiriasi tinklo narių institucinis pasiskirstymas, kai išorinių, ne su valstybės valdymo sistema, susijusių dalyvių skaičius yra mažas, tam tikros asocijuotos struktūros iš viso nėra šio tinklo naramis (pavyzdžiui, profesinės sąjungos).

Šie skirtumai galėtų rodyti kitokį nei SAM ar ŠMM puoselėjamą suvokimą apie suinteresuotųjų vaidmenį. Atrodytų, kad ŪKMIN vadovaujasi siauresniu suinteresuotojo vaidmens verslo politikos procesuose supratimu¹⁷⁵. Tokia prielaida tampa lengvai priimtina, ypač kitų tinklų atžvilgiu, kai tinkluose suinteresuotųjų paletė plati. Tokia tinklo struktūra taip pat palaikytų prielaidą, kad su verslo politika susiję sprendimai priimami kitaip nei kitų politikos sektorių sprendimai. Susidaro įspūdis, kad šiame verslo sektoriuje reikia mažiau informacijos ar gilesnių žinių, kurios galėtų slypėti suinteresuotųjų bendruomenėje ar organizacijos išorėje. Taip pat tai paaiškintų, kad sektoriuje turbūt nėra poreikio siekti suderinti skirtingas pozicijas, nes gal pozicijos nagrinėjamaiais klausimais yra aiškios, tad nereikia nė derybų.

Įvardintais skirtumais bandoma pagrįsti mintį, kad sektoriuose formuojasi skirtingo intensyvumo įtampos, kurios vienuose sektoriuose palengvina darbą su suinteresuotaisiais, o kituose sektoriuose net leidžia jų visiškai išvengti. Tad tuose sektoriuose ima dominuoti ministro įsakymuose įvardintos suinteresuotųjų organizacijos, kaip visuotinai pripažintos. Suprantama, kad tinklų analizei pasirinktas vienerių metų laikotarpio darbo grupių palyginimas parodo tik tendencijas, o ne sisteminius ryšius, todėl tolesnei šioje skyriuje aprašomų stebėjimų analizei būtini papildomi operaciniai tyrimai.

Toliau panagrinėkime tinklų struktūrą kaip kolektyvinės tapatybės raiškos prielaidą, išeities tašku laikant teiginį, kad kolektyvinė tapatybė tinkluose neišvengiamai formuojasi, o tinklo struktūra yra jos išraiška. Tyrime vadovausimės prielaida: jei darbo grupių tinkluose susiformuoja vienalytė

175 Mikulskienė, B. (2015c). Stakeholders inside formal governance networks: exclusiveness of business interest. Iš: EURAM 2015 conference: Public and non-profit management : 17-20 June 2015. Warsaw, 2015, p. 1–13.

kolektyvinė tapatybė, tinklas turėtų būti tolygus, o mažos arba silpnos interesų grupės turėtų būti tolygiai integruojamos į tinklą.

Kolektyvinės tapatybės trūkiai

Kad dalyvavimu grįstas valdymas būtų prasmingas ir galėtų sukurti pridėdamąją vertę, dėl kurios dalyvavimas demokratinėje valstybėje ir yra vertinamas, reikalingas suinteresuotųjų, visuomenės ir valstybės institucijų tarpusavio pasitikėjimas, kuris geriausiai reiškiasi kolektyvinėse veiklose. Kolektyvinės veiklos padeda suartėti tiek fiziškai (dažni susitinkamai nulemia artimus socialinius ryšius), tiek ir socialiai (perimami veikimo principai, vertybės, suartėja požiūriai į iki suartėjimo konfrontaciją lėmusius reiškinius). Kitaip tariant, ima formuotis kolektyvinė tapatybė, kuriai pasiekti tam tikrą pusiausvyros būseną, kai tapatybės vienalytiškumą ima vertinti ir pačios bendruomenės, prireikia laiko. Vadinasi, kolektyvinė tapatybė turi būti nuolat puoselėjama. Darbo grupių dinamika (pokyčiai tinkle, tinklo struktūroje ir sudėtyje) yra puikus informacijos šaltinis siekiant analizuoti, ar sąlygos kolektyvinei tapatybei formuotis yra pakankamos.

Aptarsime, kokius virsmus darbo grupių tinkle pajunta nariai siekdami suartėti. Iš pradžių visi darbo grupių nariai susiburia atsinešdami skirtingas tapatybes iš savo organizacijų. Pagrindu tolimesnei veiklai darbo grupėje tampa pastangos pažinti esamus tapatybių skirtumus. Kiekvienas unikalus dalyvis atsineša savo supratimą apie būsimą veikimą iš savo institucijos. Kiekvienas iš tinklo narių turi unikalų suvokimą apie vertybių sistemą, veikimą organizacijose, organizacijos sėkmės matavimą (tarkime, vieni sureikškina ekonominę vertę socialinės vertės atžvilgiu, kiti – atvirkščiai), veikimo taisyklių pripažinimą (vieni vertina formalų ir procedūromis grįstą veikimą, kiti – atvirkščiai), veikimo būdų pasirinkimą (vieniems skaitiniai metodai atrodo prasmingesni nei ekspertinė nuomonė, kitiems – atvirkščiai). Šie skirtumai suformuoja išankstinius lūkesčius apie būsimus rezultatus.

Kolektyvinė tapatybė atsiranda tik įveikus pirminių tapatybių skirtumus, o pačių pirminių tapatybių variacijų skaičius priklauso nuo dalyvaujančiųjų tinkle skaičiaus. Tarsi galėtume manyti, kad kiekvienas tinklo narys atsineša savo unikalią tapatybę, vis dėlto tam tikrose organizacijose susiformuoja artimos tapatybės, kurių panašumą nulemia panaši organizacinė struktūra, organizaciniai tikslai, sektorius. Tad siekiant supaprastinti tyrimą organizacijas grupuojame pagal ryškiausias požymius. Potencialių

pirminių tapatybių skaičiui įvertinti pasinaudosime būdingiausiais organizacijų išskyrimo požymiais:

- Organizacijos tipas ir statusas (trumpiau – tipas). Tai teisinė organizacijos forma – akcinė bendrovė, asociacija, biudžetinė įstaiga ir pan.
- Organizacijų pagrindinės veiklos požymis, kuris nulemia, kokį vaidmenį organizacija vaidina darbo grupėje kitų atžvilgiu (vaidmuo). Tai atitinka organizacijos funkcijas, kurias siekia tenkinti organizacija (reguliavimo, finansavimo, kontrolės, ekspertinės, paslaugų, interesų atstovavimo ir pan.).
- Organizacijos atstovaujamas sektorius. Neretai viena ir ta pati institucija gali save priskirti keliems sektoriams, bet dėl tyrimo paprastumo išskiriame pirminį sektorių, kurio plėtroje organizacija veikia aktyviausiai. Pavyzdžiui, Lietuvos lazerių asociacija yra verslo interesus vienijanti asociacija, kurios interesų laukas apima tiek verslo, tiek ir mokslo sektorius, bet ją priskirsime verslo sektoriui. Arba kitas pavyzdys – Inovatyvios farmacijos pramonės įmonių asociacija, kuri veikia tiek sveikatos, tiek ir verslo sektoriuje, bet ją priskiriame verslo sektoriui.

Toks organizacijų požymių grupavimas leidžia suformuoti derinius, padedančius hipotetiškai nustatyti pirminę atstovaujamąją tapatybę. Individuali darbo grupės nario tapatybė gali būti apibrėžta kaip funkcija, priklausanti nuo organizacijos tipo, vaidmens ir sektoriaus: IT (individuali tapatybė) = $f(\text{tipas}, \text{vaidmuo}, \text{sektorius})$.

Jei kiekvieną iš individualios tapatybės požymių galima aprašyti pagal tai, kokias vertes jie gali įgyti, galėtume suskaičiuoti, koks potencialių tapatybių skaičius susiduria tinkle darbo grupių veiklos pradžioje. Lietuvos teisinėje sistemoje galima išskirti bent trylika organizacijų tipų – akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė, ūkinė bendrija, kooperatinė bendrovė, mažoji bendrija, viešoji įstaiga, biudžetinė įstaiga, asociacija, labdaros ir paramos fondas, profesinė sąjunga, politinė partija, religinė bendruomenė ir bendrija. Taip pat galime suskaičiuoti aštuonis ryškiausiai besiskiriančius vaidmenis – reguliavimo, finansavimo, paslaugų, vartotojų, profesinių interesų, organizacinių interesų, darbuotojų, verslo. Taip pat galime išskirti keturiolika skirtingų sektorių, juos susiejus su ministerijų kuravimo sritimis, kadangi kiekviena valstybei svarbi sritis yra kuruojama atskiros ministerijos taip aprėpiant visas socialinio veikimo

sritis. Tad taip suskaidžius požymius, iš viso suskaičiuojame 35 skirtingus kriterijus, kurių kombinacija nulemia tapatybės unikalumą.

Pasinaudojame kombinatorikos kėlinio elementu. Suskaičiavus visus galimus 35 kriterijų nulemiančius tapatybės variantus, gauname 6545 galimų individualių tapatybių (IT (35) = (tipas (13); vaidmuo (8); sektorius (14)). Taigi, kiekvienas narys į politikos tinklą ateina atstovaudamas vieną tapatybės formų iš viso galimų unikalių tapatybių rinkinio, kurio skaičius yra toks didelis, jog nulemia esminius išankstinius skirtumus tarp būsimų politikos partnerių.

Natūralu, jei tinkle galime stebėti per 6545 individualių tapatybių derinių, produktyviam darbui drauge reikalingas laikas tapatybių suartėjimui ir savos tinklo tapatybės susikūrimui (kolektyvinei tapatybei susiformuoti). Taigi, bendradarbiavimas ir bendravimas, kuris atsiranda tik nuolat turint tiesioginį santykį, grįstą tankia sąveika, tampa kritiniu elementu bet kokiam kolektyviniam rezultatui pasiekti. Toks tapatybės susiejimas su galiama atstovaujamos organizacijos požymiais gerai dera su vadybos teorijoje aprašytais nenumatytų atvejų (angl. *contingency*) kintamaisiais, kurie apibrėžiami, kaip „situacijos nulemti parametrai, kuriuose labiausiai paveikia centrinė organizacija“¹⁷⁶. Vadovaujantis šia teorija, darbo grupių tinklo kolektyvinė tapatybė yra linkusi susitapatinti su „contingency“ aukštesnio lygio kriterijaus nulemiama tapatybe. Mūsų tyrimo atveju tokia centrinė organizacija yra ministerija, inicijuojanti tinklą, kurios tapatybė ir tampa kriterijumi, nulemiančiu naujos besiformuojančios kolektyvinės tapatybės raiškos kryptį. Kadangi panašių į centrinę organizaciją tinklo narių tinkle skaičius taip pat yra kritinis (dominuojantis), jis ir turi didžiausią tikimybę nulemti bendrą tinklo tapatybę, kurioje nebelieka jokio atspindžio tų marginalių grupių tapatybės, kurios yra periferijoje.

Šią prielaidą palaiko centralizacijos rodiklis, kuris, būdamas tinklo nario galios ir mediatoriaus rodiklis, indikuoja, kad šios grupės tinklo narių tapatybės daro didžiausią poveikį galutinei tinklo tapatybės raiškai, nes būtent valstybės instituciją atstovaujantys nariai aprašomi aukščiausiomis centralizacijos rodiklio vertėmis. Kadangi šios tapatybės yra artimiausios, joms suartėti reikia mažiausiai laiko ir pastangų.

176 Zeithaml, V., A., Varadarajan, P., R., Zeithaml, C., P. (1988) The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.

Pagal centralizacijos rodiklį, galime išskirti kraštines tinklo narių individualių tapatybių grupes:

- Vienas kraštutinis yra nariai su didelėmis tiriamųjų rodiklių vertėmis.
- Kitas kraštutinis yra nariai, kurių rodiklių vertės yra lygios 0.
 - Tuos, kurie turi nulines vertes, galime toliau klasifikuoti pagal jų atstovaujama organizacijų tipą:
 - vieni reprezentuoja valstybės valdymo organizacijas;
 - kiti atstovauja ne su valstybės valdymu susijusius interesus, kitaip – nevyriausybinių sektorių.
- Tarpinės stebimų rodiklių vertės apibūdina narius, artimus savo individualia tapatybe ryškiausiems pagal socialinių tinklų rodiklius tinklo nariams.

Taigi, galime išskirti keturias savo tapatybe besiskiriančias grupes, iš kurių ryškiausia yra dvi:

1. Pirmoji grupė yra aprašoma ryškiai išreikštais rodikliais. Joje visi nariai be išimties yra tinklo iniciatoriai – ministerijos atstovai, priklausantys aukščiausiajam hierarchiniam organizacijos valdymo lygmeniui, dažniausiai – politinio pasitikėjimo tarnautojai (ministrai, viceministrai, ministro patarėjai).
2. Visiškai kitokia yra antroji grupė. Jos nariai yra aprašomi nulinėmis rodiklių vertėmis ir tinkle užima periferines pozicijas. Tai išoriniai suinteresuotieji, kurie noriai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, kai yra kviečiami. Šiuos narius kiti tinklo nariai vertina gana rezervuoti, ypač kai kalbama apie didesnę jų integravimą. Iš jų padėtis tinkle atrodo, kad šie nariai turi minimalų poveikį kolektyvinei tinklo tapatybei. Be to, atrodo, kad jie neturi jokių galimybių daryti kokį nors reikšmingesnį poveikį tapatybei formuojantis net tokį patį statusą turintiems tinklo nariams. Pavyzdžiui, panašią tapatybę turinčios verslo asociacijos neturi galimybių suartėti ir susikurti savą naują, bendrą tapatybę, nes jie yra izoliuoti vienas nuo kito, kaip ir nuo viso tinklo. Nors ir nesąmoningai, narių izoliavimas tinkle kuria tinklo dalių segregaciją, atskyrimą ir atsiskyrimą. O tai neišvengiamai turi atsilipti ir kolektyvinei tapatybei bei kolektyviniam darbo rezultatui. Taip atsiranda pavienės situacijos, kuomet tinklo nariai skundžiasi, kad net ir epizodiškai dalyvaujan-

tys išoriniai suinteresuotieji atskirais atvejais gali nulemti visos darbo grupės rezultatą.

Viena vertus, toks išorinių narių izoliavimas atskiruose tinklo fragmentuose yra aiškinamas labai racionaliu požiūriu į sprendimo priėmimą, teigiant, kad tokių narių dalyvavimas yra svarbus tik tose srityse, kurios tiksliai ir kiek galima siauriau atitinka išorinio suinteresuotojo interesų lauką. O jo dalyvavimas kitų klausimų sprendime yra perteklinis, gaišinantis ir apsunkinantis visus tinklo narius. Deja, izoliavimasis ties siauru klausimu apriboja išorinių narių matymo lauką, mažina norą suvokti problemos kompleksiskumą ir įvertinti netikėtus, sunkiai numatomus galimus jos poveikius. Be to, izoliavus išorinius narius nukenčia sprendimo turinys, tam tikra žala patiriama ir kolektyvinės tapatybės raiškoje. Tinkle izoliuoti suinteresuotieji pasijaučia nesaugiai jiems nepažįstamoje aplinkoje, nesutikdami kitų išorinių interesų grupių, bet matydami besivienijančius kitos tapatybės atstovus. Nesaugumas nulemia jų priešišumą bet kokiems naujiems susitarimams bei ilgalaikį nepasitenkinimą procesu, kurio jie nesupranta, negali stebėti visų jo etapų ir virsmų. Tokioje aplinkoje kolektyvinė tapatybė formuojasi su trūkiais, o to pasekmė yra nesąmoninga savigny bet kokiomis sąlygomis ginti savo požiūrį, vengti susitarimų ar bendradarbiavimo.

Interesų grupių ir politikų užimamos pozicijos tinkle, demonstruodamos tapatybės trūkį, atspindi paplitusias praktikas bendradarbiauti su visuomene. Taip pat demonstruoja lūkesčius, kuriuos viešojo valdymo institucija sieja su išoriniais politikos dalyviais. Tai yra parodo, kokio vaidmens iš visuomenės ir interesų grupių laukia viešojo valdymo institucija. Tinklo hierarchinė struktūra, be abejonių, leidžia teigti, kad viešojo valdymo institucija veikia pripažindama aiškiai apibrėžiamą hierarchiją, kurioje visą atsakomybę už darbo grupės veikimą prisiima pati hierarchinė institucija. O suinteresuotiesiems yra deleguojamas vaidmuo pateikti informaciją arba informuoti, o po to palaikyti veikiančias struktūras. Atrodytų, viešojo valdymo institucijos „įdarbina“ suinteresuotuosius ir jų žinias padėti vykdyti pavestas viešojo valdymo funkcijas. Interesų grupės intereso atstovavimas nekeliamas kaip realus ir legitimus tikslas, tokiu pripažįstamas tik pagal nutylėjimą. Tad nagrinėti tinklai gali būti laikomi geru atspirties tašku dalinantis žiniomis, kaupiamose skirtinguose sektoriuose. Kolektyvinės tapatybės trūkumai labiau tarnauja interesų maskavimui, nei viešam jų

eksponavimui. Tokioje aplinkoje, kur tapatybė yra nevienalytė, o tam tikri tinklo taškai izoliuojami nuo visumos vaizdo, susidaro geriausias sąlygos ginti tik tam tikrus išskirtinius interesus, ignoruojant visuomeninius interesus teisinantis, kad tam tikros interesų grupės neturi reikiamų žinių konkrečiu klausimu, todėl įtraukti jas į tinklą nėra tikslinga. Charakteringas tokio įtraukimo pavyzdys yra ŪKMIN tinklas, kai jame tarp mažo skaičiaus išorinių interesų grupių galime stebėti kelias institucijas, kurios gerokai labiau integruotos į tinklą nei kitos. Taip pat šiame tinkle nematome nė vieno atstovo, kurio interesas galėtų asocijuotis su visuomenės interesu. Susidaro įspūdis, kad viešojo valdymo institucijos prisiima atsakomybę atstovauti visuomenės interesus. Tokia situacija yra galima ir ilgą laiką buvo labai gabi viešojo valdymo sistemose, kuriose sprendimų priėmimas vyko nuosekliai, kai etapai būdavo susiejami hierarchiškai, o viešas interesas būdavo nustatomas centrinės organizacijos¹⁷⁷. Deja, toks sprendimų priėmimo būdas pasiteisina tik tose situacijose, kuriose galimas vienas vienintelis pasirinkimas, o jis visoje sistemoje suvokiamas vienareikšmiškai. Šiuolaikinės viešojo valdymo sistemos dažniau veikia aplinkoje, kurioje sprendžiamos kompleksinės, vienareikšmio sprendimo neturinčios problemos, kurioms spręsti būtina įtrauktis ir bendradarbiavimas plačiau nei vienos organizacijos rėmuose. Tad vien ŪKMIN tinkle stiprių, bet pavienių įmonių individualus interesus supriešinamas su valstybinių institucijų atstovaujama kolektyviniu interesu.

3.5. Apibendrinimas: kolektyvinė tapatybė – įtraukties veiksmų realizavimo forma

Įtraukties veiksmams tirti buvo pasirinkta socialinių tinklų analizė, kuri tiek skaitmeniškai, tiek ir struktūriškai pademonstravo atrinktose Lietuvos viešojo valdymo institucijose puoselėjamą įtraukties gylį bei leido suvokti prielaidas, kaip įtraukties gylis gali būti didinamas.

Tyrimas parodė, kaip skirtingose institucijose skiriasi tarp politikos veikėjų kuriami socialiniai ryšiai, kurie nulemia besiformuojančią kolektyvinę tapatybę. Ištirti politikos tinklai, besiformuojantys apie konkrečias ministerijas, SAM, ŠMM ir ŪKMIN, tampa vaizdus atspindys to, kad praktikos bendradarbiauti su visuomene ir interesų grupėmis skiriasi savo įtrau-

¹⁷⁷ Teisman, G., R. (2000). Models for research into decision-making processes: on phase, streams and decision-making round. *Public administration*, 78, 4, 937–956.

kimo gyliu (dalyvių skaičiumi, suinteresuotųjų įvairove), tačiau politikos tinklai yra panašūs suinteresuotųjų pozicija juose ir prielaidomis kuriant kolektyvinę tinklo tapatybę.

Kadangi interesų grupės užima periferinę poziciją tinkluose bei jų dalyvavimas yra fragmentiškas, galime teigti, kad visuomenės ir bet kurių kitų interesų grupių **įtrauktis gyliis yra ribotas**, o ne su valstybės valdymo funkcijomis susijusių įstaigų ar organizacijų, kaip išorinių suinteresuotųjų, dalyvavimo tikslai apsiriboja informacijos sklaida ir žinių surinkimu. Nors kai kurie suinteresuotieji yra gana išskirtiniai, jų kompetencija pripažįstama, yra periodiškai kviečiami į darbo grupes, jie vis tiek išlieka periferijoje, o jų dalyvavimas kitų atžvilgiu yra retas. Nuostabą kelia tai, kad ši situacija atsikartoja skirtinguose politikos sektorių tinkluose skirtingais laiko momentais, nors atrodytų, kad situacijos, kai tinklai formavosi, skyrėsi iš esmės. Tarkime, 2013 m. šią situaciją stebime skirtinguose politikos tinkluose: sveikatos, švietimo ir mokslo bei ūkio, nors sektoriai puoselėja, atrodytų, skirtingas praktikas dirbti su suinteresuotaisiais, tačiau makrolygiu šių skirtumų nefiksuojuame. Tą pačią tendenciją (interesų grupės periferijoje) stebime lygindami 2011 m. ir 2013 m. tinklus, nors lyginamais laikotarpiais skyrėsi valdančiosios politinės jėgos (2011 m. vyriausybę sudarė Tėvynės sąjungos – Lietuvos krikščionių demokratų ir Liberalų sąjūdžio koalicija, 2013 m. vyriausybę sudarė Lietuvos socialdemokratų partijos ir Darbo partijos valdoma koalicija). Per minimus laikotarpius keitėsi darbo grupių sudėtis, bet išliko tas pats požiūris į suinteresuotųjų vaidmenį ir jų naudą. Išorinių suinteresuotųjų sąrašas keitėsi tik iš dalies. Tos interesų grupės, kurių įtrauktis yra nulemta teisės aktų imperatyvų, dalyvauja visada.

Susidaro įspūdis, kad esama įtrauktis praktika įgyja tik tokį įtrauktis gyliį, kuris realizuoja inicijuojančios institucijos tikslus ir poreikius. Tai yra tarnauja daugiau ministerijos organizaciniams tikslams nei visuomenei, o į visuomenę žvelgiama, kaip į žinių apie būsimus sprendimus šaltinį, bet joje nematoma potencialo tapti partneriu siekiant kurti žinias drauge. Tad atrodo, kad žinių pasidalijimas, kai tiek suinteresuotieji, tiek ir iniciatoriai išsineša naują žinojimą apie problemą ir sistemą, nėra vertinamas, todėl nėra dedamos pastangos, kad tinklas susikurtų kolektyvinę tapatybę, grįstą bendra visų tinklo narių integralia įtrauktimi. Kaip atsaką į tokį reiškinį stebime kolektyvinės tapatybės trūkius arba jos konvergavimą į viešojo valdymo tapatybės stiprinimą (dominuoja tinklo nariai, atstovaujantys viešojo

valdymo institucijas). Didelis tokių institucijų darbo grupių tinkle skaičius sukuria tarsi konkurencinę aplinką tarp panašių tapatybę atstovaujančių narių, kurios konkuruoja dėl geresnio visuomenės intereso atstovavimo. Sau prisiimdamos visuomenės intereso atstovavimą, jos nebejaučia poreikio ieškoti intereso apraiškų visuomenėje ar interesų grupėse.

Apibendrinant, norisi pabrėžti, kad kolektyvinė tapatybė, kaip grupė ar tinklą vienijantis reiškinys, formuojasi bendrų veiklų metu ir lemia bendrų pastangų rezultatą. Bet kokie trukdžiai veikloje bei sąveikos tarp tinklo narių ribojimas stabdo kolektyvinės tapatybės procesus, o kartu ir bendrų rezultatų siekį. Kolektyvinės tapatybės trūkumas tampa ta sąlyga, kuri be abejonių yra kliūtis bendriems rezultatams, įsipareigojimams. Dėl to tinkle nyksta pasiektų susitarimų legitimumas, abipusis pasitikėjimas. Tad įtrauktis gali būti plečiama atsižvelgiant į kolektyvinės tapatybės raišką, kuri atsiranda nuolatinį prasmingų kontaktų metu. Sprendimų priėmimo procesų dalyvių kolektyvinės tapatybės vienalytiškumas turėtų tapti siekiamybe kuriant įtraukties dalyvavimo taisykles. Kitu atveju nesusikūrus kolektyvinei tapatybei, įtrauktis baigiasi statiniu konfrontuojančių nuomonių apsikeitimu ir neperaugama į prasmingą bendradarbiavimą, tai yra neperaugama į naujų žinių, susitarimų ar naujų politikos žingsnių pasirinkimą.

3.6. Literatūra

1. Albert, S., Ashforth, B., E., & Dutton, J., E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
2. Alvesson, M., Ashcraft, K., L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15 (1), 5–28.
3. Clark, S., Gioia, D., A., Ketchen, D., & Thomas, J. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.
4. Borgatti, S., Everett, M., G., & Freeman, L., C. (2002). UCINET 6 for Windows. Harvard: Analytic Technologies.
5. Boudreau, M., C., Serrano, Ch., & Larson K. (2014). IT-driven identity work: Creating a group identity in a digital environment. *Information and Organization*, 24, 1–24.
6. Branscombe, N., R., Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2001). The context and content of social identity threat. In: Ellemers, N., Spears, R. (Eds.), *Social identity: Context, commitment*. Content. Blackwell Publishers, Oxford, 35–58.

7. Gioia, D., A., Price, K., N., Hamilton, A., L., & Thomas, J., B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 1–46.
8. Glicken, J. (2000). Getting stakeholder participation ‘right’: a discussion of participatory processes and possible pitfalls. *Environmental Science & Policy*, 3(6), 305–310.
9. Mikulskienė, B. (2015a). Participatory governance in the networks of stakeholders: expression of collective identity. Iš: Studies in public and non-profit governance. Vol. 4 : Contingency, behavioural and evolutionary perspectives on public and non-profit governance. Bingley: Emerald Insight. ISSN: 2051-6630. 2015, vol. 4, p. 247–273.
10. Mikulskienė, B. (2015b). Participatory governance success based on collective identity: social network analysis. Iš: IRSPM 2015: International Research Society for Public Management Conference 2015: University of Birmingham, 30 March - 1 April 2015. Birmingham: University of Birmingham, 2015, P. 1–16.
11. Mikulskienė, B. (2015c). Stakeholders inside formal governance networks: exclusiveness of business interest. Iš: EURAM 2015 conference : Public and non-profit management : 17-20 June 2015. Warsaw, 2015, P. 1–13.
12. Mikulskienė, B., Pitrenaitė, B., Jankauskienė, D., & Augaitė, V. (2013). Interesų raiška viešojo valdymo institucijose: švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė / Interest Representation at Institutions of Public Governance: Comparative Study of Participatory Groups in Education and Science and Health Sectors. / Birutė Mikulskienė ... [et al.]; Mykolo Romerio universitetas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 299 p. ISBN 9789955195610 in Lithuanian.
13. Reger, R., K., Gustafson, L., T., Demarie, S., M., & Mullane, J., V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *The Academy of Management Journal*, 19 (3), 565–584.
14. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annu. Rev. Psychol.*, 33, 1–39.
15. Walsh, I., J., & Glynn, M., A. (2008). The way we were: Legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11 (3), 62–276.
16. Teisman, G., R. (2000). Models for research into decision-making processes: on phase, streams and decision-making round. *Public administration*, 78, 4, 937–956.
17. Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of the Digital Photography Company. *Organization Science*, 20(2), 441–460.
18. Zeithaml, V., A., Varadarajan, P., R., Zeithaml, C., P. (1988) The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing*, 22(7), 37–64.

4. ASOCIACIJŲ VIDINIŲ GEBĖJIMŲ AKUMULIAVIMAS (ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS)

4.1. Asociacijų gebėjimo įsitraukti praktikos (pusiau struktūruoto interviu tyrimas)

Birutė Pitrėnaitė-Žilėnienė, Simona Švaikauskienė

4.1.1. Interviu metodika

Tikslai ir tyrimo klausimynas. Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2014 m. kovo–2015 rugpjūčio mėn. Kokybiniu tyrimu siekiama įvertinti vidines asociacijų dalyvavimo viešojoje politikoje praktikas ir veiksnius, lemiančius asociacijų gebėjimą atstovauti interesus. Tikslui pasiekti taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, naudojant iš anksto parengtą tyrimo įrankį, padedantį valdyti interviu eigą ir užčiuopti informantų atstovaujamų organizacijų įsitraukimą į viešąją politiką palaikančių veiksmų raišką (žr. 6 lentelę). Pagrindinės tikslinės kokybinio tyrimo sritys:

- *asociacijos veikla*, jos sukūrimo motyvų, problemų kuriant, asociacijų veikimo teisinio reguliavimo būklė, asociacijos tikslų ir vykdomų veiklų požiūriu;
- *asociacijos veiklos valdymas*, gilinantį į narių aktyvumą, jų interesų derinimo praktiką, sprendimų priėmimo procedūras, komunikacijos būdus ir intensyvumą, narių kvalifikacijos kėlimo priemonių taikymą, asociacijos dalyvavimą ministerijos darbo grupėse;
- *dalyvavimas formuojant sektoriaus politiką* tiriamas siekiant diagnozuoti asociacijų vietą šiame procese, veikiančių interesų grupių įtraukimo į politikos formavimą intensyvumą, asociacijų įtaką įstatymų priėmimo procesui;
- *bendradarbiavimas su kitomis asociacijomis*, siekiant nustatyti, kaip informantai vertina kitas sektoriuje veikiančias asociacijas, kokiais būdais ir su kuriomis bendradarbiauja, su kuriomis tenka konkuruoti;

- *bendradarbiavimas su valdžios institucijomis*, siekiant užčiuopti asociacijų sėkmingo bendradarbiavimo su sprendimų priėmėjais bendravimo būdus ir trukdžius, gerąsias ir blogąsias bendradarbiavimo patirtis, kaip informantai vertina institucijų požiūrį į bendradarbiavimą su asociacijomis;
- *interesų atstovavimas*, asociacijų įtakos formuojant ir atstovaujant nacionalinę politiką lygio vertinimo, Lietuvoje veikiančių asociacijų aktyvumo vertinimo, sektoriuje veikiančių suinteresuotųjų grupių savo interesų atstovavimo būdų ir veikimo priemonių vertinimo požiūriais.

6 lentelė. Kokybinio tyrimo diagnostiniai blokai ir jų turinys.

Kategorija	Subkategorija
Veikla	<ol style="list-style-type: none"> 1) Poreikis / motyvai burtis į asociaciją; 2) sunkumai pradedant asociacijos veiklą; 3) įstatyminės bazės palankumas asociacijų veiklai; 4) pagrindiniai asociacijų veiklos tikslai; 5) asociacijos vykdomos veiklos;
Valdymas	<ol style="list-style-type: none"> 1) asociacijos narių aktyvumas asociacijos veikloje; 2) sprendimų priėmimas asociacijoje; 3) balsavimo procedūros taikymas; 4) konfliktų / išsiskiriančių nuomonių problemos sprendimas; 5) asociacijos veiklos finansavimo šaltiniai; 6) komunikacijos, posėdžių dažnumas; 7) narių kvalifikacijos kėlimo būdai; 8) asociacijos atstovavimas ministerijų darbo grupėse.
Dalyvavimas formuojant politiką	<ol style="list-style-type: none"> 1) asociacijų vieta politikos formavimo srityje; 2) veikiančių interesų grupių įtraukimo į nacionalinės politikos formavimo procesus intensyvumas; 3) asociacijos vaidmuo savo sektoriaus įstatymų priėmimo procesui.

Bendradarbiavimas	Su kitomis asociacijomis	1) kitų asociacijų, veikiančių sektoriuje, vertinimas; 2) bendradarbiavimo su kitomis srityje veikiančiomis asociacijomis tinklas; 3) konkuruojančios asociacijos.
	Su valdžios institucijomis	4) asociacijų sėkmingo bendradarbiavimo su sprendimų priėmėjais trukdžiai; 5) kontaktų / bendravimo su sprendimų priėmėjais (valdžios institucijomis) būdai; 6) valdžios institucijų požiūrio į bendradarbiavimą su asociacijomis vertinimas; 7) norinčių / nenorinčių bendradarbiauti institucijų pavyzdžiai; 8) institucijų geranoriškumo nagrinėjant asociacijų siūlymus vertinimas.
Interesų atstovavimas	1) asociacijų įtakos formuojant ir atstovaujant nacionalinę politiką lygio vertinimas 2) Lietuvoje veikiančių asociacijų aktyvumo vertinimas 3) sektoriuje veikiančių suinteresuotųjų grupių savo interesų atstovavimo būdai / veikimo priemonės	

Informantai ir jų atranka. Iš viso atlikta 16 interviu su informantais, atrinktais pagal kelis kriterijus. Pirmasis atrankos kriterijus – *atstovaujamas sektorius*. Pagal jį atrinkti informantai, atstovaujantys trijuose sektoriuose veikiančias asociacijas: sveikatos, aukštojo mokslo ir ūkio sektorių. Interviu organizuoti su 9 aukštojo mokslo srityje veikiančių asociacijų atstovais, 4 ūkio sektoriaus asociacijų atstovais ir 3 sveikatos sektoriaus asociacijų informantais (žr. 7 lentelę).

Kiti trys kriterijai – *interesų segmentas, veikimo trukmė ir masiškumo laipsnis* – reikalingi suformuoti tokią informantų imtį, kuri leistų užčiuopti skirtingų charakteristikų asociacijų patirtis. Pagal šiuos kriterijus atrinktos asociacijos, vienijančios verslo subjektus, pacientus ir panašius / vienodų

profesinių ar veiklos interesų pagrindu susitelkusius asmenis ir organizacijas. Taip pat siekta į kokybinį tyrimą įtraukti skirtingo dydžio ir veikimo istorijos suinteresuotųjų organizacijas, tad informantų atstovaujama asociacijų narių skaičius varijuoja nuo kelių dešimčių iki tūkstančių narių, o pagal veiklos patirtį – nuo veikiančių beveik šimtmetį iki mažiau nei dešimtmetį. Interviu atlikti su atrinktų asociacijų vadovujančiais asmenimis. Siekiant kuo atviresnių pokalbių, užtikrinamas informantų anonimiškumas. Todėl kiekvienam informantui suteiktas unikalus kodas, rodantis atstovaujamą sektorių ir respondento numerį, susietą su asociacija, siekiant turėti galimybę atlikti ne tik atskirame sektoriuje veikiančių asociacijų atstovų nuomonių lyginamąją analizę, bet ir tarpsektorinę analizę.

7 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys apie informantus.

Eil. Nr.	Sektorius	Asociacijos pavadinimas	Pagrindinės charakteristikos
1.	Aukštasis mokslas	Lietuvos universitetų rektorių konferencija (LURK)	Vienija Lietuvos universitetų rektorių, narių skaičius 2015 m. – 15 rektorių.
2.		Lietuvos kolegijų direktorių konferencija (LKDK)	Vienija 23 (13 valstybinių ir 10 nevalstybinių) Lietuvos kolegijų direktorius.
3.		Lietuvos studentų sąjunga (LSS)	Jungia Lietuvos aukštųjų mokyklų savivaldas-juridinius asmenis. Narių skaičius – 29 universitetų bei kolegijų studentų atstovybės.
4.		Lietuvos aukštųjų mokyklų profesinių sąjungų susivienijimas (LAMPSS)	Vienija 13 aukštųjų mokyklų profesines sąjungas. Narių skaičius – 13.
5.		Lietuvos mokslininkų sąjunga (LMS)	Vienija Lietuvos mokslininkus. Šiuo metu organizacija jungia 23 juridiskai savarankiškas mokslininkų organizacijas ir 5 LMS grupes (iš viso apie 900 mokslininkų).
6.		Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga (LJMS)	Jungia jaunus mokslininkus (magistrantai, doktorantai, daktarai). Apie 300 narių.
7.		Lietuvos ekonomistų asociacija (LEA)	Vienija Lietuvos ekonomistus (juridinius ir fizinius asmenis). 86 nariai.

8.		Lietuvos jaunimo organizacijų taryba (LiJOT)	Vienija nacionalines jaunimo organizacijas ir regionines jaunimo organizacijų sąjungas (66 nacionalinės ir regioninės organizacijos, turinčios apie 200 000 narių).
9.		Lietuvos tėvų forumas	Vienija Lietuvos vaikų ir studentų tėvus.
10.	Ūkis	Lietuvos pramoninkų konfederacija (LPK)	Jungia juridinius asmenis: 44 šakines ir 9 regionines asociacijas, apjungiančias visas pagrindines pramonės šakas. Organizacijos nariais taip pat yra moksliniai tiriamieji institutai, mokymo įstaigos.
11.		Lietuvos verslo konfederacija	Atstovauja 28 verslo asociacijas ir apie 3 500 įmonių.
12.		Lietuvos smulkiųjų verslininkų ir prekybininkų asociacija	Atstovauja Lietuvos smulkiuosius verslininkus ir prekybininkus (ne tik asociacijos narius).
13.		Investuotojų forumas	Jungia stambiausius ir aktyviausius investuotojus į Lietuvos ekonomiką (virš 50 narių).
14.		Sveikatos apsauga	Lietuvos sergančiųjų prostatos vėžiu draugija
15.		Inovatyvios farmacijos pramonės asociacija	Vienija stambiausių pasaulyje farmacijos kompanijų atstovybes Lietuvoje (apie 20 narių).
16.		Amerikos prekybos rūmų Lietuvoje komitetas	Atstovauja JAV farmacijos kompanijas. 4 nariai

Interviu eiga, duomenų apdorojimas, rezultatų analizė ir jų aprašymo logika. Interviu vyko informantų pasirinktoje vietoje, beveik visi – asociacijų būstinėse. Vidutiniškai pokalbis trukdavo apie valandą, tik vienas kitas – trumpiau dėl informanto laiko stygiaus ar labai koncentruotų atsakymų į tyrėjų pateiktus klausimus. Interviu metu dalyviai geranoriškai bendravo, nevengdami atsakyti į pagrindinius ar patikslinančius klausimus, nors kartais ir stengdamiesi nepateikti detalių, kurios galėtų atskleisti abejotinas praktikas. Visi interviu buvo įrašomi naudojant diktofonus, įrašai

transkribuoti. Transkribuoti kiekvieno individualaus interviu duomenys buvo grupuojami pagal kategorijas (veikla, valdymas, dalyvavimas formuojant politiką, bendradarbiavimas ir interesų atstovavimas) ir atstovaujama sektorių, formuluojami citatas ar jų grupės apibendrinantys teiginiai, kurie tolesniuose kokybinės analizės etapuose sugrupuoti į subkategorijas.

Interviu analizės rezultatai pateikiami taikant aprašomosios (atskirai analizuojant ūkio, sveikatos ir aukštojo mokslo asociacijų interviu duomenis) ir lyginamosios analizės požiūrius. Analizuojant rezultatus aprašomuoju stiliumi, kartu pateikiamas ir pirminis rezultatų vertinimas bei lyginamoji atskiro sektoriaus asociacijų veikimo praktikų analizė. Giliausias analizės lygmuo – skirtingų tipų asociacijų interviu rezultatų lyginamoji analizė pagal ankstesniais analizių etapais nustatytas kategorijas (žr. 8 lentelę). Lyginamasis požiūris padėjo išvystyti informantų iš verslo subjektus vienijančių asociacijų narius su bendrais profesiniais / veiklos interesais susijusių asociacijų ir pacientų organizacijų panašumus ir skirtumus siekių bei veiklos principų, bendradarbiavimo praktikos bei veiklos valdymo srityse.

8 lentelė. Lyginamosios analizės matrica.

Lyginamosios analizės kategorijos		Asociacijos tipas		
Siekiai ir veiklos principai	Tikslai, siekiai	Vienijančios verslo subjektus	Vienijančios narius su bendrais profesiniais interesais	Pacientų organizacijos
	Atstovavimo aprėptis			
	Viešojo intereso ribos			
	Lygiateisiškumo vertės suvokimas			
	Veikimo atvirumas			
Bendradarbiavimo praktika	Poreikių raiškos stilius			
	Diplomatiško veikimo poreikis			
	Bendradarbiavimo siekis			
	Bendradarbiavimo tinklo pobūdis			
Veiklos valdymas	Gebėjimo atstovauti lygis			
	Bendravimo su nariais sunkumai			
	Kritinių situacijų valdymo būdas			
	Finansinės galimybės			

4.1.2. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų veikla, gebėjimai ir iššūkiai

Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų veiklos ypatumai.

Informantai, kalbėdami apie asociacijos sukūrimą lėmusius veiksnius, tikslus, prasmingiausias veiklas ir sunkumus, akcentavo asociacijos siekius, veiklos aprėptis, kokiomis priemonėmis siekia tikslų, aplinkybes ir asociacijos veiklą aktyvinančius ir ribojančius veiksnius.

Ir pacientus, ir verslo įmones vienijančių asociacijų pagrindinis siekis – gerinti sąlygas, darančias įtaką narių gyvenimo kokybei (pacientų asociacijos atveju) ir verslo sėkmei (verslo asociacijų atveju) (žr. 9 lentelę). Abiejų tipų asociacijų informantai kalbėjo apie plačius asociacijų siekius ir svarbias nacionalines problemas, jų atstovaujama interesų reikšmę ir svarbą Lietuvos visuomenei. Tačiau pacientų asociacija išsiskyrė tuo, kad sprendžia žmonėms gyvybiškai svarbius klausimus, o farmacijos kompanijas vienijančių asociacijų pagrindinis tikslas – gerinti verslo aplinką sėkmingai šių įmonių verslo plėtrai, nors interviu metu informantai stengėsi akcentuoti šių organizacijų naudą Lietuvos ekonomikai, o ne verslo sąlygų gerinimą.

Ir pacientus, ir verslo įmones vienijančių asociacijų atstovai interviu metu kaip svarbų veiksnių, nulemiantį asociacijos veiklos svarbą, minėjo atotrūkį tarp Lietuvos ir kitų Europos šalių sveikatos apsaugos sistemos pasiekimų. Pasak pacientų atstovo, kitų šalių lygis vertinamas kaip orientyras, siekiant gerinti sveikatos paslaugų prieinamumą bei planuojant ligų prevencijos priemones. Pacientų asociacijos tikslas – ne tik rūpintis narių interesais, bet ir dirbti visuomenės labui, veiklą orientuojant į švietėjišką prevencinį darbą. Asociacija dėmesį telkia ne į narių gausą, bet į veiklos rezultatų poveikį visuomenės sveikatai. Verslo įmones vienijančių asociacijų tikslai ir lyginimasis su kitų šalių atitinkamo sektoriaus būkle nukreipti tik į narių interesų atstovavimą, o nauda Lietuvos gyventojams – netiesioginė.

9 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų siekiai ir veiklos aprėptis.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Siekis – kokybiškos paslaugos	Kokybę mes suprantame kaip visavertis gydymas, kurį gauna visų šalių piliečiai, kodėl mes europinėse struktūrose, tam, kad žinotume, ką gauna kitos šalys. Ir toks tinklas susidaro, iš kurio tu gali fokusuoti savo veiklą, nusistatyti prioritetus (SA-1).
Verslo aplinkos gerinimas užsienio įmonėms – daugiau investicijų į Lietuvą	Mano asociacijos narių investicijos į Lietuvos mokslą siekia apie 100 mln. per metus. Taip kad farmacijos industrijos investicijos į Lietuvą yra pakankamai ženklios. Ir jei Lietuvoje būtų sukurta tinkama aplinka, kuri šiuo metu dar kuriasi, vienas iš mūsų uždavinų – pritraukti investicijas į Lietuvą (SA-2). Narių motyvas dalyvauti asociacijoje – palanki verslo aplinka ir kad jų kuriami produktai būtų priemami (SA-2).
Asociacijos atsiradimo priežastis – tarptautinės asociacijos poreikiai	Anksčiau ar vėliau, nepriklausomai nuo to, ką Lietuva galvotų, asociacija būtų atsiradusi, nes iš dalies mes veikiame kaip afiliuota struktūra, nes mūsų visi pagrindiniai Europos strateginiai klausimai yra priimami Europos farmacijos įmonių ir asociacijų federacijoje. Tai yra didžiulė struktūra. Iš viso mūsų federacija vienija 32 šalis (SA-2).
Siekis – verslui palankios aplinkos kūrimas	Mūsų asociacija atsirado dėl to, kad buvo ieškoma, kaip gerinti verslo aplinką, kaip pasiekti, kad Lietuvos įstatymdarystė pasiektų bendrus ES principus, reglamentus, kurie reguliuoja Europos farmacinę veiklą (SA-2). Svarbu kad būtų skaidri aplinka. Yra tam tikri interesai, kurie yra bendri. Ten, pavyzdžiui, investicinė aplinka, kad būtų gera, skaidri, aiški, ji tinka ir reikalinga bet kam (SA-3).
Nacionaliniai ypatumai – problema užsienio verslui	Asociacija atstovauja didžiąsias pasaulio farmacijos įmones. Tai natūraliai noras buvo susiburti dėl tam tikrų vietinių nacionalinių problemų, kad būtų asocijuota struktūra, kuri galėtų kalbėti industrijos vardu (SA-2). Nacionalinė asociacija reikalinga, nes kiekvienoje šalyje sveikatos apsauga yra nacionalinis klausimas. <...> Čia centralizacija neįmanoma, nes šalių skirtumai yra didžiuliai (SA-2).
Atstovaujamo interesų svarba grindžiama sektoriaus jautrumu	Kadangi mūsų sektorius yra jautrus, mūsų produktai liečia gyvybinius klausimus. Ir galima pasakyti, kad valstybė skiria per mažai žmogaus mirties arba išgyvenimo klausimams. Ir skirtumas tarp vidutiniškai išsivysčiusių šalių ir aukšto išsivystymo lygio šalių yra dar ne tame, kiek žmonės uždirba, bet kokią prienamą gydymą gali gauti (SA-2).

Verslo plėtra per paramą mokslui	Asociacijoje, federacijoje sprendžiami strateginiai industrijos tikslai, mokslo, inovacijų prieinamumas, teisėkūra. Juk mes nesame grynos verslo įmonės, o tuo pačiu atstovaujame medicinos mokslą. Mūsų federacijos įmonės pagal savo biudžetą yra pats didžiausias sektorius, skiriantis daugiausia pinigų moksliniams tyrimams. Pavyzdžiui, automobilių pramonė mokslui skiria apie 4 proc., o farmacijos industrija – 17 proc. (SA-2).
Asociacijos teikia paramą, o atsakomybė – valstybei	Negaliu pasakyti, kad mes rūpinamės piliečiais. Už tiesioginį rūpinimąsi atsakinga valstybė, o ne industrija. Industrija parodo situaciją. Tą, ką mes darom – mes atliekam tyrimus, kaip asociacija atliekam analitinį darbą. Mūsų tikslas – bendradarbiauti su valdžia, su akademija, parodyti tuos netolygumus ir bandyti diskutuoti, kaip galima pagerinti situaciją (SA-2).
Darbas ne tik nariams, bet ir visuomenės labui	Informuoju, ką darau, per susirinkimus kviečiame medikus, psichologus, seksopatologus <...> Aš žiūriu globaliai. Man rūpi 20 tūkst. gydytų pacientų problemos ir poreikiai. Ir nesvarbu absoliučiai, kad jie nėra draugijos nariai. Kaip galima rūpintis 44 žmonėmis, kas aš čia – tėvas (SA-1)?
Nauda piliečiams – netiesioginė veiklos išdava	Kadangi mūsų asociacija atstovauja užsienio įmones, tai kaip ir būtų užsienio kapitalo interesus. Bet tuo pačiu galima pasakyti, kad nauda – Lietuvos piliečiams (SA-2).
Svarbu ne narių skaičius, o veiklos rezultatai	Narių nedaug – 44 vyrai. Nežinau, ar niekas nemirė. Reikalas tas, kad sergančiųjų skaičius – tų, kurie gydyti, – išaugo nuo 17 tūkst. iki 20. Čia ne mirė, išgyvenamumas didėja, mes laukiame mirtinumo mažėjimo, jis turėtų pradėti rodytis, tai išdavos programos (SA-1).

Informantai minėjo įvairias jų vykdomas veiklas, bet telkė dėmesį ne į veiklų sąrašą ir jų vykdymą, o į tai, kokiomis priemonėmis siekia tikslų (žr. 10 lentelę). Interviu metu išryškėjo, kad ir pacientų, ir verslo įmonių asociacijos savo veikimo sėkmę vertina dalyvavimo ir įtakos savo interesų srities politikai pasiekimais. Todėl tam tikromis sąlygomis ir skirtingose situacijose prasmingas tas veiklų rinkinys, kuris tikėtina duos geriausių rezultatą. Dažniausiai buvo minimos su dalyvavimu teisėkūroje ir viešiniu susijusios veiklos.

Asociacijų aktyvumo prielaidų ir veiklų ribojančių veiksnių požiūriais, interviu metu pastebėti skirtumai tarp pacientų ir verslo įmonių asociacijų. Verslo įmones vienijančių asociacijų ir jų narių aktyvumo variklis – stiprus narių interesus. Šių asociacijų vadovai – samdomi darbuotojai, savo srities

žinovai, o nariai, motyvuojami jiems reikšmingo intereso patenkinimo siekiu, noriai dalyvauja asociacijos veikloje. Šioms asociacijoms pritraukti kuo daugiau narių nėra svarbus uždavinys, kai kuriais atvejais – net atvirkščiai. Tad nors ir norima, kad tam tikros įmonės taptų asociacijos narėmis, jų prieiga į asociaciją ribojama nario mokesčiu, nedarant nuolaidų vardan asociacijos plėtros. O pacientų asociacijos aktyvumą lemia vadovo aktyvumas. Vadovą su nariais sieja ta pati sveikatos problema, o kartu ši liga motyvuoja padėti ir kitiems. Tačiau, kitaip nei verslo įmonių, pacientų asociacijoje vienas iš pagrindinių iššūkių – narių aktyvumas. Dauguma narių stengiasi nuslėpti turintys sveikatos problemų, be to, kai kuriems trūksta išsilavinimo, problemų ir asociacijos veiklos reikšmingumo suvokimo. Tad asociacijos veiklos rezultatus ir naudą visuomenei lemia vadovo asmeninė motyvacija ir gebėjimas veikti.

10 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus priemonės tikslams siekti, asociacijos aktyvumo prielaidos ir veiklą ribojantys veiksniai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Priemonių įvairovė siekiant tikslo	Tikslas pagrindinis – pasiekti, kad kuo skaidresnė vaistų politika būtų Lietuvoje, tai ir dėliojiesi, kad būtų papildytas teisės aktas, kad būtų priimtas sprendimas skaidriai kalbėjimas, dalyvavimas konferencijoje, pristatymas problemos ir taip toliau (SA-3).
Dalyvavimas teisėkūroje	Nacionalinė teisėkūra yra labai svarbus dalykas. Tai yra mūsų veikloje (SA-2).
Parama mokslui – veiklos viešinimo priemonė	Visos mokslo konferencijos paprastai nepraeina be mūsų paramos. Mūsų kompanijos tuos renginius remia, finansuoja didžiąja dalimi (SA-2).
Viešumas – asociacijos veiklos sąlyga	Man yra prasminga [dirbti su žiniasklaida – <i>aut. pastaba</i>], nes šitoj veikloj dirbti, reikia būti viešu asmeniu (SA-1).
Stiprus interesus lemia narių aktyvumą	[Kaip dažnai susirenkate? – <i>aut. pastaba</i>] Kartą per savaitę. Nariai labai motyvuoti (SA-3).
Asociacijos skiriamąjį bruožą lemia svarba	Mūsų skiriamasis bruožas, kad mūsų kompanijos yra “research and development” (R&D) sektorių, t. y. vaistus kuriančios (SA-2).

Asmeninė problema – motyvacija veikti padedant kitiems	Aš esu lygiai toks pats pacientas, man bet kada gali atsistatyti liga, nuo to niekas neapsaugotas, bet mano rūpestis yra toks, kad ką mes deklaruojame, padėti žmonėms, gauti vaistus <...> Man asmeniškai gražos nereikia. Tai, ką aš darau, darau ne sau (SA-1).
Narių aktyvumo trūkumas	Jei jie norėtų [daugiau dėmesio ir bendravimo – <i>aut. pastaba</i>], jie pasakytų. Aš matau, kaip sunkiai išgaunu iš jų. Pavyzdžiui, kokia nors anketa, magistro darbas. Nerealų, iš 44 vos 2–3 atsako. Arba skambina: „Tu man paaiškink“. Skirtingo išsilavinimo, mentaliteto (SA-1).
Barjeras nacionalinėms įmonėms tapti nariais – nario mokesčio dydis	Pas mus yra 17 narių. Šis skaičius yra pakankamai stabilus. Yra dar keletas kompanijų, kurios neįeina dėl tam tikrų priežasčių... gal dėl asociacijos nario dydžio, kuris yra 40 tūkst. litų per metus (SA-2).
Uždara veikla	Tam ratelyje yra penki nariai – kompanijos. Mes tik apie sveikatą (SA-3).
Siekis pritraukti daugiau narių	Mano tikslas, be abejo, yra kad, pirmiausia, visos EFPIA [Europos farmacijos pramonės ir asociacijų federacija – <i>aut. pastaba</i>] narės būtų mūsų nacionalinės asociacijos narės (SA-2).

Sveikatos sektoriaus asociacijų valdymo praktika

Asociacijų valdymo praktikos tyrimo srityje interviu parodė narių aktyvumo svarbą ir įtaką asociacijos sprendimams, interesų derinimo ypatumus, organizacinės valdymo struktūros ir valdymo procesų svarbiausius elementus bei išryškino pacientus vienijančių asociacijų valdymo neapibrėžtumą.

Anot sveikatos sektoriaus verslo įmonių asociacijos informantų, narių aktyvumas yra svarbiausias asociacijos veiklos reikšmingumo rodiklis (žr. 11 lentelę). Šio tipo asociacijose, esant aiškiems verslo interesams, nariai įvairiais būdais aktyviai dalyvauja sprendžiant aktualias problemas, kartu tuo parodydami pasitikėjimą ir tikėjimą asociacijos teikiama ar potencialia nauda. Ir pacientų, ir verslo įmonių asociacijų atstovų vertinimu, pagrindinis asociacijos administratorių komunikacijos su nariais dažnumą ir pobūdį lemiantis veiksnys – narių poreikiai. Todėl verslo asociacijose, esant stipriems ir aiškiems interesams bei visiškai aprūpintam administraciniam aparatui, komunikacija asociacijose yra aktyvi ir įvairi, o informantai minėjo tik dalykišką bendravimą. Pacientų asociacijos atstovas dėmesį sutelkė į neformalų bendravimą, dabartinę asociacijos būklę vertindamas

kaip patenkinamą. Šis informantas nesureikšmino narių aktyvumo bei neįvardijo, kad būtina nustatyti narių poreikius, kad jie taptų veiklos orientyrais, nes pats, turėdamas tą pačią sveikatos problemą kaip ir kiti nariai, puikiai suvokia jos mastą ir aktualiausius iššūkius. Todėl informantui iš pacientų asociacijos narių interesų derinimo, kaip reikšmingo asociacijos veiklos veiksnio, klausimas nebuvo svarbus. Verslo įstaigas vienijančių asociacijų atstovai, kalbėdami apie narių interesų derinimą ir vidinių konfliktų sprendimą, akcentavo, kad kuo savo veiklos pobūdžiu panašesnės įmonės susibūrę į asociaciją, tuo bendresnės problemos vyrauja ir nesusidaro sąlygos konfliktams. Visgi, tam tikrų nesutarimų gali pasitaikyti, kai aptariamai galintys daryti poveikį pelningumui klausimai, nors asociacijose įtvirtinta taisyklė nespręsti tiesiogiai su verslu susijusių klausimų. Visais atvejais stengiamasi pasiekti narių sutarimą, o išsiskiriant nuomonėms, laikomasi nuostatos, kad balsavimas yra sutarimo siekimo priemonė, o jo rezultatas – konsensuso išraiška.

11 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos narių aktyvumo ir narių interesų derinimo vertinimas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Narių aktyvumas – asociacijos veiklos svarbos rodiklis	Šiaip asociacijos veikloje tiesiogiai dalyvauja kažkur apie 70 žmonių. Pas mus sudaryti profiliniai komitetai <...> Jie yra kompanijų atstovai. Kompanija sprendžia, ką deleguoti. Tai rodo, kokia asociacijos veikla yra svarbi įmonei (SA-2).
Dažni posėdžiai – problemų skaičiaus ir masto rodiklis	Veikia 7 komitetai, žmonės keičiasi. Aš, kaip vadybininkas, organizuoju tuos posėdžius. Jie renkasi ne rečiau kaip kartą per mėnesį, bet dažnai 2 kartus per mėnesį (SA-2).
Narių poreikių suvokimas per asmeninę patirtį	Sužinoti jų poreikius pirmiausia reikia būti pačiam su jais [su nariais – <i>aut. pastaba</i>], aš esu iš jų tarpo (SA-1).
Neformalus bendravimas – svarbiausia	Per metus vienas metinis ataskaitinis ir dar vasarą papietauti, sodyboje, susimetam, pabūnam, ne darbinis formalus (SA-1).
Veiklos sėkmės rodiklis – ne narių skaičius	[Ar ne per mažai narių? – <i>aut. pastaba</i>] Jie man nereikalingi. Man reikia, kad būtų žmonių, kurie palaiko. Jie tarpusavyje pasikalba, jų buvimas draugijoje yra labai asmeninis interesas. Bet aš jų palaikymą turi, ta prasme, kad aš tenkinu jų poreikius (SA-1).

Vienoda veikla – bendros problemos – nėra konfliktų	Labai gerai veikiame. Nėra jokios įtampos, kadangi mes diskutuojame apie bendrus klausimus (SA-3).
Konkurencija dėl pelno – sąlyga konfliktams	Mūsų techniniuose posėdžiuose iškyla gal tam tikrų trinčių, kadangi visos įmonės yra pelno siekiančios įmonės ir jų pagrindinis tikslas – pelnas (SA-2).
Taisyklės, kad nesupriešintų narių	Ir asociacijoje, ir federacijoje yra priimtose vidinės taisyklės, kad verslo klausimai yra nediskutuojami, pavyzdžiui, kainodara, pelnai. Šitie dalykai – uždrausta zona (SA-2).
Konsensuso paieška dėl prioritetų	Tai yra visiškai formalus veiksmų planas. Nėra į registru centrą pridavimo. Kaip nuspręst nariai, taip ir bus. [Kaip nusprendžiate? – <i>aut. pastaba</i>]. Sėdam prie stalo, diskutuojam. Aš siūlau, gal va tokie turėtų būti planai. Jie sako, gal tą antrą kelkim į pirmą, nes tai svarbiau. Pasidėliojam ir bendrai visiško neformalaus bendravimo pasekoje, nors tai gaunasi bendru narių sutarimu (SA-3).
Balsavimas vertinamas kaip konsensusas	Kai nuomonės išsiskiria, balsuojame. Mes visada balsuojame. Balsavimas ir yra konsensusas, nes taip patvirtiname savo nuomonę. Kiekvienas svarstymas turi būti kažkoks rezultatas, patvirtinamas balsavimu (SA-2).

Interviu metu išryškėjo skirtumai tarp pacientų ir verslo įmonių asociacijų organizacinės valdymo struktūros vertinimų (žr. 12 lentelę). Verslo įmonės atstovaujančių asociacijų struktūra, sprendimų priėmimo hierarchija yra aiški, atsakomybės sritys padalintos, veiklą administruoja samdomi darbuotojai, kurių veiklos rezultatai vertinami pagal sutartus kriterijus. Tyrime dalyvavusioje pacientų asociacijoje organizacinė valdymo struktūra vertinama kitaip. Esant pasyviems ir viešumo vengiantiems nariams, šios asociacijos informanto požiūriu, svarbiausia – ne funkcijų ir atsakomybių išskaidymas struktūros vienetams, o aiškus ir paprastas valdymas bei sprendimų priėmimo schema. Kitaip nei verslo įmonių asociacijų vadovai, pacientų asociacijos vadovas savo asmeninio dėmesio nariams nevertina kaip privalomos veiklos. Savo pagrindinį vaidmenį jis suvokia kaip žinių prieinamumo nariams kūrimą ir ryšių užmezgimą bei palaikymą su kitomis organizacijomis ir asmenimis, kurie gali daryti įtaką sprendžiant asociacijos nariams aktualias problemas. Todėl silpnesnėse ir narių aktyvumu nepasižyminčiose pacientų asociacijose egzistuoja tam tikras valdymo nepibrėžtumo lygis.

12 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus organizacinės valdymo struktūros ypatumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Aktyviai dalyvaujant nariams nėra poreikio didelei administracinei struktūrai	Pas mus struktūra yra labai didelė, kadangi pačios asociacijos yra pilnu etatu dirbantys du žmonės. Taip pat turime porą ekspertų, kurie dirba pagal sutartinius įsipareigojimus (SA-2).
Valdyba – pagrindinis koordinato-rius ir sprendimų priėmėjas	Labai aktyvi valdyba, kuri koordinuoja visų komitetų veiklą (SA-2). Bet kokie sprendimai įsigalioja tada, kai valdyba patvirtina tuos sprendimus, kuriuos rengia komitetai. Sprendimus, pozicijas, strateginius klausimus (SA-2).
Hierarchinė struktūra ir atskaitomybės tvarkos	Mes savarankiškai apsisprendžiame savo strategijos tikslus, savo veiklos tikslus, savo uždavinius, savo funkcijas, todėl, kad jos yra įdomios tik šitiems nariams, visiškai neįdomios kitiems nariams. Dėl to... aišku, mes atsiskaitom valdybai, ten yra pagal visą asociacijos veiklą. Ten priklausomai nuo įstatų. Mes atsiskaitome valdybai... kiek ten valdyba renka. Visuotinis – kartą per metus, valdybai – kartą per mėnesį (SA-3).
Vienvaldystė, kai nėra aktyvių narių	[Kokia yra vidinė struktūra? – <i>aut. Pastaba</i>] Padariau taip, kad esu vienvaldis. [Patenkintas? – <i>aut. Pastaba</i>] Taip. Yra tokių, kurie ateina, tiesa, jau nebėra, arba yra, bet pakeičiau jų mąstyseną. Šitokius klausimus galėsi uždavinėti tada, kada ką nors padarysi. O reikšti pretenzijas, kada dalyvausi veikloje. Aš nebijau, kad jie neateis (SA-1).
Tikslų ir darb- tvarės sudarymo ir organizavimo atsakomybė – sam- domam asmeniui	Na, aš esu tas žmogus, aš esu advokatė, nesu nei vienos iš tų narių darbuotoja, nes tie nariai – farmacijos kompanijos. Esu absoliučiai samdomas žmogus, ir aš jiems koordinuoju, juos suvedu į vieną. Aš esu žmogus, kuris nusprendžia, kokia bus darbotvarkė, ką aptarsime šiandien, ką aptarsime po savaitės, kokie mūsų tikslai (SA-3).
Veiklos esmė – visapusiškas švietimas	Juos informuoju, ką darau, per susirinkimus kviečiame medikus, psichologus. <...> Mano santykiai geri su onkologais. Jų bendruomenė – medikų, o aš esu onkologų draugijos valdybos narys atsakingas už pacientų reikalus, situaciją (SA-1).
Sveikatos proble- mos – ne viešumai	Nė vienas iš jų nenori eiti į viešumą. Jų tarpe yra ir Seimo nariai ir... politinio palaikymo – taip, jei reikia kažką paspausti, bet viešai – ne. Tai yra visur, nuo paprasto darbininko iki Seimo nario. Jis nenori rodytis su šita liga (SA-1).

Žinių prieinamumo kūrimas, o ne asmeninis dėmesys	Asmeniškai aš nieko nedarau nariams, aš darau prieinamumą, kad žinotų, aš juos informuoju, per susirinkimą atnešu lankstinuką. Pakviečiu seksopatologą, kad paskaitą paskaitytų, reikia žinoti visus poreikius. Leisim knygą (SA-1).
Visuomeninė veikla – ne prestižas Lietuvoje	Aš, pats rašau paraiškas. Paimu, kiek galiu aprėpti. Jei pasidaryčiau 20 000–40 000 litų, man ir užtenka metams. Na, niekas nenori į šią sritį eiti. Mentalitetas nepriaugęs. Užsienyje yra garbė būti pirmininku, apskritai dar būti draugijos nariu. Tai yra titulas, pas mus tai nevertinama. O dar ir sergantis?! (SA-1).

Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką vertinimas

Asociacijų dalyvavimo formuojant politiką srityje informantai minėjo tokius pagrindinius veiksmus, kaip asociacijų vaidmuo ir reali ar potenciali nauda politikos formavimo procesui, bei asociacijų gebėjimai įsitraukti į šį procesą.

Sveikatos sektoriaus informantų požiūriu, asociacijų įtraukimas formuojant politiką yra sistemos skaidrumo prielaida ir reali antikorpūcinė priemonė (žr. 13 lentelę). Nors mūsų šalyje dar trūksta sisteminio asociacijų dalyvavimo politikos formavimo ir sprendimų priėmimo procesuose, lyginant su pažangesnėmis šalimis, informantai vertina, kad progresas jau matomas, o asociacijos įvairiomis priemonėmis stengiasi viešinti ir pristatyti savo interesus politikos formuotojams.

13 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką (potenciali) nauda.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Poreikis lygiuotis į labiau pažengusias šalis	Visuose lygiuose Europoje, kur yra taip vadinama reguliavimo agentūra (European Medicines Agency) ir nustatinėja visus standartus, ten jie visi kartu dirba: pareigūnai, industrija, pacientai. Tas modelis seniai veikiantis ir jis yra privalomas. Industrija ir nori, ir privalo dalyvauti. Na, Lietuvoj, kai kuriose srityse... Bet matau didelį progresą skaidrumo klausimuose, nes tik kalbantis galima to pasiekti (SA-2).
Bendradarbiavimas su asociacijomis – korupcijos prevencijos priemonė	Kalbam daug apie korupciją. Tik diskusijos su asocijuotais gali padėti išvengti šitų dalykų (SA-2).

Sprendimų priėmimo proceso poveikis rezultatams	Sprendimai galėtų būti priimami ir geriau, pasiekimai būtų geresni... (SA-2).
Asociacija – valstybinės programos iniciatorė	Mūsų iniciatyva pradėta vykdyti ankstyvosios diagnostikos valstybės programa (SA-1).
Viešinimas ir asmeninės pozicijos panaudojimas tikslams siekti	Ką aš darau: jei negauname kokio nors naujo inovatyvaus chemoterapinio vaisto, kuris priklausau naujai kartai biologinių vaistų, tai aš viešai apie tai kalbu, pavyzdžiui, Seime. Išnaudoju savo poziciją, kad esu Seimo sveikatos reikalų komiteto neetatinis ekspertas, ministro patarėjas. Algos negaunu, esu Sveikatos ministerijos kolegijos narys, visur yra mano balsas, išgirs – neišgirs, yra kurti? (SA-1).
Politikos decentralizavimas ES lygiu – sąlyga pasireikšti asociacijai	Ačiū Dievui, yra gerai, kad sveikatos politikos srity mes nepavaldūs ES struktūroms. Kiekviena valstybė laisva vykdyti savo sveikatos politiką. Ši liga – prostatos vėžys – sudaro 30 proc. nuo visų onkologinių ligų skaičiaus ir masto vyrų tarpe (SA-1).

Kalbėdami apie asociacijų dalyvavimą formuojant politiką, informantai išvelgė suinteresuotųjų gebėjimų įsitraukti ir valstybės institucijų gebėjimų įtraukti suinteresuotuosius trūkumus (žr. 14 lentelę). Jų nuomone, iki šiol yra didelis atotrūkis tarp sprendimų ir visuomenės, o valstybės institucijos mažai dirba su piliečiais. Informantų vertinimu, pažangai šioje srityje pasiekti reikia daug laiko. Tačiau įvertinus tai, kad mūsų šalis yra Europos Sąjungos narė, reikia daugiau pastangų keliant valstybės tarnautojų ir politikų kvalifikaciją siekiant tinkamai įtraukti asociacijas į politikos formavimo procesą, ypač kai asociacijos savo žiniomis ir darbu gali suteikti reikšmingos paramos priimant sprendimus. Pacientų asociacijos informantas, kitaip nei verslo įmonių asociacijos atstovai, kalbėjo ne tik apie valstybės institucijų trūkumus įtraukiant suinteresuotuosius, bet kaip reikšmingą asociacijų dalyvavimo politikoje veiksnį akcentavo pačios asociacijos ir jos narių įsitraukimo gebėjimų spragas. Tačiau, pastarąjį informanto požiūriu, pirmiausia reikia pasiekti reikiamą narių veiklumo lygį, o tam reikalingi mentaliteto pokyčiai, kuriems atsirasti prireiks nemažai laiko.

14 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus į(si)traukimo gebėjimų spragos.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijų įtraukimas turi būti ne fragmentiškas	Asocijuoti nariai niekad nebus korupcijos šalininkai. Valstybė labai daug išloštų, jei valstybės valdyme labiau įtrauktų asociacijas ne kažkokiais proginiais atvejais, bet kurtų sąlygas, kad galėtų verslą sėkmingai daryti. Tai turi būti ne tik prieš rinkimus, o turi būti valstybės politika (SA-2).
Valstybės institucijų gebėjimų ir patirties trūkumas	Lietuvoje yra trūkumas ir gebėjimų, ir administracinių gebėjimų visuose sektoriuose. Bet jei pasaulis mokėsi tokio gyvenimo kokį turi kokius 300 metų, mes mokomės tik tiek metų (SA-2).
Nepiktybiškas asociacijos įtraukimo vengimas	Nejaučiame, kad mus ignoruotų, praeitų pro šoną... Bet čia negalima daryti taisyklės. Gal daugiau viskas susiję su atskirų departamentų arba žmonių profesionalumu. Čia ne piktybiškumas. Čia gal baimę rodyti... geriau padaryti tyliai, kad nepasirodytum, koks durnas esi (SA-2).
Būtinybė nuolat stebėti veiklos aplinką	Daug darbo yra neįdomaus labai... Techninių dokumentų, pastabų, projektų rengimas ministerijai. <...> Kartais nepamatom, kartais nepasako. Visko būna (SA-2).

Bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas

Interviu rezultatų analizė bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis požiūriu rodo, kad pacientus vienijančioms asociacijoms atvirumas ir bendradarbiavimas – būtinybė, o verslo įmones vienijančioms asociacijoms – plėtros galimybė (žr. 15 lentelę). Pacientų interesus atstovaujanti ir siekianti poveikio visuomenei asociacijos suvokia, kad būdamos silpnos jos turi ne užsidaryti, bet nuolat dirbti su kitomis toje pačioje srityje veikiančiomis asociacijomis, kad kartu galėtų nagrinėti aktualias problemas iš įvairių suinteresuotųjų pozicijų. Tačiau tam, kad būtų pasiektas toks bendradarbiavimo lygis, reikia nuolat bendrauti, rasti sąlyčio taškus tarp skirtingų interesų, pasiekti pasitikėjimą. Todėl, pacientų asociacijos atstovo vertinimu, bendradarbiavimo kūrimas – ilgalaikis ir diplomatijos gebėjimų reikalaujantis procesas.

Verslo įmones vienijančių asociacijų požiūriu, pagrindinė bendradarbiavimo sąlyga – bendri interesai. Noriai bendradarbiaujama su asociacijomis, kurios atlieka tarpininko vaidmenį tarp verslo įmonių ir jų produktų vartotojų. Esant poreikiui, būtų palankiai žiūrima ir į platesnio bendradar-

biavimo tinklo kūrimą. Šiuo metu, tiriamųjų verslo asociacijų požiūriu, sektoriuje veikiančių asociacijų interesų sritys pakankamai susiskirsčiusios į segmentus, kurių specifika skatina susitelkti dėmesį savo siaurame rate.

15 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Pasmė bendradarbiauti plačiau	Aš esu steigėjas POLA [Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija – <i>aut. pastaba</i>], vienas iš steigėjų. Palaikiau šitą iniciatyvą, matau prasmę joje, džiaugiuosi, kad labai sėkmingai (SA-1). Gera bendradarbiaujam su medicininių organizacijoms, su profesūra, su draugijoms, politikais (SA-1).
Nereikia užsidaryti, jei siekiama sukurti naudos visuomenei	Man rūpi visi, o rūpi dar labiau tie, kurie dar neserga. Ir kai jie susirgs, jiems būtų gerai. Kad jie būtų I–II stadijos, kad būtų pagydyti ir galėtų su manimi gerti arbatėlę. Mes su niekuo nekonfrontuojame, čia nėra torto dalybos, čia ne neurochirurgija, kurią tampo, kur nori, kaip nori (SA-1).
Uždarumas – tikimybė, kad neišnaudojamos visos galimybės	Investuotojų forume nedalyvaujam, nes ten daugiau kalbama apie ekonominius klausimus <...> Bet mes plečiam savo veiklą. Mūsų gal trūkumas yra, kad mes per mažai kitų asocijuotų struktūrų veikloje dalyvaujam (SA-2).
Multidisciplininė sritis – poreikio bendradarbiauti su daugeliu priežastis	Pažiūrėkite, o kas yra onkologija: radiologai, onkologai, chemoterapeutai ir visi jie gydo pacientus, multidisciplininėje komanda, ir aš turiu su jais visais dirbti, nes kiekvienoje yra problemų (SA-1).
Bendradarbiavimas su tarpininkais tarp verslo ir galutinio vartotojo	Su gydytojais labai stipriai dirbame. Daugiausia dirbame su asocijuotomis struktūromis: Lietuvos gydytojų sąjunga, gydytojų mokslinėmis draugijomis (SA-2).
Asociacijų segmentavimas pagal narių veiklos specifiką	Lietuvoje yra dar pora asociacijų, susijusių su mūsų sektoriaus. Tai Lietuvos farmacijos pramonės asociacija, bet ji ne didelė, nes vietinės pramonės yra labai mažai. Yra kita asociacija – vaistų gamintojų. Jos vienija farmacijos pramonės įmones, tačiau pagal veiklos profilį, jos kuria nepatentinius vaistus, todėl jos yra atskirai nuo mūsų (SA-2).

Asociacijos neturi pagrindo konkurencijai	Nemanau, kad farmacijos asociacijos turi dėl ko konkuruoti, nes mes nesame verslo įmonės. Aš neturiu jokių rodiklių savo darbe, kad būčiau pririštas prie kokių nors verslo rezultatų (SA-2).
Interesų charakteris lemia norą / nenorą bendradarbiauti	Suprantat, šitie visi dalykai turi atrodyti tarsi vykstantys savaime, nes jei labai piršiesi, jie sakys „ko nori“. Visi nori išsiaiškinti tavo interesus, o aš labai gražiai pradėjau lankytis jų renginiuose, porą metų eidavau į jų susirinkimus (SA-1).
Bendradarbiavimui pasitikėjimą reikia „užsitarnauti“ ir neperžengti savo kompetencijos ribų	Man buvo įdomu apie ką jie [gydytojai – <i>aut. pastaba</i>] kalba. Susirinkimai nėra uždari, ir jie kai mane pamatė, jie ir taip mane žinojo iš spaudos ir mano veiklos. Ir pasiūlė man tapti jų nariu, iš pradžių nariu, o dabar esu, ne taip reikėtų vertinti, ne gydytojui lygiavertis, bet aš turiu teisę kalbėti ir balsuoti. Įgavau teisę kalbėti pacientų vardu, ko mes norime, kuo mes nepatenkinti jų darbu, ne ta prasme, kad blogai išoperavo (čia operacinė, techninė, gydymo algoritmai, metodika – mes į tą nelendame, ne mūsų sritis), bet išeinant iš tos deklaracijos, mes norime gydymo prieinamumo ir kokybiško gydymo (SA-1).

Bendradarbiavimas su valdžios institucijomis

Interviu atskleidė, kad vienas iš svarbiausių asociacijų veiklos sėkmės veiksnių – partnerystės su sprendimų priėmėjais sukūrimas. Verslo įmonės vienijančių asociacijų informantai darbą su valdžios institucijomis, ypač – su ministerija, vertina kaip vieną iš prasmingiausių veiklų, pagal kurią asociacijos nariai įvertina ir jų administracijos veiklos rezultatus. Tačiau sukurti glaudžius bendradarbiavimo su sprendimų priėmėjais ryšius, informantų požiūriu, yra ilgas ir pakankamai sudėtingas darbas, reikalaujantis gerai pažinti sistemos ypatumus, pasiekti, kad institucijos pripažintų ir pasitikėtų, galiausiai – savo darbu joms įrodyti bendradarbiavimo naudą (žr. 16 lentelę). Be to, reikalingas lankstumas ir diplomatija, gebėjimas pritaikyti prie aplinkybių ir ieškoti išeičių tikslui pasiekti.

16 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis kūrimo priemonės.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Žiniasklaida – poveikio priemonė ignoravimo atvejais	Neišgirs, yra kurti [sprendimų priėmėjai – <i>aut. pastaba</i>]. Tegu gauna invalidumą, kaip akla politikė. Taip kad jeigu negirdi, gal ne visai akli? Pasikviečiu žurnalistus. Mano iniciatyva yra įkurta sveikatos žurnalistų asociacija, rašanti šiais klausimais. Va kur tinklas. Jei nori kažką pasiekti, tada apskambinu kelis žurnalistus: „įdomu“? Kuris pirmas atbėgsite pas mus kalbėti? Konkuruokite (SA-1).
Diplomatija geriau nei tiesmukiškumas	[Kaip politikai į jus, pacientus, žiūri? – <i>aut. pastaba</i>] Kaip tu save pateiksi. Aš pakeičiau truputį savo bendravimo su jais stilių. Jis buvo negeras iš pradžių. Buvau gana aršus ir tiesmukiškas, rėždavau be atodairos. Reikia daugiau diplomatijos. Viso gyvenimo patirtis yra manyje (SA-1).
Naudojimasis statusu suinteresuotųjų labui	Jie mane į kolegiją paėmė, padarė patarėju. Jie galvoja, taip užčiaups man burną. O kaip tik man davė antpečius ir aš jais naudojuosi. Pacientų labui. Čia mano intereso tame nėra (SA-1).
Poreikis duoti, kad gautum	Mes esame pasiruošę pateikti daug. Ir teikiame daug. Jie supranta, kad sveikatos sektoriuje industrija yra tas informacijos ir žinių šaltinis, kuris gali būti naudingas priimant valstybinius sprendimus (SA-2).
Profesionalumas ir sistemos pažinimas – nuoseklaus veikimo pagrindas nestabilioje aplinkoje	Esu įpratęs, kad keičiasi ministrai su visom komandomis. Darbas asociacijoje nėra mano pašaukimas ar hobis. Tai yra mano darbas. Aš esu šioje srityje profesionalas, seniai dirbu sveikatos sektoriuje, pats buvau sveikatos viceministru (SA-2).
Pasiekti rezultatą svarbiau nei išsakyti kritiką	[Ar nejauciute, kad jie jus ignoroja? – <i>aut. pastaba</i>]. Raskite jūs politiką ar gydytoją, kuriam patiktų, kad kažkas pasakytų, jog tu kažką ne taip darai. Gydytojas iškart pasakys: „eik ir gydykis pats“. Politikas galvoja, kad jis yra pasaulio bamba ir protingesnio už jį nėra. Pusė jų kalėjime turėtų sėdėti. Dabar aš stengiuosi nebekonfliktuoti, man svarbu rezultatas, laiko nebedaug (SA-1).
Skirtingiems tikslams – darbas su skirtingais partneriais	Kai dirbam su gydytojais, kam mums reikalinga ministerija? Mes juos [gydytojus – <i>aut. pastaba</i>] kviečiame (SA-2).

Nors informantai jaučia teigiamus pokyčius bendradarbiaujant su valdžios institucijomis ir sprendimų priėmėjais, darbo su jais patirtis vertinama pakankamai palankiai ir išsakyta kritika – ne aštri, verslo įstaigas vienijančių asociacijų atstovai susidūrė su nevienoda bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais praktika skirtingose ministerijose (žr. 17 lentelę). Šių informantų požiūriu, kai tenka dirbti su įvairiomis ministerijomis, junta ma, kuri iš jų atvira, profesionaliai bendradarbiaujanti su suinteresuotųjų grupėmis, o kuriai dar trūksta gebėjimų tinkamai įtraukti suinteresuotuosius į politikos formavimo ar problemų sprendimo įgyvendinant politiką procesus.

17 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis netolygumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Darbo su intereso turintais skirtumai skirtingose ministerijose	Mes dirbame ne tik su sveikatos ministerija, bet ir su ekonomikos, ir kitomis. Viena iš pačių profesionaliausių yra finansų ministerija <...> Jie atviri, industrija gali bet kada susitikti ir kalbėti apie savo problemas (SA-2). Kadangi mes dirbame su medicinos mokslu, tai mūsų santykiai su Švietimo ministerija yra pakankamai geri. Galui drašiai pasakyti, kad mes esame kaip partneriai (SA-2).
Nepakankamas bendradarbiavimas su asociacijomis tuose sektoriuose, kur tai yra būtina	Ūkio ministerija irgi daro žingsnius, nors dar nepakankamai, diskutuodama su verslu, nors tai yra jų pagrindinis darbas (SA-2).
Prieigos darbui su ministerija ribojimai	Ūkio ministerija į mus žiūri truputį kitaip. Nes mes čia neturime gamybinių resursų. Jei turėtume asociacijoje bent kelias įmones Lietuvoje, tai manyčiau, kad mums būtų ištiestas raudonas kilimas. Ypač su mūsų dideliu aktyvumu, tai mes turėtume labai gerus santykius (SA-2).

Interesų atstovavimo vertinimas

Vertindami Lietuvoje veikiančių asociacijų aktyvumą, jų įtaką formuojant ir atstovaujant nacionalinę politiką, informantai kreipė dėmesį į savo asociacijos pasiekimus sveikatos apsaugos srityje, džiaugėsi veiklos rezultatais, akcentavo asociacijos narių indėlį Lietuvos ekonomikai, tuo parodydami asociacijos vaidmens svarbą formuojant srities politiką (žr. 18 lentelę). Tačiau informantai pripažįsta, kad sėkmingesniai asociacijų darbui

reikalinga stiprinti asociacijų gebėjimus atstovauti interesams. Jų nuomone, būtina kelti silpnų asociacijų vadovų kompetenciją, burtis su kitomis asociacijomis, vadovautis vertybinėmis nuostatomis. Šie pastebėjimai ypač aktualūs pacientus vienijančioms asociacijoms. Verslo įmones jungiančių asociacijų atstovai labiau kreipė dėmesį į trukdžius už asociacijos ribų, neminėdami vidinių asociacijos veiklos trūkumų.

18 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus pasitenkinimo lygis dirbant asociacijoje ir gebėjimų atstovauti interesams stiprinimo poreikis.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Pasitenkinimas pasiektais rezultatais	Per 8 metus programos vykdymo, mes pasiekėme 60 proc. ankstyvąją diagnostiką, tai yra 40 proc. padidėjo išgyvenimas, kai mes tuos procentus paversime žmonėmis, mes išsaugojom 8000 gyvybių. Tokių kaip aš (SA-1).
Pasiektų rezultatų ir jų pripažinimo svarba asociacijai	Matau, kad postūmiai yra, nes yra rezultatai, kuriais džiaugiasi visi, kaip matote – ir prezidentė. Yra darbas. Draugija turi gera poziciją (SA-1).
Verslo subjektus vienijančių asociacijų veiklos ryšys su ekonomine situacija	Aplinka yra gera, ji keičiasi, keičiasi į gerąją pusę. O mūsų veikla tiesiogiai susijusi su Lietuvos BVP. Jei jis bus mažas, tai ir mūsų veikla susitrauks. Jei daugiau finansų skirs sveikatos apsaugai, tai ir industrijos bus daugiau (SA-2).
Būtinybė tobulinti asociacijų vadovų kompetencijas	[Gal reiktų dirbti daugiau su kitomis asociacijomis? – <i>aut. pastaba</i>]. Palaukit, čia ne vaikų darželis. Yra pinigų plovykla: pacientų organizacijų mokymai. Pirmiausia mokyti reiktų tų organizacijų vadovus, kurios tikrai yra silpnos (SA-1).
Skėtinės organizacijos – pagalba silpnėms asociacijoms	POLA – skėtinė organizacija. Prasminga, būtent kai reikia kitoms padėti. Na, reikės padėti, nes manęs netenkina tokie dalykai. Turi būti veikla, o ne arbatėlė gerti (SA-1).
Asociacijos esmė – ne laisvalaikio praleidimas	Silpnos asociacijos, kurios savo veiklą parodo taip: buvom prie Puntuko, delfinariume, buvom Kučinsko koncerte. Veikla...krūties vėžio draugija. Jos susibūriau, arbatėlės pageria, pasiima lazdas (SA-1).
Principų ir vertybių svarba asociacijos veikloje	[Ar politikai nemanipuliuoja POLA? – <i>aut. pastaba</i>] Visiškas absurdas. Onkologija – ne klebono špokus baidyti. Manim niekas nepamanipuliuos. Aš turiu principus. POLA kūrė: aš, Tėviškės namai, savanorystė pradeda. Politikos nėra, nėra antros organizacijos, kuri dirbtų panašiai kaip POLA (SA-1).

Anot verslo įmones vienijančių asociacijų atstovų, svarbus trukdis kuriant suinteresuotųjų grupių į(si)traukimo į politikos formavimą aplinką – neigiamas požiūris į viešą-privačią partnerystę (žr. 19 lentelę). Tokia nuostata sukuria barjerus bendradarbiauti valdžios institucijoms ir sprendimų priėmėjams su asociacijomis ir kitomis interesus atstovaujančiomis organizacijomis. Pacientų asociacijos atstovo vertinimu, pagrindinis trukdis skaidriam ir sistemingam asociacijų dalyvavimui politikos formavimo procese – komercinių interesų viršenybė prieš silpnėsių grupių interesus bei neskaidrus interesų atstovavimas. Stiprios asociacijos tokių veiksmų neminėjo, o aiškų jų interesų sričių pasiskirstymas segmentais neskatina labiau bendradarbiauti su kitomis asociacijomis.

19 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų veiklos trukdžiai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Neigiamo požiūrio į viešą-privačią partnerystę įtaka	Čia ne mūsų problema, kad nėra viešosios-privačios partnerystės. Čia valstybės problema. Išgalėjęs toks požiūris, kad jeigu dirbi su verslu, tai čia kažkas blogai (SA-2).
Darbui su visuomene reikalingi papildomi išteklių	Su visuomene mes dirbam mažai, nes nepakanka resursų (SA-2).
Rinkos dalybos ir finansinės naudos siekimas – paslaugų kokybės sąskaita	Medicina yra komercializuota siaubingai, mes turime paslaugas, rinką, vyksta rinkos dalybos, vyksta pinigų tampymas, Santariškės vienos valdo penktadalį Lietuvos sveikatos biudžeto. To nori Kaunas, to nori Klaipėda. Nebežiūri sistemškai, daugiau naudos ieškojimas dėl pinigų, ne dėl paciento, o kokybė... daro 10 per metus, o kitoj – tiek per dieną. Ne tie nenori, gydytojai ir ligoninė. O jis ką, neturi politikos? Susieina, išgeria su politikais (SA-1).
Neskaidrus interesai – asociacijų veiklos trukdis	Keisčiausia, vyrai šitą programą trukdo daryti. Interesai kažkur... kažkam... (SA-1).
Stipri asociacija – nėra motyvacijos plėtoti ryšius	Aš nekonkuruoju su kitom asociacijom. Aš greičiau nerandu būdų kaip bendradarbiauti. Tikriausiai, čia mano problema. Gal turėčiau būti aktyvesnis, dažniau vaikščioti po visokias konferencijas ir reprezentuoti asociaciją. Tačiau gal ir laiko nepakanka, o gal ir susidomėjimo tokio nėra... (SA-2).

Apibendrinant interviu su sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančių asociacijų atstovais rezultatus, galima teigti, kad pacientus ir verslo įmones vienijančių asociacijų požiūriai į veiksmus, palaikančius asociacijų į(si)traukimą formuojant sveikatos politiką, skiriasi. Didžiausi vertinimų skirtumai išryškėjo dėl vidinių organizacijos valdymo praktikų, asociacijos narių gebėjimų kaupimo ir asociacijos interesų atstovavimo įgūdžių.

4.1.3. Ūkio sektoriaus asociacijų gebėjimų sutelktumas

Ūkio sektoriaus asociacijų veiklos ypatumai

Ūkio sektoriaus informantų požiūriu, pavienius ūkio subjektus burtis į asociacijas skatina sunkumai sprendžiant problemas ir suvokimas, kad susitelkus su kitais toje pačioje srityje veikiančiais subjektais, jų interesai bus atstovaujami geriau ir problemos sprendžiamos efektyviau (žr. 20 lentelę). Šis aspektas buvo ypač aktualus silpniesiems rinkos dalyviams, kai pradėjus veiklą naujoje terpėje trūko aiškumo dėl veiklos sąlygų teisinio reguliavimo požiūriu, vyko kova dėl galios išlaikymo rinkoje. Tokiomis aplinkybėmis silpniems naujiems rinkos dalyviams buvo sudėtinga ne tik pristatyti savo interesus sprendimų priėmėjams, bet ir sukurti asociaciją. Be to, kad asociacija vertinama kaip svarbi interesų atstovavimo ir problemų sprendimo priemonė, prasminga ir šių organizacijų informacinė, švietėjiška veikla.

20 lentelė. Ūkio sektoriaus poreikis burtis į asociacijas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Būrimasis – natūralus procesas lengviau spręsti problemas	[Kas skatino burtis į asociaciją? – <i>aut. pastaba</i>] Na, tai yra natūralus procesas, kaip sako, kas skatina sukurti šeimą. Taip, kažkokie instinktai. Daug įmonių turi vienodas, tas pačias problemas, bet po vieną, na, neišspręsi. Ministras nesutikinėš su kiekvienu verslininku ar šiaip su kiekvienu žmogumi. Todėl visam pasaulyje yra tam tikri atstovai, kurie sprendžia tam tikrus klausimus (<i>Ū-1</i>).
Asociacijos poreikis – teisinės bazės spragos	Mūsų istorija yra pakankamai įdomi, kaip mes susikūrėm. Be abejo, nebuvo taip, kad atsibudom vieną rytą ir „reikia suburti asociaciją“. <...> Tuometinė vyriausybė priėmė sprendimus, bet nenurodė, kaip tą padaryti. <...> Atsirado nuostata, kad reikalingi dokumentai, o nebuvo, iš kur juos gauti, kaip išrašyti (<i>Ū-3</i>).

Nuolat veikianti organizacija – veiksmingiau nei pavienės akcijos	Pirmas mitingas rezultatų nedavė didelių, tik kad pristabdė truputį procesą. Nutarėme steigti asociaciją. Pirmas mitingas kai įvyko, mes pamatėme, kad esame jėga, kad daug kam rūpi tie dalykai (Ū-3).
Kova už savo teises prieš galingesnius	Tada buvo tokie laukinio kapitalizmo laikai ir mes neturėjom patirties... Tuo metu keitėsi ir santvarkos, ir politinė situacija. <...> Matėsi kova tarp stambaus ir smulkaus verslo. <...> Smulkus verslas trukdė, jautėm spaudimą (Ū-3).
Asociacija – priemonė spręsti problemas	Buvo masės žmonių, kurie išėjo į tokią pliką žiaurią rinką. <...> Mes kiekvienas iš savo „landų“ susiorganizavom, apsiskaitėme, susižiūrėjom, kas ir kaip turėtų būti, ir susirinkom į pirmą mitingą (Ū-3). Mes sprendžiame nariams aktualias temas. Jei narys turi problemų, gali kreiptis į asociaciją ir ieškome sprendimo (Ū-2).
Siekis – gerinti verslo aplinką	Siekiami keisti teisės aktus, inicijuoti teisės aktus, diskusijas, organizuoti konferencijas. Mūsų pagrindinis tikslas – kad Lietuvoje būtų teigiama smulkaus verslo aplinka. Labai gerą sunku pasiekti, bet teigiamą – tai tikrai (Ū-3).
Silpnųjų rinkos dalyvių svarbos viešinimas	Mūsų tikslas buvo duoti suprasti valdžiai, kad be smulkaus verslo Lietuva neišsivers. Juk ne visi gali dirbti, kurti stambų verslą (Ū-3).
Pagrindinis tikslas – atstovauti ir tenkinti narių interesus	Žodžiu daug dirbam, bet pagrindinis dalykas yra mūsų narių interesų tenkinimas (Ū-1). Pagrindiniai – tai atstovauti narių interesus. Sakykim, ir šiaip rūpintis bendrai šalies gerove, nes stiprus verslas reiškia stiprią ekonomiką (Ū-1). Atstovauti narių teisėtus interesus visose valstybės valdymo ir savivaldos institucijose (Ū-3).
Sunkumai kuriant asociaciją	Sunku buvo kurtis. Daug neaiškumų, neapsisprendimo (Ū-2).

Ūkio sektoriaus asociacijos savo tikslų siekia įvairiais būdais (žr. 21 lentelę). Stiprios, stambius verslo subjektus vienijančios asociacijos savo veiklą vertina kaip lobistinę, akcentuodamos, kad asociacijos galią lemia jos dydis. Tokios asociacijos savo narių interesus išvelgia ir juos atstovauja daugelyje sektorių ir įvairiais lygiais. Ir stiprių, ir silpnųjų asociacijų atstovams viena iš svarbiausių ir reikšmingiausių veiklos krypčių – indėlis į teisinį atitinkamos srities reguliavimą, teisėkūros procesų stebėseną ir veikimas įvairiais būdais, kad teisės aktų nuostatos atitiktų asociacijos narių interesus.

21 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų veiklos kryptys ir veikimo būdai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijos galia – jos dydyje	Ir manau, kad mes pagal dydį esame didesni nei visos kitos asociacijos kartu sudėjus. Tai narių, jei su netiesioginiais, priskaičiuoti galima beveik iki kokių šešių tūkstančių įmonių (Ū-1).
Lobizmas – asociacijos veiklos pagrindas	Tai yra lobistinė veikla. Atstovavimas narių nuomonės, teisės aktų projektų rengimas, lobinimas, kad jie išvystų dienos šviesą. Diskusijos su Seimo nariais, Vyriausybės, ministerijos atstovais. Ta pati veikla horizontaliai Briuselyje, tik mažesniais mastais (Ū-1).
Verslo interesai – daugelyje sričių	Dabar norim, kad atsirastų kartelė stojimui į aukštąsias mokyklas. Kad tie, kurie visai negali studijuoti, kad jų nepriimtų (Ū-1).
Tarptautiniai standartai – veiklos orientyras	Mes esame Tarptautinių prekybos rūmų atstovai Lietuvoje, tai vienas iš mūsų tikslų – plėtoti tarptautinius standartus Lietuvoje (Ū-2). Orientuojamės į užsienio šalis, Europos Sąjungą (Ū-3).
Lobistinė veikla vykdoma visuose lygiuose	Konfederacija yra lobistinė organizacija, kuri atstovauja savo narius Vyriausybėje, Seime, ministerijose, Briuselyje (turiu mintyje ES institucijas) ir kitur, kur mums tas aktualu (Ū-1).
Tikslui pasiekti – kraštutinės priemonės	Mes badavome. Pasakėme, kad neisim nuo badavietės, kol bus neįvykdyti mūsų reikalavimai. <...> Norėjome, kad įstatyminė bazė būtų sutvarkyta. <...> Mes bandėme įvairius būdus, bet badas buvo kraštutinė priemonė, nes buvo viskam didžiulis pasipriešinimas. <...> Bet ir po bado akcijos susitarus, darbo grupė buvo spardoma, daskoma ir mes turėjome vėl bado akciją (Ū-3).
Darbo teisėkūroje reikšmė ir rezultatai	Visi teisės aktai, susiję su mūsų sritimi, galiu drąsiai sakyti – čia mūsų asociacija turėjo didžiulį įdirbį (Ū-3).
Pasyvus ir aktyvus interesų tenkinimas	Tai gali būti pasyvus ir aktyvus [narių interesų tenkinimas – <i>aut. pastaba</i>]. Pasyvus tai yra kai, pavyzdžiui, Seimo narys užregistruoja kokį nors teisės aktą ar ministerija parengia, kuris mums netinka. Tai mes sakome, kad to nereikia. Padarome, kad, sakykim, pabandom atstovauti savo poziciją, kad jisai vis tik neišvystų dienos šviesos. Ir aktyvus tai yra tai, ko reikia mūsų nariams. Pavyzdžiui, viešbučių PVM lengvatos (Ū-1).

Ūkio sektoriaus asociacijų valdymo praktika

Respondentai kaip vieną iš svarbių asociacijos veiklos sėkmės veiksnių minėjo gyvą kontaktą su asociacijos nariais, nes, tiesiogiai bendraujant su jais, išryškėja nariams svarbiausios problemos. Daug stambių ūkio subjektų vienijančių asociacijų struktūra sudėtinga, problemos svarstomos ir sprendimai priimami įvairiais lygiais, po svarstymų sprendimai patvirtinami balsavimu, o esant poreikiui, sprendimų priėmimo procedūras vykdomos lanksčiai (žr. 22 lentelę). Mažesnius ir silpnesnius, mažiau aktyvius ūkio subjektus vienijančiose asociacijose, turinčiose mažiau administravimo išteklių, sprendimų priėmimo struktūra ir procesai paprastesni, o informantai neskyrė daug dėmesio šiems asociacijų veiklos aspektams, lyginant su kitais interviu klausimais.

22 lentelė. Ūkio sektoriaus sprendimų priėmimo praktika asociacijoje.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Didelė asociacija – sudėtinga struktūra	Pati konfederacijos vykdančioji direkcija sudaryta iš keturių padalinių. Ta prasme, tų stambių padalinių. Paskui yra dar grupės. Yra ekonomikos ir finansų departamentas. Tai yra mūsų departamentas. Mes apimame penkias temas, tai yra ūkis, švietimas, finansai, turizmas, kūrybinės industrijos. Kitas departamentas – socialinių reikalų, tai viskas, kas susiję su profsąjungomis, darbo santykiais ir taip toliau (Ū-1).
Komitetų aktyvumą lemia srities aktualumas	Mes labai daug turime komitetų. Dalis iš jų yra mirę. Tiesiog formalūs, dalis yra labai veikiantys. Įmonės deleguoja savo atstovus, kurie pateikia savo daugiausiai ekspertinę nuomonę, kurią mes susisteminam ir tai turim (Ū-1).
Problemų įvairovė ir sprendimų priėmimo lygiai	Yra skirtingų lygių sprendimai. Na, sakykime, dalį gali priimti generalinis direktorius, daliai reikia prezidiumo posėdžio, tai yra visų asociacijų prezidentai kad susirinktų. Jų šiai dienai virš 60 ko gero yra. Prezidiumas tai yra Tarybos analogas. Kartą per ketvirtį daromi tokie (Ū-1). Sprendimai priimami priklausomai nuo jų pobūdžio. Daug klausimų sprendžia prezidiumas iš 17 žmonių (Ū-2).
Aiškūs susirinkimų periodiškumas	Prezidiumas susirenka kas ketvirtį, visuotinis susirinkimas – kartą per metus, komitetai kokius du kartus per savaitę, na, skirtingai. Sakykim, finansų komitetą renkam kartą į metus. Na, tikrai mums nereikia dažniau. Pagal poreikį (Ū-1).

Parengiamasis darbas prieš sprendimo priėmimo procedūrą	[Dėl kokių klausimų balsuojama? – <i>aut. pastaba</i>] Na, tai priklauso nuo lygio to dalyko. Paprastai tas balsavimas būna formalus, nes iki to būna daug diskusijų, aptarimų. Taip nėra, kad ateina žmonės į posėdį ir pirmą kartą išgirsta, apie ką čia kalbama (Ū-1).
Lankstumas, kai reikia skubaus sprendimo	Jeigu kažkas būna labai degančio, tai apklausos būdu daromi tie posėdžiai. Tiesiog apskaminam mes. Ten nusiųsti laišką koki-am Pangoniui, Šileikai ar Bumeliui, na, vis tiek per sekretores, kol pereis... Tai tiesiog skaminam tiesiai į mobilų ir žodžiu klausiam: „taip“, „ne“ – kaip balsuoja (Ū-1).

Svarbus asociacijų veiklos sėkmės veiksnys – narių aktyvumas. Informantai išvelgia trijų elgesio ir aktyvumo tipų narius, su kuriais reikalinga dirbti skirtingais būdais. Vieni domisi, dalyvauja asociacijos renginiuose, dirba komitetuose. Kiti į asociacijas kreipiasi tik kai susiduria su savo jėgomis neišsprendžiama problema, nes turi žinių, kad asociacija turi ryšių ir sugeba apginti narių interesus. Trečio tipo nariai yra pasyvūs, kažkam rekomendavus prisijungę, tiesiog mokantys nario mokesčių, bet nesuvokiantys, kodėl įstojo į asociaciją.

Ūkio sektoriaus asociacijų atstovai, kalbėdami apie jų organizacijų veiklos finansavimo šaltinius, minėjo nario mokesčių, projekcinę ir ekspertinę veiklą. Informantų požiūriu, valstybės parama asociacijoms – trukdis jų nepriklausomumui, nes pretenduodamos į valstybės paramą jos negalės pasakyti visko, ką mato. Todėl kai kurios asociacijos vengia valstybės paramos. Papildomų pajamų asociacijos veiklai finansuoti suteikia projektų administravimas narių kvalifikacijai kelti.

Asociacijos taiko įvairias priemones narių interesų derinimui (žr. 23 lentelę). Kai kurių įstatuose įtvirtinta nuostata, kad esant prieštarangiems narių interesams, asociacija nusišalina. Asociacijos stengiasi rasti konsensuą diskusijų metu, bet nepavykus jo pasiekti, dėl galimų sprendimų nesutariantys nariai paliekami tartis tarpusavyje.

23 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijos narių interesų derinimas ir konfliktų sprendimas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacija nusišalina, kai tarp narių yra prieštaravimų	[Kaip sprendžiami konfliktai? – aut. pastaba] Esmė ta, kad pagal mūsų įstatus, jeigu yra tam tikros pozicijos, kur nariai nesutaria, konfederacija tokių klausimų nesprensdžia. <...> Mes nuo šito klausimo nusišalinam ir paprašom, kad jie susitartų. Tiesiog mes atstovaujame ten, kur turime bendrą sutarimą. Per pastaruosius 3-4 metus, tokių problemų neiškilo (Ū-1). Jei tarp narių yra prieštaravimai, posėdžių metu mes nusprendžiame, dėl kurių punktų sutariame, o dėl tų, kur nariai neranda sutarimo – eikite ir ginčykitės tarpusavyje (Ū-2).
Atstovavimo problemiškas esant nuomonių nesuderinamumui	Mums kartais yra dviprasmiška atstovauti universitetų sektorių, kai universitetai yra mūsų nariai, bet tu nepritari jų veiklai. Tada tenka patylėti, nors kartais norisi pasisakyti prieš mūsų narius (Ū-1).
Konfliktai padeda diagnozuoti problemas	Per vidinius konfliktus iškyla problemos (Ū-3).
Balsuojama, kai jau pasiektas sutarimas	Bet tai yra ne balsavimas, o konsensusas, visi pritaria, nes dėl tų klausimų, dėl kurių nesutariama, mes juos išmetame, kad nebūtų nepatenkintų (Ū-1).

Ūkio sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką vertinimas

Informantų požiūriu, asociacijos atlieka svarbų vaidmenį formuojant politiką. Asociacijos – interesų pažinimo terpė, leidžianti valdžios institucijoms lengviau sužinoti atskirų grupių interesus formuojant politiką. Asocijuotos interesų grupių organizacijos vertinamos kaip ryšio priemonė tarp valdžios ir visuomenės. Suvokdamos savo potencialią svarbą, asociacijos siekia sustiprinti savo įtaką politikos formavimo procesams, keldamos ambicingus tikslus būti geriausiais interesų grupių atstovais. Pasiekus atitinkamą bendradarbiavimo su politikos formuotojais lygį, tai vertinama kaip reikšmingas veiklos rezultatas (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų siekiai dalyvauti formuojant politiką.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Pasikeitęs požiūris į interesus, ginančius visuomenės atstovus	Valdžia tuomet [1998 m. – <i>aut. pastaba</i>] nelabai į mus reagavo ir tęsė savo. Tada mes paskelbėme bado akciją. <...> Mus labai palaikė visuomenė, nes daug kam aktualu buvo. <...> Pokyčiai yra didžiuliai. Jau esame pripažinti, ir nuomonės paisoma, ir daug kur laimime (Ū-3).
Didžiavimasis pripažinimu	Bet aš džiaugiuosi, kad įvairiuose susitarimuose, susitikimuose, įvairiose grupėse mes jau jaučiamės partneriai. <...> Jau ateinam, esam išklausomi, turim svorį. Įtaką ateinam daryti ne kažkokiam Antanui (Ū-3). Mes turime didelį įdirbį. Pas mus ateina valstybės vadovai, savo komentarus teikiame dėl teisinės bazės gerinimo (Ū-2).
Lygiateisės narystės priimant sprendimus formalizavimo svarba	Kai dalyvaujame ten, kur mes formaliai esame lygiateisiai nariai, nors priimamas kitoks sprendimas, mes turime teisę įrašyti išimtinę nuomonę, kaip mes balsavome (Ū-2).
Savo pasiekimų vertinimas lyginant su kitų veikla	Na, sakykime realistine prasme, tarp mūsų šnekant, mes vieninteliai kažką padarome. Pavyzdžiui, kai buvo Seimo narių apklausa „Veido“ ar „Verslo žinių“, tai mes buvom tie aktyviausi. Antroje vietoje – laisvos rinkos institutas, o paskui krūva organizacijų, kurios nėra asociacijos (Ū-1).
Siekis būti geriausiai atstovais	Mes tikrai norime būti geriausia verslą atstovaujanti institucija (Ū-2).
Asociacijų įtakos politikai segmentacija	Kai kuriose srityse ta įtaka yra didelė, kai kuriose srityse, pavyzdžiui, energetikoje tai tikrai galėtų būti didesnė arba jos beveik visai nėra (Ū-1).

Nors asociacijų vaidmens politikos formavimo procesuose svarba neabejotina, informantų vertinimu, asociacijų įtaka vis dar per maža, o suinteresuotųjų įtraukimas ir dalyvavimas nestokoja trūkumų (žr. 25 lentelę). Anot informantų, valdžios institucijos su asociacijomis dirba nepakankamai sistemingai, trūksta lygiateisiškumo, skaidrumo įtraukiant ir dirbant su skirtingomis interesų grupėmis, pasigendama atskaitingumo už susitarimų realizavimą. Silpnusių interesų grupių atstovai interviu metu neslėpė, kad formuojant politiką pirmenybė teikiama galingesniesiems, o ne lygiateisiškai derinamos visų svarbiausių suinteresuotųjų grupių pozicijos. Kaip vieną iš veiksnių, lemiančių asociacijų dalyvavimo politikos formavimo procesuose problemas, informantai minėjo interesų grupių veikimą per partijas.

Jų požiūriu, partijos turėtų susitarti, kad asocijuotų suinteresuotųjų grupių interesai būtų derinami lygiateisiškai, o pasiekti susitarimai būtų įgyvendinti nepriklausomai nuo valdančiųjų partijų kaitos.

25 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką problemos.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijų įtaka – per maža	[Kokią vietą formuojant politiką užima asociacijos? – <i>aut. pasta</i> Na... kažkokią. Sakyčiau, ne per didžiausią. Na, ta prasme, kažkiek tai įtakoja (Ū-1).
Išskirtinis valdžios dėmesys atskiroms interesų grupėms	Yra profsąjungos, pramonininkai ir valdžia, o smulkaus verslo kaip ir nėra (Ū-3).
Poreikis partijoms susitarti dėl asocijuotų interesų grupių lygiateisiškumo	Šiandienai kažkas daro politiką, interesai eina kartu su atskiromis partijomis. Visgi partijų susitarime turėtų būti numatytas lygiateisis bendradarbiavimas su įvairiomis interesus atstovaujančiomis institucijomis, susitarimų įgyvendinimas (Ū-2).
Atskaitingumo už pažadus stoka	Politikai prižada, o paskui nepadaro. Turėtų būti atskaitingumas. Valdžioje trūksta ryšio su asociacijomis dėl atskaitingumo (Ū-2).
Susitarimų įgyvendinimo tęstinumo trūkumas keičiantis ministrams	Išėjo ministras, atėjo kitas – visai kitaip užsislaptinęs padarė. Vėl viskas iš naujo. <...> Net laikinai atėję ministrai padaro nesuprantamus dalykus (Ū-2).
Valdžios sistemingo darbo su suinteresuotaisiais trūkumas	Valdžios požiūris nėra tinkamas, kokio mes siektume, nes tai turėtų būti sąmoningai: atėjau, pradėjau darbus, kviečiuosi su kuo pasitarti, sprendimus priimam ir laukiam rezultato (Ū-2).
Pirmumas galingesniems – nelygiateisės interesų derinimo aplinkos išraiška	Per tiek metų valdžia nesiryžta pakeisti trišalės tarybos, kur pramonininkai įrašyti įstatymu, sudėties ir atverti vartų tiems, kurie nori atstovauti. Nors mes atstovaujame ketvirtadalį Lietuvos BVP kuriančių organizacijų. Tai pasilyginkime. Na, bet įstatyme parašyta. Tai ir mes, ir profsąjungos, ir kiti, kurie už borto, kuriame tokį aktą, kuriame būtų leista galimybė būti nariais daugiausiai atstovaujančių, o silpnesniems, kurie nori dalyvauti, mes numatę ir rotaciją (Ū-2).
Suinteresuotųjų įtraukimo skaidrumo trūkumas	Turi būti skaidrus mechanizmas. Dabar gi mūsų verslo partneriai mato, kad mūsų sąlygos yra ignoruojamos (Ū-2).
Nusivylimas, kai interesai lieka nepastebėti	Šiandien valstybės politika yra tokia ir mes turime toleruoti šitą dalyką. Bet turėjo valstybė pagalvoti apie visus sritis (Ū-3).

Bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas

Interviu dalyvavusios ūkio sektoriaus asociacijos bendradarbiavimą su kitomis asociacijomis vertina kaip svarbią veiklos sritį. Poreikio bendradarbiauti motyvai ir mastas – įvairūs ir priklauso nuo to, ar asociacija didelė ir stipri, ar jungia silpnesnius narius, nors suinteresuotųjų gali būti ir daug (žr. 26 lentelę). Silpnesnės asociacijos dažniausiai telkiasi su kitomis asociacijomis tikslui pasiekti ir kai turi bendrų interesų ar spręstinių problemų, o kai stipresnės ir didesnės asociacijos su jomis bendradarbiauja atskirais klausimais, tai vertinama kaip pasiekimas, nors paprastai egzistuoja interesų konkurencija ir silpnesniųjų ignoravimas. Didžiųjų stipriųjų asociacijų bendradarbiavimo su savo sektoriuje ir už jo ribų veikiančiomis asociacijomis patirtis kitokia. Jos bendradarbiauja su mažesnėmis arba, kaip skėtinės organizacijos, šias priima narėmis motyvuodamos, kad turi daugiau pajėgumų ir galių spęsti verslui aktualias problemas. Tačiau suprantama, kad pritraukiant silpnesnes suinteresuotųjų organizacijas, stiprinamos ir skėtinės organizacijos pozicijos politikos formavimo procese, įskaitant veiklos plėtrą ir į kitus viešosios politikos sektorius. Esant tokiai situacijai, silpnesnės asociacijos jaučiasi dalyvaujančios politikos formavimo procesuose nelygiateisiškoms sąlygomis, kai stiprieji įgauna išskirtines teises ar tampa barjeru įsitraukti į šiuos procesus.

26 lentelė. Ūkio sektoriaus poreikio bendradarbiauti motyvai ir mastas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Kitų sektorių asociacijos ieško sąveikos su verslo atstovais	Buvau susitikęs su kolegijų direktorių konferencijos prezidentu, tikrai labai šviesus žmogus. Tikrai labai šauniai pašnekėjom, bet supratau, kad aš nieko nesuprantu. Ta prasme pradedam dėliotis po truputį, bet šitas klausimas numatytas kitiems metams. Kaip ir su mokyklom turėjom kelis susirinkimus. Principas aiškus, kad ir ten problemų yra (Ū-1).
Bendradarbiavimas su savo srities asociacijomis	Šiandien mes tikrai nesame vieni. Džiaugiuosi, kad mūsų sferos yra susikūrę daug asociacijų, yra regioninių, atskirų savivaldybių. Ir mes bendradarbiaujame, jeigu yra bendras klausimas. Mes dirbame kaip partneriai, labai draugiškai, stengiamės pozicijas suderinti (Ū-3).
Bendradarbiavimas su kitų sektorių organizacijomis	Mes turime pasirašę bendradarbiavimo sutartį su rektorių konferencija. Dauguma universitetų yra mūsų nariai. Su rektorių konferencija mes mažiau bendradarbiaujam, bet su universitetais santykis yra labai šiltas, ir – su dauguma rektorių (Ū-1).

Telkiamasis su kitomis asociacijomis tikslui pasiekti	Mes susitelkėme su Nekilnojamo turto plėtros ir Bankų asociacijomis. Taip gavom vieną vietą ir turim savo atstovą (Ū-2).
Kitų asociacijų įtraukimas – galiai sustiprinti	Kai rašom raštus, tai mes formaliai kartais prikabinam visas asociacijas. Asociacijoms gražu prie mūsų pasirašyti. Prekybos pramonės amatų rūmai visada prirašomi (Ū-1).
Bendros problemos – motyvas susitelkti	Bendradarbiaujame bendrais klausimais su pramoninkų konfederacija, su tuo pačiu Investuotojų forumu (Ū-2).
Bendradarbiavimas su didesnėmis asociacijomis vertinamas kaip pasiekimas	Esame darbdavių konfederacijos nariai. Aš labai džiaugiuosi konfederacijos vadovu, kad ir į mus žiūri (Ū-3).
Stambaus verslo įtaka politikai ir viršenybė prieš silpnesnius	Stambus verslas turi savo lobistus, jų siekiai yra visiškai kitokie. Be abejo, jaučiame, kad jie visur stipresni (Ū-3). Be abejo, mes konkuruojame su kitomis sferomis. Politika juoda<...> Be abejo, tokie sprendimai buvo inicijuoti tų stambių verslų asociacijų (Ū-3).
Siaurų interesų atstovai – neverti dėmesio	Mes savo veiklą išvystėme taip, kad apie konkurenciją aš negalvoju. Jei matau, kad yra susikūrusi kokia nors nevyriausybinė organizacija kažkokiam tiksliniam vienam dalykui, bet jai bendras dalykas nerūpi, tai mes iš viso nebendraujam (Ū-3).
Kova dėl įtakos sprendimų priėmimo procese	Yra blogai, kai kažkas turi išskirtines teises. Čia mes reikalaujame, kad skelbtų konkursą ir kas geriausiai pristato, kad užtikrina didžiausią atstovavimą, tas laimi tą vietą (Ū-2).
Galingesnieji nustato į(si)traukimo sąlygas	Trišalėje taryboje atsirado kelios verslo struktūros, pramoninkų konfederacija, kelios monopolistinės profsąjungos. Tuomet turi tartis, pavyzdžiui, su konfederacija, kad jinai tau leistų ar neleistų kažkur dalyvauti (Ū-2).

Bendradarbiavimo su valdžios institucijomis vertinimas

Visi ūkio sektoriaus informantai palaiko ryšį su valdžios institucijomis (dažniausiai minėdami ministerijas) ir sprendimų priėmėjais jose. Asociacijos tai daro įvairiais būdais: rašo raštus, dalyvauja darbo grupėse, dalyvauja susitikimuose. Didelės, ilgametę interesų atstovavimo patirtį turinčios asociacijos atstovas minėjo susitikimus su ministru, asociacijoje organizuojamus periodinius posėdžius, į kuriuos ateina ministerijos atstovai ir / ar sprendimų priėmėjai. Asociacijos, siekiančios įgauti daugiau svorio politikos formavimo procesuose, atstovas akcentavo, kad su sprendimų priėmėjais stengiasi bendrauti atvirai per bendradarbiavimo sutartis, nes

tokios sutartys – veiklos skaidrumo išraiška. Informantai pabrėžė socialinio dialogo reikšmę, priimant gerus, įvairias interesų grupes tenkinančius sprendimus. Bendradarbiavimą su valdžios institucijomis ir silpnesnių, ir stipresnių asociacijų atstovai vertina kaip svarbią savo veiklos sritį ir skiria jai daug dėmesio. Tačiau interviu metu išryškėjo, kad silpnesnėms asociacijoms šioje srityje reikia dėti daugiau pastangų, o pasiekti rezultatus sunkiau nei stipriosioms. Stipriųjų asociacijų atstovai apie ryšius su ministerijomis ir politikais atsiliepė palankiau: minėjo geranorišką keitimąsi informacija, kad ministrai nevengia susitikimų, kad asociacijos interesų paisoma. Tačiau pastebėtina, kad minėti geri ryšiai su aukštesnio lygio sprendimų priėmėjais kartais naudojami kaip spaudimo priemonė žemesnėse sprendimų formavimo grandyse, o tikslų nepasiekus įprastais būdais, pasitelkiama žiniasklaida (žr. 27 lentelę). O silpnesnių asociacijų atstovai, kalbėdami apie bendradarbiavimo su valdžios institucijomis ypatumus, neslėpė, kad turi nuolat sekti informaciją, būti iniciatyvūs ir atkaklūs, jei siekia būti įtraukti ir (ar) nori, kad jų problemos ir interesai būtų išklaustyti.

27 lentelė. Ūkio sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis ypatumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Geranoriškas keitimasis informacija	Šiaip, sakyčiau, ministerijos yra geranoriškos, tiek prie ministerijų esančios institucijos. Nėra taip, kad užtrenkia duris, nesidalina informacija (Ū-1).
Poreikis būti iniciatyviems, kad įtrauktų	Ten, kur darbo grupėse yra mūsų atstovų pavardės, jos atsirado mūsų iniciatyva ir spaudimu, o ne tai, kad mus pakvietė (Ū-2).
Bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais stiliaus skirtumai	Ūkis, finansai tai jeigu sutari, kad jeigu 90 proc. tikimybė, kad ir bus. O jie tuo pačiu moka pasakyti „ne“, jeigu jie mato, kad „nu ne“. Ir aišku tada viskas pasunkėja. Švietimo ir mokslo ministerija yra truputį kitokia. Ji visais atvejais sako taip, niekada nesako ne, bet realiai po to niekada niekas neseka (Ū-1).
Poreikis būti atkakliems	Jau eina išsikovoti. Jau klauso. Išsakai 5–6 kartus, tai klauso. Labai gerai, mes džiaugiamės (Ū-3).
Kai neveikia kiti būdai, poveikio politikams priemonė – žiniasklaida	Labai padeda žiniasklaida, nes tai yra mūsų vienintelis instrumentas. Mes jokių kitų neturim kaip kitaip paveikti politikus. Per viešą kritiką. Ir tai labai svarbu (Ū-1). Na, padeda susitarti naudojant švelnią šantažo priemonę – tai per žiniasklaidą. Sąžiningu būdu veikiant matau tik tiesioginius pokalbius, diskusijas ir žiniasklaidą (Ū-1).

Stipriųjų asociacijų „išminti takai“ ministerijose	Tie patys ministrai Lietuvoje. Su jais susitikti tikrai nėra jokios bėdos. Labai geranoriški. Susitinki su ministru, šneki apie bet ką, po to susitinki su departamento direktoriumi ir sakai: „Va, su ministru apie tai kalbėjome“ (Ū-1).
Darbo grupės – santykių palaikymo priemonė	Darbo grupės kartais būna paremtos santykių palaikymu (Ū-2).
Ryšių su aukščiausiais valstybės vadovais naudojimas spaudimui daryti siekiant savo tikslų	Sakykim, asociacijos prezidentas turi reguliarius susitikimus su ministru pirmininku ir visi tai žino. Ta prasme, jeigu institucija nenorės diskutuoti, aptarinėti klausimų, na, jie žino, kad apie tai gali būti informuotas premjeras. Geriau, kad jis nebūtų informuotas (Ū-1).

Vertindami bendradarbiavimą su valdžios institucijomis, informantai išvelgė nemažai trūkumų (žr. 28 lentelę). Viena problemų grupė – darbo su suinteresuotųjų grupėmis mechanizmo trūkumai, lemiantys lygiateisiškumo stoką įtraukiant asociacijas į sprendimo priėmimo procesus. Taip pat minėta, kad sprendimų priėmėjų asmeninės nuostatos yra darę neigiamą poveikį ministerijų darbui su asociacijomis, didelis skaičius formalių, neveikiančių darbo grupių. Vienas iš kritiškiausiai vertintų bendradarbiavimo aspektų, kurių minėjo ir stipriųjų, ir silpnesniųjų asociacijų atstovai – sprendimų priėmimo procesas ir susitarimų vykdymas. Informantų vertinimu, trūksta grįžtamojo ryšio dėl priimtų sprendimų, dažnai sprendimai menkai argumentuojami arba priimami ignoruojant suinteresuotųjų pusių įdirbį, pasitaiko, kad pasiekus susitarimą, valdžios nesiima tolesniųjų veiksmų arba, siekiant rezultato, pačioms asociacijoms reikia atlikti darbus, kurių rezultatus ministerija prisiima kaip savo pasiekimą.

28 lentelė. Ūkio sektoriaus bendradarbiavimo su valdžios institucijomis trūkumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Lygiateisiškumo trūkumas	Mechanizmas, kaip dirbti su suinteresuotaisiais, be abejo, yra tobulintinas. Galingesni, turtingesni turi daugiau galimybių (Ū-2).
Galimybės įsitraukti visiems sudarymo svarba	Demokratijos grimasos. Parašė neparašė kvietimą. Tai klauskite visų, nes norinčių ir gebančių yra daug (Ū-2).
Ministerijos apkraunamos mažavertėmis problemomis	Kartais verslas inicijuoja darbo grupę klausimui, kur nėra problemos (Ū-1).
Formalios neveiklios darbo grupės	Institucijos formaliai siunčia mums siūlymus dalyvauti darbo grupėse, bet 80 proc. darbo grupių yra mirusios. Nė vieno karto nebuvo susirinkusios (Ū-1).
Ministro asmeninių nuostatų poveikis bendradarbiavimui su suinteresuotaisiais	Buvo ministrų, kurie iš viso ignoravo bet kokį verslą. Ministerija atsisakė bet kokių ekspertų, specialistų. Tada patys tuo periodu jokių esminių projektų taip ir nepadarė (Ū-2). Greičiau įtikiname kitos šalies ministrą negu savo ministrą. Pastarasis tampa priešu, o ne pagalbininku plėtoti verslą ir skleisti žinią apie šalies produktus (Ū-2).
Sprendimų priėmimas ignoruojant suinteresuotųjų įdirbį	Mes labai stengiamės, kad būtų verslui pasiekti geri rezultatai. Bet dalis mūsų pasiūlymų net nenuėina iki sprendimų priėmėjų (Ū-2). Eilę metų mes dėstome problemas, bet kartais sprendimus priima pasislėpę (Ū-2).
Kritikos netoleravimas	Tampame blogi, kad kritikavome (Ū-2).
Priimtų sprendimų argumentavimo trūkumas	Pasigendu paaiškinimų apie vienokio ar kitokio sprendimo priėmimą. Dažnai neišgirstu argumentų, kodėl sprendimas priimtas kitoks, negu mes siūlėme (Ū-2).
Susitarimų įgyvendinimo problemiškas	Na, pagrindinė problema, kad, jeigu ką sutari, tai dažniausiai ties tuo ir pasibaigia, niekas nevyksta. Tada reikia spausti, o galiausiai, atskirais atvejais ir už juos padaryti darbą. Neminėsiu pavyzdžių, kai mes padarėm už juos darbą, o ministerijos pristatinėja kaip savo darbą (Ū-1).
Asociacijos kartais dirba už valstybės institucijas	Aš jau penktą raštą parašiau. <...> Tikrai sieksiu apginti mūsų poziciją. <...> Yra daugybė grėsmių. Šituo turėtų pasirūpinti valstybė, ne mums reikėtų galvoti (Ū-3).

Grižtamojo ryšio dėl priimtų sprendimų trūkumas	Būna, kad priima sprendimus tiesiog „neatsižvelgta, neatsižvelgta, neatsižvelgta“ į mūsų siūlymus. Be jokių paaiškinimų. Čia yra pats bjauriausias dalykas, kada aiškiai, ciniškai ir atvirai valdžios institucijos, kurių yra priedermė ieškoti bendro kontakto, absoliučiai neatsižvelgia. (Ū-3).
---	---

Asociacijų gebėjimų atstovauti interesus vertinimas

Vertindami asociacijų įtaką formuojant ūkio sektoriaus politiką ir jų aktyvumą atstovaujant suinteresuotųjų grupių interesus, informantai neabejojo, kad šiuo metu teisinė bazė jau palanki asociacijoms veikti ir junta mas asociacijų įtakos stiprėjimas. Tačiau, nepaisant asociacijų veiklai tinkamos teisinės aplinkos, asociacijų veikimas ir jų poveikis interviu metu vertintas pakankamai kritiškai. Lyginant su kitų šalių praktika, Lietuvos asociacijos vertinamos kaip pakankamai silpnos, stokojančios pajėgumo tinkami atstovauti interesus (žr. 29 lentelę. Viena iš galimų šios problemos priežasčių – kultūrinių veiksmų įtaka, kai piliečiams trūksta politinio aktyvumo, iniciatyvumo burtis siekti bendrų tikslų. Tačiau informantai išvelgia ir ryšių tarp skirtingo pajėgumo asociacijų problemų, menkinančių asociacijų įtaką formuojant ūkio sektoriaus politiką. Silpnesniųjų asociacijų atstovų požiūriu, galingesnės interesų grupės daro spaudimą silpnesnius narius vienijančioms asociacijoms, silpnesnės asociacijos ignoruojamos, todėl stipresnės yra įgavusios išskirtines teises formuojant politiką. Stiprios asociacijos atstovas netiesiogiai patvirtino šį vertinimą, teigdamas, kad silpnesniųjų asociacijų veikla tarsi nematoma, jos neturi nei reikiamų ryšių, nei gebėjimų ir pajėgumo tinkamai atstovauti interesus ir daryti įtakos ūkio srities politikai.

29 lentelė. Ūkio sektoriaus asociacijų įtakos ūkio srities politikai vertinimas ir jų silpnumą lemiantys veiksniai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijų svorio trūkumas įtakai daryti	Toks „presingas“, kokį dabar daro tokios asociacijos kaip mūsų, yra dar per mažas. Reikia didesnės kritinės masės, kad darytų realią įtaką priimant sprendimus (Ū-2).
Lietuvos asociacijų silpnumas lyginant su kitų šalių praktika	[Kaip vertinate Lietuvoje veikiančių asociacijų aktyvumą? – aut. pastaba] Manau, kad labai pasyvios. Ir tikrai, kai pasižiūri, tarkim, Skandinavijos šalyse kaip jos veikia ir taip toliau. Čia atrodo sraigės ir miegaliai. Na, jos yra mažos. Standartinės asociacijos yra vykdančiosis direktorius ir buhalteris. O tai apsprendžia, kad nelabai kas vyksta (Ū-1). Senose valstybėse su asocijuotomis struktūromis kalbama visai kitaip. Ten kalbama partnerių lygyje (Ū-3).
Asociacijų silpnumą lemia kultūros veiksniai	Lietuvoje apskritai nėra to noro vienytis (Ū-1). Pas mus lobizmas didžiulis, monopolija, oligarchija tikrai veikia. Žmonės turi būti aktyvesni (Ū-3). Susiformavusi nuomonė, kad verslas yra blogybė. Bet juk visų pastangos turėtų būti vienodos, kad ekonomika gerėtų (Ū-2).
Piliečių iniciatyvumo trūkumas burtis bendram labui	Asociacijų procesas turėtų būti ženkliai aktyvesnis. Galbūt jų daug kurti nereikia, bet turi daugiau veikti tos, kurios aprėpia tam tikras veiklas. Kad daugiau žmonių ieškotų, rodytų daugiau iniciatyvos. Tai juk yra dalyvavimas politikos procese, kad geriau gyventų (Ū-3).
Asociacijų pasyvumas – pagrindinė bendradarbiavimo trūkumo priežastis	[Kas padeda ar trukdo asociacijoms sėkmingai bendradarbiauti su sprendimų priėmėjais? – aut. pastaba] Iš tikrųjų niekas netrukdo. Trukdo tų pačių asociacijų neaktyvumas kai kuriose srityse (Ū-1).
Galingesnių interesų grupių spaudimas silpnesniems	Tačiau šiandien dar jaučiame pasipriešinimą ne iš pačios vyriausybės, ne iš politikų (aišku, politikai irgi lemia), bet iš stambaus verslo (Ū-3).
Silpnesnių asociacijų ignoravimas formuojant politiką	Matom netolygumus, kad vienus kviečia, kitų – ne. Yra pasakoma ir įvardinta, kurie – galingieji. Jų įtaka labai matoma, net įrašyti įstatymuose, kitus ignoruojant (Ū-2).
Silpnesnės asociacijos – nematomos	Regioninės labiau rūpinasi regiono problemomis, o tos skėtinės, tai Lietuvoj mes vieninteliai, kurie kažką realaus darome. Kiti kažką veikia. Na, tiesiog mes nematom, ką jie veikia (Ū-1).

Asociacijų veiklos sėkmės pagrindas – reikiami kontaktai	Tu turi turėti kontaktų. Tave turi pažinti. Jei nepažįsta, tu niekam neįdomus ir nereikalingas (Ū-2).
Galios paveikti politikos formavimą suteikia dydis	Mūsų sąlyginai dydis padeda, kad mes esam dideli, kad galim turėti ekspertų, kad galim pasisamdyti ir vietoj samdytis, o neturėti kaip kitos asociacijos vien prezidentą, vykdančiąjį direktorių, direktoriaus pavaduotoją ir dar buhalterį geriausiu atveju. Būna, kad ir to neturi (Ū-1).
Netinkami motyvai asociacijai kurti	Daugiausia atsiranda asociacijų, kai yra kokios nors paramos ir reikia kažką įkurti pinigams paimti, arba kai yra problema (Ū-3).

Be egzistuojančių kultūrinių veiksnių ir vidinių bei bendradarbiavimo tarp asocijuotų suinteresuotųjų grupių problemų, informantai minėjo ir interesų atstovavimo aplinkos požymius, kuriančius trukdžius asociacijoms atstovauti interesus (žr. 30 lentelę). Informantų veiklos praktikoje yra buvę atvejų, kai nepasitarus su suinteresuotaisiais buvo priimti blogi sprendimai, suinteresuotųjų grupės įtraukiamos ne problemų galimų sprendimų paieškai, o jau numatytiems sprendimams pagrįsti arba tik formaliai, kai sprendimai priimami pagal išankstinius siaurame rate priimtus susitarimus. Asociacijos pasigenda viešo jų įdirbio pripažinimo bei nuoseklaus bendradarbiavimo nuolat, o ne tik tais atvejais, kai asociacijos atlieka sprendimų priėmėjams svarbius darbus. Be to, ministerijų personalo kaita, politikų teisinių žinių spragos reikalauja daug papildomo darbo, kai tenka vis iš naujo ilgai aiškinti situaciją valdžios institucijų atstovams ir politikams.

30 lentelė. Ūkio sektoriaus kliūtys atstovauti interesams.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Interesų grupių įtraukimas – sprendimams pagrįsti	[Ar Lietuvoje veikiančios interesų grupės aktyviai įtraukiamos į nacionalinės politikos klausimais formavimo procesus? – <i>aut. pastaba</i>] Visai ne. Nebent reikia pagrįsti kažkokį teiginį arba kažkokį būsimą gal sprendimą. Ta prasme, yra labai aktyvių tų interesų grupių. Tas pats laisvosios rinkos institutas, kuris, kai tik koks Seimo komiteto posėdis, ten sėdi (Ū-1).
Išankstiniai susitarimai su „išrinktaisiais“	Kai mus įtraukia vien dėl to, kad išsireikalaujame, tai kas iš to, kad išsakome savo nuomonę. Sprendimai priimami pagal tuos, kurie jau turi susitarimus (Ū-2).

Kartais asociacijomis pridengiamas abejotinas sprendimas	Kitas dalykas tai yra asociacijos, kurios turi skambius pavadinimus, bet tik vos porą narių. Ir yra ne visai tokių gražių atvejų, kad kai ministras darydamas ne patį geriausią veiksmą nori kažkokios priedangos, tai asociacijai priskiria kokį nedidelį finansavimą. Jį pridenginėja Lietuvos verslo vardu ar dar kažkieno tai. O šiaip ne visuomet būna gražu (Ū-1).
Klaidingų sprendimų sąlyga – uždarai priimti sprendimai	Padarytos didžiulės klaidos, kai nebuvo diskusijų su interesų grupėmis (Ū-2).
Asociacijų įdirbio pripažinimo trūkumas	Valdžia nepripažįsta, kad čia buvo bendras darbas ir niekada nepaminės, kad tikrai čia daug kruopštaus darbo įdėjo asociacijos (Ū-3). Kai mes pateikiame labai gerą ekspertinę nuomonę arba už juos [valstybės institucijas – <i>aut. pastaba</i>] padarom darbą, iš tikrųjų bendradarbiavimas yra labai geras. Ten, kur mes labiau pasyvūs, į mus taip žiūri „iš toliau“ (Ū-1).
Valstybės tarnautojų kaita – didelis darbo krūvis asociacijoms	Ministerijose turėtų dirbti pastovūs specialistai, nepolitizuoti. <...> Dabar asociacijos vis „oi kažkas išeina, dabar bus blogai“. <...> Nes ateina kokie giminaičiai ir turi jam viską aiškinti, rodyti (Ū-3).
Politikų žinių stoka lemia sunkumus dirbant su jais	Seimo nariams turėtų būti nustatytas reikalavimas turėti teisinių žinių. <...> Reikalingi kursai, kad atėjęs į Seimą mokėtų skaityti įstatymus, žinotų, ką reikia ir kaip inicijuoti įstatymus. O ne šiaip rankas kilnoti. <...> Mums kokius metus labai sunku dirbti, kai ateini, neįmanoma išaiškinti, kas tai yra per problema (Ū-3).

Nors informantai asociacijų įtaką ūkio politikai ir jų gebėjimus atstovauti interesus interviu metu vertino gana kritiškai, teigiami pokyčiai taip pat neliko nepastebėti (žr. 31 lentelė). Nors vis dar trūksta piliečių aktyvumo, pokyčiai akivaizdūs – žmonės tampa aktyvesni, labiau domisi, atitinkamose ūkio srityse matomi asociacijų darbo rezultatai, veikia struktūros, į kurias įtraukiami ir suinteresuotieji, asociacijos, dalyvaudamos kaip pilna teisiai nariai, jaučia atsakomybę už priimamus sprendimus. Kartu šie teigiami pokyčiai gali būti vertinami kaip sąlygos asociacijoms stiprėti.

31 lentelė. Teigiamų pokyčių požymiai ir sąlygos ūkio sektoriuje.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijų įtaka ūkio srities plėtrai	Pokyčiai yra didžiuliai. Manau, kad tiems pokyčiams atsirasti ir asociacijos padarė didžiulę įtaką (Ū-3).
Įtraukimas į suinteresuotųjų formaliąsias struktūras – pripažinimo rodiklis	Taryboje yra labai daug gerų, ten nepapuola prastos asociacijos (Ū-3).
Lygiateisiškumas dalyvaujant politikoje – atsakomybės už priimamus sprendimus sąlyga	Ten, kur mes esame įtraukti komisijoje lygiateisiais nariais, mes balsuojame priimant sprendimą ir jaučiame atsakomybę dėl to sprendimo (Ū-2).
Pilietiškumo didėjimas – postūmis asociacijoms stiprėti	Asociacijos, konfederacijos gali įnešti žymų indėlį į valstybės valdymą. <...> Bet žmonės turi aktyviai dalyvauti, o ne tik žiūrėti, klausyti, kažką pakalbėti (Ū-3). Visuomenė tampa labiau pilietiška. Žmonės patys klausinėjasi, ateina, domisi. <...> Renginyje mūsų asociacijos narių buvo gal tik trečdalis. Daug žmonių sako „palikite anketas, mes tikrai stosime“ (Ū-3).

Apibendrinant interviu su ūkio sektoriuje veikiančių asociacijų atstovais rezultatus, galima teigti, kad didelių, ilgą veiklos praktiką turinčių asociacijų ir silpnesnius verslo subjektus vienijančių asociacijų požiūriai į veiksmus, palaikančius asocijuotų interesų grupių į(si)traukimą į ūkio sektoriaus politiką, skiriasi. Silpnesnės labiau jaučia ir jautriau reaguoja į lygiateisiškumo įtraukiant suinteresuotuosius stoką, joms reikia įdėti daugiau pastangų, kad į jų pozicijas būtų atsižvelgiama formuojant sprendimus, intensyviau dirbti su valdžios institucijomis siekiant bendradarbiavimo, neretai atlaikyti pasipriešinimą, sukeltą ne valdžios institucijų, o galingesnių asociacijų.

4.1.4. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų riboti interesai ir gebėjimai

Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų veiklos ypatumai

Asociacijos poreikis kurtis bendruoju atveju paprastai kyla iš siekio suvienyti, sujungti panašiai mąstančius ar bendrą interesą turinčius asmenis ar organizacijas. Kalbėdami apie asociacijos įkūrimo motyvus aukštųjų mokyklų vadovų grupė akcentuoja turėtą siekį sukurti dominuojančią organizaciją, kurios nuomonės atsižvelgiama ir paisoma, bei atsiradusį koor-

dinavimo poreikį. Siekis dominuoti pertvarkant aukštojo mokslo sistemą po nepriklausomybės atkūrimo sudarė poreikį vienyti universiteto darbuotojams. Sujungus žmogiškuosius išteklius, finansus bei formalizuojant veiklą buvo tikimasi lengviau pasiekti rezultatų studentams.

Kalbant apie pagrindinius asociacijų veiklos tikslus, vienas bendras tikslas – atstovauti savo narius – jungia visas nagrinėjamas grupes. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijų tikslai yra stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą bei veiklos koordinavimą ir bendradarbiauti su valstybės institucijomis. Narių atstovavimas kaip tikslas įvardijamas studentų asociacijų, tačiau dažnai veikiama dėl visos studentų bendruomenės, kaip ir išsakoma pozicija visų vardu, nors ne visi studentai yra asociacijos nariai. Panaši situacija ir su universiteto darbuotojų grupe, kai siekis pagerinti darbo sąlygas, mažinti socialinę atskirtį, didinti atlyginimus ir pan. apima visų universiteto darbuotojų gerovės didinimą, nors ne visi yra asociacijos nariai. Narių telkimas bendrai veiklai siekiant kurti palankias sąlygas vaiko ugdymui nuo mokyklos iki aukštojo mokslo institucijos yra pagrindinis tikslas mokinių / studentų tėvams, kurių taip pat gan maža organizacija dirba dėl visų besimokančiųjų, net ir tų, kurių tėvai nepriklauso asociacijoms. Švietėjiški bei mokslo sklaidos, patirties perdavimo tikslai svarbūs aukštųjų mokyklų darbuotojams bei studentams (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų motyvas kurtis ir veiklos tikslai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Siekis – dominuoti, formuoti sektorių	Pradėjom ją kaip tokią sprauti į tą aukštojo mokslo sistemą kaip reikšmingą instituciją, kurios reikia paisyti, į kurios nuomonę reikia atsižvelgti, ir kad būtinai atsiklausti ir kad ji tokia būtų (AM1). Tai iš tikrųjų buvo praktiškai viena rimta organizacija, praktiškai visi akademinės bendruomenės atstovai dalyvavo ir jie turėjo vilčių, kad jie iš esmės pertvarkys sistemą (AM5).
Poreikis tarpusavio koordinavimui bei bendradarbiavimui su valstybinėmis institucijomis	<...> Iš karto buvo įteisinta kaip visuomeninė organizacija, kurios pagrindinis tikslas yra stiprinti bendradarbiavimą tarp universitetų. <...> Ir bendradarbiauti su valdžios ir valdymo institucijomis. Mūsų veiklos koordinavimo tam tikri veiksmai. Visokie priėmimo ten kokio, kokios nors taisyklės (AM2).

Pasiekti lengviau koope-ruojantis	Pasiekti kartu yra visada svarbiau ir geriau. <...> Iš karto tampa arčiau visos informacijos, kuri „vaikšto“ nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu. Antroji dalis yra resursai, kuriuos tau gali pasiūlyti asociacija: tiek finansiniai, tiek kiti nariai. <...> Trečias dalykas studentišrame judėjime visada buvo ta dvasia (AM3).
Siekis – palankių darbo sąlygų kūrimas	Vienas pagrindinių tikslų yra ginti narių (nariai – darbuotojai) teises, mažinti socialinę atskirtį, atstovauti dirbančiuosius prieš administraciją, ginant jų teises, kad būtų normalus atlyginimas ir normalios sąlygos darbui (AM4). Vienas iš pagrindinių – rūpintis, kad būtų galima dirbti mokslinį darbą Lietuvoje. <...> Na, šiek tiek veikti mokslo politikos formavimą (AM5).
Atstovaujami ne tik nariai	Pagal įstatymą, asociacijų pagrindiniai tikslai yra atstovauti savo nariams. Bet vėlgi, kartais jie išsikreipia ir kartais per narius atstovaujama visos studentijos nuomonė (AM3).
Siekis – švietėjiška, mokslo populiarinimo veikla	Pagrindiniai tai švietėjiški, šviesti visuomenę tais ekonominiiais klausimais, kokios yra problemos, kaip jas būtų galima išspręsti ir panašiai (AM7). Pagrindinė mūsų veikla turbūt yra mokslo žinių sklaida (AM5). Tokie pagrindiniai tikslai, kad būtų informuotas jaunimas apie vykstančius procesus valstybės gyvenime <...> (AM8).
Siekis – gerinti mokymosi aplinką	Asociacijos kryptis yra telkti tėvus bendrai veiklai švietimo srityje pradedant nuo priešmokyklinio-ikimokyklinio ugdymo ir baigiant aukštuoju mokslu. Tai yra kurti darnią aplinką humanistinės pedagogikos aplinkoje vaikui vystytis, kad būtų atskleisti jo talentai, kad būtų ugdymas taikomas vaiko ritmu, o ne pagal kieno nors nustatytas normas (AM9).
Veiklos tikslai orientuoti į susitarimą	Ta prasme mūsų organizacija neorientuota į kovą, mūsų organizacija orientuota į kūrybą ir susitarimą (AM9).

Tarp dažniausiai minimų asociacijų vykdomų veiklų yra tokios veiklos, kaip projektų vykdymas, mokymų ir konferencijų organizavimas, švietėjiška ir analitinė-ekspertinė veikla. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos nėra linkusios vykdyti vidinės veiklos, išskyrus analitinę-ekspertinę veiklą dalykiniuose komitetuose. Universitetų darbuotojų grupė vykdo projektus, kurie dalinai atlieka narių kompetencijos, švietėjiškos veiklos, konferencijų organizavimo bei organizacijos finansavimo funkcijas. Vidinės veiklos aktyvumu pasižymi studentų grupė, kuri vykdo daug projektų, didelį dėmesį skiria narių kompetencijos kėlimui organizuodami mokymus, vykdo analitinę veiklą. Tėvų asociacijų grupė vidinės veiklos vykdo mažai. Tai analitinė

veikla, atsitiktiniai projektai ar konferencijos. Daug kas palikta narių iniciatyvai, netgi narių kompetencijos kėlimas (savišvieta pateikiant nariams medžiagos). Vis dėlto, kalbėdami apie asociacijos veiklas informantai labiau akcentuoja išorinę veiklą, kuri dauguma atveju išreikšta per tokias interesų atstovavimo veiklas, kaip dalyvavimas darbo grupėse, raštų rašymas, susitikimų su sprendimų priėmėjais organizavimas.

Informantai kalbėdami apie asociacijos įkūrimą, tikslus ir vykdomą veiklą įvardijo ne vieną veiklą ribojantį veiksnį (žr. 33 lentelę). Viena dažniausiai akcentuojamų problemų, su kuria susiduria ir studentai, ir universiteto darbuotojų asociacijos, yra laiko problema ir su ja labai glaudžiai susijęs narių aktyvumo trūkumas. Žemą narių aktyvumą bandoma pateisinti dideliu užimtumu. Taip pat abiejų grupių (universiteto darbuotojų ir studentų) veiklą sunkina ir finansų trūkumas, nes asociacijos yra pajėgios turėti vos vieną ar keletą samdomų darbuotojų, kiti veikia visuomeniniais pagrindais. Teisinės bazės nepalankumas – tai dar viena problema, su kuria susiduria darbuotojų grupė. Pagrindinė pasekmė – įstatymiškai garantuoto statuso, valstybinės paramos bei paskatinimo veikti. Veiklos pradžią dažniai asociacijų apsunkino pripažinimo problema, o tėvų asociacija akcentuoja tapatybės paieškos sunkumus jau po asociacijos įkūrimo. Daugeliui studentų organizacijų dėl dažnai besikeičiančių narių ir patirties perdavimo stokos yra aktuali veiklos tęstinumo problema. Tik aukštųjų mokyklų administracijos asociacijos su didelėmis problemomis nesusiduria arba to neakcentuoja.

33 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų veiklą ribojantys veiksniai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Narių aktyvumo ir laiko trūkumas	Kad visi aktyviai tai tikrai nedalyvauja, bet kada vyksta susirinkimai stengiamės, kad kuo daugiau dalyvautų ir savo nuomonę pareikštų (AM4). <...> Žmonės tiesioginiame darbe yra labai stipriai įtraukti ir, tai visuomeninei veiklai nebeturi daug laiko (AM5). Mes neturime laiko šitiems dalykams išsiaiškinti, o žmonės tenai, kitoje barikadų pusėje, ne visi jie labai noriai padeda (AM6).
Finansų trūkumas	Sakyčiau, kad nesame paskutinė jėga, bet ir ne pirmoji, nes, sakyčiau, kartais ir tų finansų trūksta (AM3). <...> Daugiau narių ir pinigų turi ir tada jie turi etatinių darbuotojų. Pas mus yra puse etato viena moteris, kuri dirba, atsakinga už nario mokesčių ir kt. (AM4). <...> Finansavimas yra viena iš tų pagrindinių problemų, kurios neišdžia normaliai veikti (AM5).
Teisinės bazės nepalankumas	Nepalanki įstatyminė bazė. Jeigu būtų palanki įstatyminė bazė, sakykim, mes būtume tarybos nariais ir konkursinių komisijų nariais (AM4). Viena iš pagrindinių problemų yra tai, kad nei įstatyminė bazė, nei valdžios institucijos neskatina tokias organizacijas burtis, vienytis ir daryti kryptingą, vieningą veiklą (AM5). Mūsų įstatyminė bazė nėra labai palanki, todėl kad praktiškai jokios pagalbos iš Vyriausybės nėra (AM7).
Pripažinimo problema veiklos pradžioje	Tai buvo visko: ir linksmy, ir liūdny dalykų, ypatingai turbūt buvo žiūrima į asociaciją, nes niekas nelaikė jos rimta ir, nors į posėdžius pasikviesdavo, tačiau klausyti nuomonės niekas neklausydavo (AM3). Kadangi viskas dar vyko sovietinės sistemos rėmuose, nebuvo labai lengva įkurti, nes tie, kurie buvo valdžioje, nenorėjo labai tokių organizacijų pripažinti ir skaitytis su jomis (AM5). Tai buvo nauja forma, kuri visuomenei nebuvo įprasta. Kažkoks jaunimas, kažkoks judėjimas savo teisių reikalav ir atstovaus save. Manau, buvo skeptiškas požiūris iš kai kurių politikų arba įstaigų, turėjo būti (AM8).
Tapatybės paieškos po įkūrimo	Sunkiau buvo vėliau veikti, nes nežinojome, ką daryti, nes susitiko keletas neabejingų tėvų, nutarė kažką veikti vardan mūsų vaikų. O ką veikti, nežinojome (AM9).
Dažna narių kaita – grėsmė organizacijos veiklos tęstinumui	Tai sakyčiau, kad pozicija nesikeičia ir keičiasi turbūt tik priemonės, kaip mes bandomė tai padaryti. Su nauja valdžia, su naujais studentais tai turi keistis (AM3). Būna pasikeitimo periodas, kai visiems žinomi seni nariai išeina, ateina nauji nariai, tai jiems reikia laiko įsivažiuoti (AM8.)

Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų valdymo praktika

Kalbėdami apie asociacijos valdymą informantai akcentavo, kad sprendimai priimami demokratiškai. Sprendimo lygmuo nulemia, kuris valdymo organas jį priima. Kai kurios asociacijos sureikšmina pasiruošimo sprendimo priėmimui procesą, kad posėdžiuose būtų priimami parengti ir išdiskutuoti klausimai. Kitos asociacijos yra gan lanksčios esant skubiems atvejams, kai balsuojama telefonu ar elektroniniu paštu. Informantų teigimu, sprendimai daugeliu atveju priimami bendru sutarimu, balsavimo procedūrą taiko retai. Klausimų pobūdis, dėl kurių balsuojama, priklauso nuo to, koks organizacijos organas priima sprendimus. Dažniausiai balsuojama dėl personalijų pasirinkimo renkant valdymo organus, organizacijos vykdomų veiklų bei dėl parengtų dokumentų, pozicijų. Aukštųjų mokyklų administracijos atstovai gebėjimą susitarti, pasiekti konsensuą laiko organizacijos stiprybe. O studentų bei universitetų darbuotojų asociacijose pasikliaujama daugumos nuomone ir bendras sprendimas priimamas balsavimu (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Sprendimų priėmimo aukštojo mokslo sektoriaus asociacijoje praktika.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Konsensusas – siekiamybė, vengiama balsavimo	Bet stengiamės išvengti, nes asociacija turi taip veikti, kad susitar-tume, reikia prieiti prie vienos nuomonės. Derasi tol, kol susitaria, tą projektą ar ten kitą sprendimą priimam arba nepriimam (AM1). Dabar, kada čia mes balsavome dėl ko nors. Gal daugiau tokiu bendru sutarimu, konsensuso (AM2).
Ilgas pasiruošimo procesas	Sprendimas ne ekspromtu priimamas. Susirinko, pabalsavo – mes tokios demokratijos nežaidžiam. <...> Vyksta priėmimas tiktai, parengtų, diskutuotų klausimų (AM1). Turime susitikimų savaitę prieš LiJOT'o asamblėją, kurių metų organizacijų atstovai pateikia dokumentus, kuriuos planuoja teikti asamblėjai (AM8). Mes nepriimam sprendimo labai greit (AM9).
Pasikliaujama daugumos nuomone	Turbūt būtų šiek tiek keista, jei ta nuomonė būtų visuomet ho-mogeniška ir tada sakyčiau, kas kažkas yra blogai. <...> Egzistuoja tokia demokratinė vertybė, kad pasikliaujama daugumos nuomone (AM3). Nuomonė išsiskiria, bet laimi daugumos balsavimas (AM4). Konkretaus balsavimo, kad labai reiktų balsuoti, nėra. Paprastai viskas bendru sutarimu (AM9).

Balsuojama praktiškai dėl visų klausimų	<p>Realiai balsuojama dėl visų klausimų, kurie nėra informaciniai. Jeigu apibendrinant, tai būtų pozicijos, tai būtų pareiškimai, nuomonės formavimai, tai būtų tam tikri finansavimo dalykai, biudžeto tvirtinimai (AM3).</p> <p>Dėl projektų, kas liečia, dėl įstatymų, kai išreiškiamą nuomonę. Sakykime LAMPSS. Balsuojama, kokie žingsniai daromi: akcijos, streikas (AM4).</p> <p>Kas organizuos renginius, kas ruoš projektus, kas atsakingi (AM6). Paprastai tada, kai priimami dokumentai: pozicijos ir rezoliucijos. Valdybos narių rinkimai, jaunimo reikalų tarybos atstovai, prezidento rinkimai. Be abejo, ataskaitos veiklos, finansinės, kurios yra tvirtinamos arba netvirtinamos (AM8).</p>
Sprendimo lygmuo nulemia, kuris valdymo organas priima sprendimą	<p>Vėlgi šiek tiek priklauso nuo sprendimo lygmens. Jeigu tai yra strateginis sprendimas, jis pirma būna apsvarstomas valdyboje. <...> Būtent taryboje vyksta visų dalykų tvirtinimai, patvirtinimai. Ir yra visuotinis valdymo organas – konferencija, kuris renkasi vieną kartą per metus (AM3).</p> <p>Prezidiumas balsuoja dėl to, kokių renginių darysim, kur darysim, kur gauti finansavimą, kokių minčių tam turim ir pan. Kada yra iškeliamą idėja, tada, kai reikia pradėti ją realizuoti, tada pasirenkam, kurių balsuodami ir tada darom. O visuotinis susirinkimas – dėl įstatų keitimo, dėl prezidento rinkimų, dėl viceprezidentų (AM7).</p> <p>Tai yra du lygmenys priimamų sprendimų.<...> Valdyba tik tokius klausimus, kas yra jų kompetencijoje, priima. Bet šiaip visi esminiai klausimai yra svarstomi asamblėjoje (AM8).</p>
Sprendimo priėmimo lankstumas	<p>Kartais ir daugiausiai aptariame ir elektroniniu paštu tarybos nuomonę (AM4).</p> <p>Apart eilinių susirinkimų, mes turime savo susirašinėjimo grupę ir kam kyla koksai nors klausimas jis yra parašomas iš karto ir kviečiama sureaguoti. Duodamas laikas, per kiek laiko laukiama atsakymo: per tris dienas ar per savaitę (AM9).</p> <p><...> Tie klausimai, kurie įkrenta į tarybos konferenciją. Kartais mes nereaguojam paprasčiausiai. Laiko nėra, pasižiūrim – klausimas ne labai įdomus. Nu, ten ar pritariate. Nėra tos iniciatyvos, tų nuomonių ir tada pirmininkei lieka nuspręsti (AM6).</p>

Informantai, kalbėdami apie asociacijoje kylančius konfliktus, teigė, kad konfliktų paprastai nėra arba jų pasitaiko retai (žr. 35 lentelę). Aukštojo mokslo sektoriuje interesas nėra susijęs su finansiniais ištekliais, veikiama visuomeniniais pagrindais. Konfliktai ar nuomonių įvairovė daugeliu atveju išryškėja dėl ideologinių mąstymo skirtumų. Paprastai konfliktai ar nuomonių įvairovė sprendžiama diskusijų būdu, darant tą viešai. Studentų asociacijos nuomonių įvairovę laiko natūraliu dalyku ir prie bendros nuo-

monės prieina balsavimo būdu. Su bendra pozicija nesutinkantiems nariams tenka prisitaikyti. Viena iš studentų asociacijų stebi konfliktuojančius narius, renka informaciją, kuria linkme sprendžiasi konfliktas, ar nariai susitaiko, ar konfliktas gilėja.

35 lentelė. Aukštojo mokslo asociacijos narių interesų derinimas ir konfliktų sprendimas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Diskusijos – priemonė konfliktams spręsti	Būna, per aštirus klausimus. Sprendžiam diskusijų pagalba. Labai retai, bet būna, kad kas nors atskirą nuomonę pareiškia (AM1). Jei nuomonės išsiskiria, kaip elgiasi asociacijos nariai? Tai čia jau diskusijų būdu. Atmosfera yra labai normali (AM2). Jeigu nuomonės išsiskiria, diskutuojam <...> (AM5). Bandoma aiškintis iki tol, kol yra išsiaiškinama, ir neišspręstų klausimų nepasiliekame (AM9).
Prisitaikymas prie daugumos	Ir jeigu yra atstovybių, kurios, nors ir nesutinka su tuo sprendimu, vis dėlto, visi keliauja bendrai kaip asociacija. Jei dauguma mano taip, greičiausiai reikia prisitaikyti (AM3).
Nuomonių įvairovė išsprendžiama balsavimu	Nuomonių įvairovė išsiskiria ir visuotiniame susirinkime, ir taryboje pasitaiko, bet mes ten nesureikšminame. Gerai yra tokia nuomonė, gerai yra tokia nuomonė. Tiesiog balsuojam (AM6). Diskusijų – tai taip. Taip yra nuomonių įvairovė, bet tai yra normalu (AM7). Turim pakankamai karštas diskusijas. Bet kažkoks bendras sprendimas balsavimu išsprendžiamas (AM8).
Viešumas sprendžiant konfliktus	Pagrindė sprendžiama viešai, visos asamblėjos metu, kuomet pasisakoma, kas ko netenkina, kas jaučia kažkokį skaudulį ir kas kažkam yra negerai (AM8).
Stebimas narių elgesys	Po to kaip organizacijos toliau bendrauja klausiamo, renkame informaciją. Ar jie taikosi tarpusavyje, ar nesitaiko, ar jie ten toliau kasa duobes (AM8).

Asociacijos daugiausiai komunikuoja (žr. 36 lentelę) su nariais pagal poreikį, kurį nulemia kylantys klausimai, todėl komunikacija nėra reglamentuota ir yra dinamiška. Komunikacija dažniausiai yra vienakryptė, kai valdymo organų nariai siunčia informaciją nariams. Pastebima tendencija, kad intensyviau komunikuojama su valdymo organų nariais, o su kitais nariais komunikacija yra retesnė. Tačiau informantai iš studentų bei tėvų asociacijų akcentuoja, kad komunikacija yra dvikryptė, kad kiekvienas narys gali kažko klausti, kažką inicijuoti. Kai kurios organizacijos pabrėžia,

į jog komunikacija padažnėja, kai vyksta renginių organizavimas ar projektų vykdymas. Komunikacijai naudojami tokie kanalai, kaip elektroninis paštas, elektroninės konferencijos, telefoniniai skambučiai, socialiniai tinklai, iš kurių elektroninis paštas yra populiariausias komunikacijos kanalas. Be komunikacijos elektroninėmis ar ryšio priemonėmis, informantai taip pat išskiria komunikaciją renginių metu.

36 lentelė. Asociacijos komunikavimo praktika.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Komunikaciją nulemia kylantys klausimai	Komunikacija priklauso nuo to, kokie iškyla klausimai, kokie iššūkiai randasi, kokie klausimai subręsta <....> (AM1). Kai reikalai yra. Mūsų konferencijos sekretorė, generalinė sekretorė. <....> Iš jos įvairūs dalykai, netgi jei ten sakysim kažkoks tarp tų mūsų susirinkimų kyla kažkoks tai smulkesni dalykai, kažkokia informacija ateina specifinė ir jai reikia nuomonės (AM2). Kartą į mėnesį tai tikrai. O jeigu kažką taip darom, tai į dieną keliskartkeliskart. Pagal poreikį (AM7).
Su valdymo organų nariais komunikacija dažnesnė	Nu, su visais tai rečiau. Bet būna, kad su kitais kiekvieną dieną (AM4). Ištisai su tarybos nariais. Su visais nariais – virtualiai ir pagal poreikį <....> (AM9).
Komunikacijai stiprinti naudojami socialiniai tinklai	Mes į grupę rašome, per Facebook'ą bandome komunikuoti, turime LinkedIn'o kanalą (AM6). Aišku, be abejo, yra Facebook'o puslapis. Tai tenai informacijos nemažai pareina. Pavyzdžiui, organizacijos narės ten gali matyti, ką veikia prezidentas, valdybos nariai (AM8). Mes turime stiprią Facebook'o paskyrą (AM9).
Elektroninis paštas – pagrindinė komunikacijos priemonė	Tada elektroniniu paštu siunčiama. Reiškia, tas paštas atviras, bendru sąrašu šnekamės, visi mato (AM2). Kiekvieną dieną mūsų nariai gauna pranešimų mediaskopą elektroniniu paštu (AM3). Taryba komunikuoja paštu daugiausia (AM6).
Komunikacija renginių metu	Tarybos posėdžiai vyksta šešis kartus į metus plius minus į vieną ar pusę gal po du kartus. Tai toks yra komunikavimas. <...> Na, yra visokie projektiniai renginiai, į kuriuos tenka susirinkti projekto vykdymo klausimais (AM5). <...> Rečiau susitinkam viešųjų diskusijų metu, kitų renginių metu susitinkam. Turim tokių renginių, kurie skirti neformaliai bendravimui – kalėdinius, naujametinius vakarėlius, kurie vyksta mėnesį į priekį nuo tikrųjų Kalėdų.<....> (AM6).

Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką vertinimas

Asociacijos, veikiančios aukštojo mokslo sektoriuje, turi ne tik sau, bet ir visai suinteresuotos ir viso sektoriaus situacijos gerinimui (žr. 37 lentelę). Informantai teigė, kad jie siekia ištraukti į politikos formavimą, kad į jų nuomonę būtų įsiklausoma. Net ir tuo atveju, kai asociacijos nesijaučia įtraukiamos, jos vis tiek rodo iniciatyvą bei teikia siūlymus. Siekdamas gerinti suinteresuotųjų bei sprendimų priėmėjų bendradarbiavimo kokybę asociacijos taip pat teikia siūlymus įgyvendinti geruosius pavyzdžius iš kitų Europos šalių. Kai kurie informantai teigia, kad jie geranoriškai pasiryžę teikti nemokamą pagalbą, dalintis savo ekspertinėmis įžvalgomis bei kompetencija formuojant politiką. Asociacijos ne tik siekia ištraukti bei būti išgirstos, bet ir veikia pilietiškai, siekdamas stebėti, kaip politikai įgyvendina duotus pažadus.

37 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų siekiai dalyvauti formuojant politiką.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Geresnė sektoriaus situacija – visų bendras reikalas	Ir, reiškia, tikrai yra interesas visų bendras, kad tikrai būtų įstatymų nuostatos geresnės (AM2).
Demonstruojama iniciatyva ištraukti	Jaučiamės įtraukti, ne visur, bet įtraukti. Ten, kur nesame įtraukti, ištraukiame patys (AM3).
Siekis – atsižvelgti į siūlymus.	Nors siekiama, bet ne visada į mūsų siūlymus atsižvelgiama. Labai mažai. Pykstam ir sveikatos atima. Sunku. Ne visuomet pavyksta (AM4).
Siūlymas remtis užsienio patirtimi	Iš tikrųjų, tai mums nėra lengva daryti rimtesnę įtaką šiandien. Nors norėtume daryti. Europoje propaguojama taryba ekonominių ir socialinių reikalų. Tai ji iš tikro, nežiūrint to, kad ilgai primygtinai siūlėme ją įsteigti, ji iki šiol nėra įsteigta (AM5).
Neatlygintina pagalba	Tikrai mes galėtume padėti ir mes nekalbam apie tai, kad mokėt mums reikia. Mes galime ir veltui padėti, ir padėti formuoti tą nuomonę. (AM7). <...> Dažnai neišnaudoja asociacijų kaip resurso, iš ko galėtų paimiti tam tikrą informaciją, išnaudoti tam tikrų tyrimų atlikimui, informacijos surinkimui, apibendrinimui (AM8).

Politikų kontrolė – galimybė daryti poveikį politikos formavimui	Pagrindė mums padėti įgyvendinti jų pažadus. Nes per rinkimus ir kitus susitikimus jie dažnai mėgsta papasakoti, ką padarys, o mums tada reikia nepamiršti, ką jie pažadėjo ir padėti jiems padaryti (AM9).
--	---

Nepaisant suinteresuotųjų vaidmens pripažinimo formuojant viešąją politiką dėl tokių teigiamų aspektų kaip *demokratijos deficit*o (Europos Sąjungos lygiu) mažinimo, informacijos atvirumo principų bei stiprėjančių atskaitomybės prieš rinkėjus tradicijos, susiduriama su nemažai asociacijų dalyvavimo sprendimų priėmimo procese problemų (žr. 38 lentelę). Kaip viena iš kliūčių sėkmingam asociacijos dalyvavimui įvardijama politikų išsilavinimo stoka. Tai turi įtakos nenorui bendradarbiauti bei stereotipiniam požiūriui į visuomenines organizacijas, kaip į kliūtis, kuriančias nepatogumo situaciją. Dėl to, išsiskiriančios politikų bei suinteresuotųjų pozicijos tampa kliūtimi bendradarbiauti. Be to, informantų teigimu, politiką formuoja siauras asmenų ratas, kurio sudėtį dažnai nulemia politikų palankumas tam tikroms interesų grupėms. Politikų išpareigojimai rinkėjams bei siekis įgyvendinti rinkiminę programą taip pat lemia silpną asociacijų, ypač turinčių kitokią nuomonę bei pozicijas, įtaką formuojant politiką.

38 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų dalyvavimo formuojant politiką problemos.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Įtakos turi sprendimų priėmėjų išsilavinimo lygis	Čia turbūt išsilavinimo lygis. Daugelis politikų yra nepakankamo išsilavinimo, nepakankamos kvalifikacijos. Jeigu žmogus yra išsilavinęs, – turi remtis ir kitų nuomone, gerbti kitų nuomonę ir nebūti demagogu ir diktatoriumi (AM4).
Trūksta abipusio noro bendradarbiauti	Bendras pliuralistinis požiūris ir nenoras, kad Lietuvoje formuotųsi kažkokia racionali tų asociacijų, visuomeninių organizacijų struktūra, kad jų hierarchija būtų, kad jų atstovavimo institucijos būtų (AM5). Trūkdo sprendimų priėmėjų nenoras bendrauti. Nenoras, nes jie skaito, kad jie viską žino, viską supranta, kad jie patys protingiausiai (AM7). Bent jau šiandiena [Asociacijos – šiandien <i>[aut. pastaba]</i> vaidina] sukelia nepatogumo situaciją, kad taip greitai negalima priimti netinkamų sprendimų ir tada jiems reikia galvoti kaip apeiti, sužaišti (AM9).

Išsiskiriančios pozicijos – kliūtis formuoti politiką	Tačiau jei tavo linija, pozicija, įsitikinimai yra kitoje pusėje, tai į politikos formavimą nebūsi kviečiamas. Tos opozicijos nėra patogios (AM6).
Politinės partijos lemia, kurios interesų grupės įtraukiamos	Labai daug priklauso nuo valdžios. Nuo to, kiek yra įtraukiama, kiek neįtraukiama, kiek yra atsižvelgiama, kiek neatsižvelgiama (AM3). Aš manau, kad priklauso nuo pačių politinių partijų, jų veiklos, bent jau mano asmenine nuomone. Yra tokių, kurie kažkokias tai šalis ar interesų grupes labiau įtraukti negu kitas (AM8).
Siauras ratas formuoja politiką	Ne, neįtraukiamos į politikos formavimą, todėl, kad yra labai uždaras ratas, kas galėtų dalyvauti politikos formavime. Ir tikrai nėra įtraukiama. Gali sakyti daug kas, kad yra įtraukiama, bet kadangi aš pati esu politikoje ir matau, kaip tai yra daroma, galiu drąsiai pasakyti, kad nėra įtraukiama (AM7).
Iš anksto suplanuota politinė kryptis	Jeigu yra tam tikra politika nustatoma iš anksto. Politikai eina su turimais pažadais. Iš jų jau kažkokio dalyko yra tikimasi. Jie ateina tenai, kad įvykdytų tam tikrus dalykus (AM6).

Bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas

Asociacijos yra linkusios bendradarbiauti dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, gebėjimo sukaupti didesnius finansinius išteklius, dalintis naujesne informacija, geresnių galimybių atstovauti narių interesams. Informantai įvardijo dar bent keletą bendradarbiavimo tikslų – asociacijos plėtra, veiklos aktyvinimas, ypač panaudojant jaunų žmonių potencialą, pozicijų stiprinimas. Asociacijos naudoja įvairias bendradarbiavimo formas: kviečia dalyvauti organizuojamuose renginiuose, rengti bendrus posėdžius, išreiškia paramą rengiant oficialius raštus valstybės institucijoms. Informantai įvardino bent keletą organizacijų, su kuriomis teko, tenka ar planuoja bendradarbiauti. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijos kaip turimus partnerius dažniausiai įvardija Lietuvos rektorių konferenciją, Lietuvos pramoninkų konfederaciją bei Lietuvos studentų sąjungą. Silpnesnės asociacijos suvokdamos organizacijų turimą įtaką vertina kad ir nelygiavertę partnerystę. Bendradarbiavimas su pramoninkais atspindi aukštojo mokslo asociacijų užmezgamas partnerystes ir sektoriaus išorėje. Taip pat asociacijos yra pakankamai informuotos apie organizacijas, veikiančias sektoriuje, ir geba argumentuoti, kodėl nebendradarbiauja ar potencialų bendradarbiavimą vertina skeptiškai: kompetencijų trūkumas, aktyvumo trūkumas, netinkamas savo narių interesų atstovavimas, pernelyg trumpalaikiai tikslai ir kt. (žr. 39 lentelę).

39 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų bendradarbiavimo su kitomis asociacijomis vertinimas.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Viena iš bendradarbiavimo formų – kvietimas dalyvauti posėdžiuose	Studentų sąjunga, mes, įpratino, kad studentų sąjunga yra rektorių konferencijos dalyvis, posėdžių dalyvis. <...> Beje, pramoninkų konfederacijos atstovus kartais kviečiam, ne sistemiškai, bet dažnai kviečiam (AM1). Rektorių konferencija mane dabar pakvietė dalyvauti posėdžiuose <...> (AM4).
Partneriai iš kitų sektorių	Turėjom šiemet gegužės mėnesį bendrą posėdį su pramoninkų konfederacija (AM1). Lygiai taip pat palaikome šiltus santykius su pramonininkais, verslo konfederacija (AM3).
Kritika kitoms sektoriuje veikiančioms asociacijoms	Yra tokia profsąjunga. [Kokia nuomonė apie profsąjungas? – aut. pastaba] Skeptiška. Neturi nei patirties, nei gebėjimų, nei sugebėjimų. Mokslininkų sąjunga kaip tokia yra be galo silpna. Nėra jos raštuose, nei ją informuoja, nei jos nuomonės klausia (AM1). Aš skaitau, kad studentų sąjunga nesirūpina studentais. Na, tai vis tiek, jeigu tiek sumažėjo stipendijų fondas, tai jie turėtų kelti triukšmą. Jeigu tokie bendrabučiai brangūs, irgi triukšmą turėtų kelti. Jie užsiima renginiais, kultūriniais ir taip toliau. Ir vieną deklaruoja, kitą daro (AM4). Su mokslininkų sąjunga bendradarbiaujam, bet jie nieko neveikia. Aš jų nevedinu asociacija, nes jie nieko neveikia (AM6). Su studentais mes turėjom prieš pusantrų metų, dabar visiškai neturime kontakto. Per pastaruosius ketvirtą metų vis sušmėžuodavome kartu, bet irgi šiandien kažkaip tai jų interesai kažkokie tai per daug siauri, man taip atrodo, ir trumpalaikiai (AM9).
Bendradarbiavimas atveria kelius asociacijos plėtrai	Dabar mūsų tikslas yra įkurti, organizuoti profesines sąjungas mokslo institute (AM4).
Jaunų žmonių potencialo naudojimas veiklai aktyvinti	Mes supratome, kad mums reikia daugiau dirbti su jauniu.<...> Įtraukėme į savo tarybą Jaunųjų mokslininkų sąjungos atstovus (AM5).
Vertinamas bendradarbiavimas su stipresnėmis asociacijomis	Na, iš tikrųjų esame bendradarbiavę su rektorių konferencija <...> Tas bendravimas nėra lygiavertis. Tai yra daug įtakingesnės ir galingesnės organizacijos, bet jos tikrai neatsisako su mumis bendradarbiauti (AM5).
Bendradarbiavimas padeda stiprinti pozicijas	Jeigu [studentai – aut. pastaba] paprašo pagalbos kažkokiam tai dokumentui paantrinti, palaikyti juos, tai mes tikrai pasirašom (AM8).

Bendradarbiavimo su valstybės institucijomis vertinimas

Aukštojo mokslo asociacijos bendradarbiauja su valstybės institucijomis, dažniausiai su Švietimo ir mokslo ministerija, siekdamos atstovauti narių interesams bei daryti įtaką sprendimų priėmimui (žr. 40 lentelę). Įprastos bendradarbiavimo formos: dalyvavimas darbo grupėse, oficialių pozicijų bei raštų rengimas, įvairūs susitikimai. Aukštųjų mokyklų lyderiai demonstruodami įtaką komunikuoja su ministru, tiek kviesdami į susitikimus, tiek rengdami oficialius raštus. Kitos asociacijos yra labiau linkusios užmegzti asmeninius, gan artimus kontaktus su ministerijos darbuotojais, politikų padėjėjais ir pan. Kalbėdami apie bendradarbiavimo specifiką su valstybinėmis institucijomis informantai pabrėžė institucijų neaktyvumą, veiklos postūmio po susitikimų nebuvimą, procesų vilkinimą. Kaip viena iš priemonių, kurias naudoja kai kurios asociacijos ministerijos darbui paskatinti, yra tikslinė komunikacija žiniasklaidoje, kraštutiniais atvejais – protesto akcijų organizavimas.

40 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų bendradarbiavimo su valstybės institucijomis ypatumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijos naudoja spaudimo priemones	Žiniasklaidoje atsisaukimų būna, bet jie nebūna labai žymūs. Užtenka pasakyti, kad parašysim kažką, nes tada daug greičiau viskas vyksta. Tai jau pakankamai veiksminga priemonė (AM8). Žodžiu, kai parodai jėgą, atsiranda sprendimas iš Vyriausybės (AM4).
Iniciatyva iš asociacijų	Kartais užtenka vieną kartą susitikti pasikalbėti, o kartais reikia dešimt kartų susitikti ir postūmio nėra jokie (AM3). Kada akivaizdžiai mus ignoruotų jau mes patys imamės, tada bendradarbiauja (AM1).
Galios demonstravimas – tiesioginis komunikavimas su ministru	Kviečiame į posėdžius svarbiu klausimu ministrą arba viceministrą (AM1). Kai rašom raštus premjerui, tai visuomet būna pavedimas apsvarstyti tam tikroms ministerijoms ar tarnyboms. Niekados nebūna atmesti mūsų pasiūlymai (AM1). Kitas dalykas yra bendravimas toks neformalus, mes kviečiame į savo renginius, kad jie papasakotų, padiskutuotume apie esamą situaciją (AM8).

Įprastas komunikavimo būdas su sprendimų priėmėjais – oficialūs raštai, dalyvavimas darbo grupėse	Šalia to raštiško bendravimo dalyvaujame Seimo Švietimo ir mokslo komiteto posėdžiuose. Stengiamės dalyvauti visuose posėdžiuose. Jei yra keli klausimai mus liečiantys, savo atstovą siunčiam (AM1). Tai visą laiką komunikuojam tuo oficialiuoju būdu – raštu (AM3). Kada reikia pateikiame raštu savo nuomonę: formuojančią, o kartais ir kritikuojančią (AM9).
Asmeninio kontakto užmezgimas – kaip viena iš bendradarbiavimo formų	Viceministrai, departamentai, skyriai, tai aš stebiuosi santykiai tikrai labai geri, šilti. Tikrai nėra valdiški tie santykiai (AM2). Tiek ministerijos darbuotojų, tiek Seimo narių, tiek Seimo vykdomojo lygmens padėjėjų, patarėjų tai tas ryšys yra. Jisai, be jokios abejonės, keičiasi, nes dažniausiai jis būna per tam tikrus asmeninius santykius. Būna kad užsimezga ir naujų kažkokių, bet vėlgi tai yra iš asmeninio bendradarbiavimo (AM3). Pagrinde stengiamės surasti asmeninį kontaktą (AM9).

Informantai kalbėdami apie bendravimą su valdžios institucijomis pažeria nemažai kritikos bei įvardija daug trūkumų. Asociacijų atstovai teigia, kad įtraukimas daugeliu atveju yra formalus ir vien tai, kad asociacijos įtraukiamos į sprendimo priėmimo procesą, nereiškia, kad išsiklausoma į jų siūlomas pozicijas. Be to, bendradarbiavimą sunkina vis dar išlikęs skeptiškas požiūris į asociacijas. Vis dar pritrūksta teigiamo požiūrio. Pasitaiško atveju, kai asociacijoms klijuojamos „papirktyjų“ etiketės. Informantai teigia, kad asociacijos yra ne visada „patogios“, mokama jas apeiti, esant reikalui nesidalinti informacija ar net nekviesti į darbo grupės posėdžius. Tai dažniausiai nutinka, kai sprendimų priėmėjai turi išankstines nuostatas ir su asociacijų nuomone nesutinka. Be to, informantai teigia, kad egzistuojanti nuomonių įvairovė sektoriuje suteikia galimybę sprendimų priėmėjams pasirinkti jiems parankią poziciją. Asociacijų atstovai teigia, kad iš esmės sprendimų veikla kartais yra slopinanti, mažinanti aktyvą ar net skaldanti asociacijas, kai bandoma veikti per atskirus asociacijos narius.

41 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus bendradarbiavimo su valstybės institucijomis trūkumai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Formaliai įtraukia, bet ne visada įsiklauso	Yra du labai skirtingi dalykai kiek įtraukia ir kiek atsižvelgiama (AM3). Priimama noriai, o ar nagrinėjami noriai, čia jau kitas klausimas (AM3). Bet kokie buvo mūsų siūlymai ir mes dukart jau siuntėme ir dalyvavome ministerijos posėdžiuose, kol kas į tuos mūsų siūlymus neįsiklauso (AM4). Kol kas yra džiaugiamasi, kad kol kas galima tomis asociacijomis manipuliuoti. Iš tikrųjų tas dalyvavimas yra toks formalus (AM5). Su Švietimo ir mokslo ministerija labai formalus toks bendravimas vyksta (AM6).
Skeptiškas požiūris į asociacijas	Aš sakau, kad kartais pritrūksta bendro požiūrio, kad asociacija iš principo yra gėris, kuri nenori nieko blogo valstybei, tiesiog atstovauja savo interesų grupę (AM3). Bet kad bendras požiūris, kad mes kaip ir politikai kartais galvojame neteisingai arba. Na, prastai. Tai paskui viskas būna nurašoma negražiai, šlykščiai – „nupirkti, papirkti“. Ar į spaudą, ar per pačius posėdžius pasakomi tokie dalykai be visiškai jokių pagrindų (AM3). Kas truputėlį dar yra pristabdoma, tai žinau, kad valstybinis sektorius pats dar nėra toks lankstus ir dar jie truputėlį skeptiškai žiūri į tą jauną žmogų, nepasitiki (AM8).
Sprendimų priėmėjams asociacijos ne visada „patogios“	Mūsų atveju nepatogius klausimus paima ministerija ir išsprendžia vasarą (AM1). Mes ten buvome dažnai svečiai, ne visą laiką patogūs. Kartais patogūs (AM9). Neigiamas tikrai požiūris, joms nereikia. Ir tos asociacijos trukdo dirbti, nes gali ne taip pasakyti, kaip yra norima parodyti (AM7).
Asociacijos ne visada įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesą	Tikrai būna, kad, kai siunčia kažkur, tai tu būni tame sąrašė, žinai ar kažkaip kitaip. Bet kada prasideda politiniai klausimai ir svarstymai, kurie nebūtinai turi būti žinioje su visais, tada ir prasideda visi įdomumai. Tokia jau ta politika, matyt (AM3). Kartais būname kviečiami į darbo grupes. Kartais patys pasikviečiame, bet rečiau (AM5). Nedalyvaujam, nes ministras yra pats protingiausias. Trukdo sprendimų priėmėjų nenoras bendrauti. <...> Aš kviečiama ne kaip asociacijos viceprezidentė, tiesiog kaip partijos narė (AM7).

Sprendimų priėmėjų veikimo būdas slopina asociacijų aktyvumą	Aišku, patys turime nuolat stumti, kad tas sprendimas įvyktų galų gale. Kartais tai atsibosta tas atmetinėjimas. Bent jau, kad nepaskatina tai tikrai. Galima sakyti, kad slopina (AM6). Bandymas manipuluoti atskirų rektorių nuomone tam, kad bendrą nuomonę įveikti (AM5).
Sprendimų priėmėjams „opozicijos“ nereikia	Ir vėlgi, kada ta interesų grupės nuomonė sutampa, – viskas labai gerai, kada išsiskiria, – viskas labai blogai (AM3). Valstybinės institucijos turi nuomonę tam tikru klausimu ir jie laukia kažkokio tai palaikymo. Dažniausiai turi išankstinę nuomonę prieš kviesdami, bet ne visais atvejais (AM6).
Nuomonių įvairovė patogi sprendimų priėmėjams	Nuomonių įvairovė yra tokia didelė, kad negalima tos nuomonių įvairovės pakišti nei po kokia bendra koncepcija, nei bet kokia bendra kryptimi. Ir iš tikrųjų, galų gale valstybinės institucijos gali priimti bet kokią galutinę išvadą (AM5).

Asociacijų gebėjimų atstovauti interesus vertinimas

Asociacijos pirmine prasme sukurtos tam, kad atstovautų bei darytų įtaką savo interesų grupės naudai formuojant valstybės politiką. Asociacijai svarbu gebėti pažinti narių interesus ir poreikius bei valdyti kuo įvairesnius ir svarbesnius interesų atstovavimo kanalus. Kalbant apie asociacijų gebėjimą atstovauti interesams bei formuoti aukštojo mokslo sektoriaus politiką, dėmesys krypta į asociacijų turimą įtaką sektoriuje, tai nulemia ir asociacijos interesų atstovavimo priemonės bei valdomi kanalai (žr. 42 lentelę). Kaip jau buvo minėta anksčiau, atstovavimo būdai sektoriuje yra panašūs, kadangi pagrindinė su tuo siejama veikla yra komunikavimas su sprendimo priėmėjais dalyvaujant darbo grupių posėdžiuose, rengiant oficialius raštus. Silpnesnės pagal įtaką asociacijos naudoja žiniasklaidos ar galimų streikų kaip spaudimo ar net šantažo priemonę. Pastebėtina, kad asociacijų naudojami interesų atstovavimo kanalai priklauso nuo asociacijos įtakos sektoriuje, pavyzdžiui, aukštųjų mokyklų vadovai komunikuoja tiesiogiai su ministru ar viceministru, o likusios asociacijos tenkinasi asmeniniais ryšiais ministerijoje ar Seime. Be to, aukštojo mokslo institucijų vadovai, paklausti apie turimą įtaką aukštojo mokslo politikos formavimui, neneigia, kad yra reikšmingos figūros, be kurių nuomonės sprendimai paprastai nėra priimami.

Analizuojant asociacijų interesų atstovavimo silpnumą lemiančius veiksnius aukštojo mokslo sektoriuje pastebima tendencija, kad stiprios, įtaką turinčios asociacijos yra linkusios kaltinti pačių asociacijų vidinę val-

dymo praktiką, pavyzdžiui, gebėjimą tinkamai strateguoti veiklą ar narių turimą kompetenciją bei jų pasisakymus viešojoje erdvėje. Silpnesnę įtaką turinčios asociacijos teigia, kad reikšmingos įtakos turi ir organizacijos narių galimybės bei valstybės tarnautojų ar politikų noras bendradarbiauti. Asociacijos aktyvumo trūkumas įvardijamas kaip dar vienas asociacijų įtaką slopinantis veiksnys, kuris dalinai susijęs ir su bendru pilietiniu visuomenės aktyvumu bei asociacijos finansinių ir žmogiškųjų išteklių, tokių kaip finansai, laikas, energija ir pan., trūkumu. Nepaneigiamai reikšmingas yra asociacijos veikimo būdas bei kalbėjimo tonas, todėl asmenybių, atstovaujančių asociaciją, gebėjimai kalbėti diplomatine kalba bei asmeninės savybės prisideda prie sėkmingesnio interesų atstovavimo.

Kalbant apie asociacijos intereso stiprumą, akcentuojamas asociacijos tipas bei sektorius, kuriame veikia asociacija. Teigiama, kad verslo įmonės vienijančios asociacijos turi ir finansinių išteklių, ir stiprią motyvaciją interesų atstovavimui, kadangi jų veikla tiesiogiai susijusi su jų verslo aplinkos gerinimu. Akivaizdu, kad asociacijos, vienijančios visuomenininkus, yra susitelkusios iš idėjos pagerinti aukštojo mokslo kokybę.

42 lentelė. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų įtakos aukštojo mokslo srities politikai vertinimas ir jų silpnumą lemiantys veiksniai.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Asociacijos narių pasisakymai viešojoje erdvėje	Randasi tada pasitikėjimas, kurį galima labai greitai sugadinti. Sakysim keli pasisakymai nevykę viešojoje erdvėje gali sugadinti (AM1).
Maža įtaka sektoriuje	Nors siekiama, bet ne visada į mūsų siūlymus atsižvelgiama. Labai mažai. Pykstam ir sveikatos atima. Sunku. Ne visuomet pavyksta (AM4). Tą pradinį vaidmenį, kuris buvo po nepriklausomybės atgavimo, vertinam labai aukštai, nes faktiškai sukūrėm pagrindus visos sistemos. O dabar vertinam labai kritiškai, bet nenorim tos visos kaltės permesti sau. Esame bendro proceso, tam tikra prasme, aukos (AM5).
Organizacijos pasiekimai priklauso nuo jos vidaus	Jeigu asociacija ir individas pradeda sakyti, kad va čia man uždaryti visi keliai, nėra galimybių, tai yra visiška netiesa. Tai yra arba jis susistrategavo savo veiklą kvailai, arba jis nedirbo. Ir tada lieka pasakyti, kad visa sistema bloga. Savyje, savo organizacijoje turi ieškoti (AM2). Tos formaliosios sąlygos įsisteigti yra visiems vienodos ir palankios, tačiau pati veikla priklauso nuo organizacijos pobūdžio, kas tą asociaciją sudaro, kokios jos narių galimybės (AM5).

Kai kurios asociacijos turi įtaką	[Kaip vertinate savo asociacijos vaidmenį įstatymų priėmimo procesui aukštojo mokslo srityje? – <i>aut. pastaba</i>] Reikia pasakyti, kad turim neabejotinai. Aš ne veltui paminėjau, kad visą laiką viceministro lygmenyje, reiškia, jiems net turiu pasakyti, kad retai jauti spaudimą, kad „vyrai bus taip, ne kitaip“ (AM2). Kartais lemiamą, kartais tikrai lemiamą. Pavyzdžiui, kada vyko 2008 m. aukštojo mokslo reforma, studentai buvo viena iš varomųjų jėgų, kad „viskas, užteks, daugiau nebegalima laukti“ (AM3). O aš minėjau, kad aukštojo mokslo, kad ir neturėjome mes to įstatyminio statuso, be mūsų pritarimo nelabai drįsdavo (AM1).
Asociacijų aktyvumo trūkumas	[O kas trukdo? – <i>aut. pastaba</i>] Čia tikrai mūsų asmeninės iniciatyvos trūkumas gali būti kai kuriais atvejais. Bet įvardinti kokių nors biurokratinių dalykų ar dar kokių nors tai aš tikrai negalėčiau (AM2). Nuo mūsų pačių priklauso, jeigu mes tylime arba neinam niekas balsuoti (AM4).
Asmenybių klausimas nulemia galimybes veikti	Dabar šiek tiek susilpnėjo. Bet aš už tai, kad didžiąja dalimi tai priklauso nuo pačios asociacijos, nuo jų veiklos ir labai daug nuo asmenybės, nuo to vado (AM2). Vis tiek asmenybės vaidina tam tikrą vaidmenį. <...> Vat kitą sykį, jeigu mes matom, kad jis gali kažką geriau suveikti ir geriau bus išgirstas. <...> Tai va, ten tas pavienis žmogus, bet irgi žiūrim, kuris ten turėtų didžiausią įtaką (AM2). Aš sakyčiau, kartais tai yra asmenybių klausimas. Kada, na, tiesiog vadovas su kitu vadovu nesueina nors tu ką. Kartais tai gali būti pozicijų, įsitikinimų klausimas (AM3).
Asociacijos išteklių trūkumas kaip stabdantis veiksnys	Laiko trūkumas, kartais žinių trūkumas. <...> Mes neturim laiko šitiems dalykams išsiaiškinti, o žmonės tenai, kitoje barikadų pusėje, ne visi jie labai noriai padeda (AM6). O va bendrai žiūrint, kaip gyvena pasaulio akademinės bendruomenės, tai galiu pasakyti, kad tos grynai savaveiksmės visuomeninės veiklos yra labiau aktyvios, labiau reikšmingos, leidžiami ištisi žurnalai ir didžiulės asociacijos kongresus organizuoja. Ir tikrai ne visos jos veikia visuomeniniais pagrindais. Jos turi didžiulius valstybinės paramos resursus. Lietuvoj kol kas tik svajoti apie tokio masto veiklą (AM5).
Asociacijos veikimo būdas nulemia jos pasiekimus	Trukdo tai turbūt reikalavimų tonas, jeigu yra. O padeda diplomatinė kalba ir žaidimas tarp interesų grupių, ir išnaudojimas rinkimų (AM9).
Intereso stiprumas priklauso nuo asociacijos tipo bei sektoriaus	Jeigu tai yra verslo asociacijos. Tai mes visi matome, kad verslo asociacijos yra matomos, žinomos. Jie turi labai aiškius verslo interesus, nariai yra mokūs visi. Jiems ta asociacijos veikla yra kaip priedas prie jų veiklos efektyvumo (AM5).

Nepaisant kritiško daugumos asociacijų, veikiančių aukštojo mokslo sektoriuje, interesų atstovavimo galimybių vertinimo vis dėlto, yra ir teigiamų pokyčių tiek visuomenėje, tiek aukštojo mokslo sektoriuje (žr. 43 lentelę). Pastebima bendra piliečių aktyvėjimo tendencija. Tai rodo vis didesni visuomenės domėjimasi bei įsitraukimą. Pakankamai kritiškai vertinamas bendradarbiavimas su sprendimų priėmėjais, anot kai kurių informantų, yra besikeičiantis. Viešasis sektorius po truputį tampa atviresnis, politinių jėgų kaita valstybės valdyme keičia darbo stilių bei požiūrį į asociacijas. Prie teigiamų tendencijų prisideda ir stiprėjantis asociacijų aktyvumas bei jų kompetencijų augimas. Be to, asociacijų gebėjimas vienytis sprendžiant klausimus stiprina visuomeninių organizacijų įtaką bendradarbiaujant su sprendimų priėmėjais.

43 lentelė. Teigiamų pokyčių aukštojo mokslo sektoriaus asociacijose požymiai ir sąlygos.

<i>Apibendrintas teiginys</i>	<i>Teiginį iliustruojanti citata</i>
Bendra visuomenės pilietiškumo didėjimo tendencija	Vis dėlto, mūsų visuomenė pilietiškėja, demokratiškėja. Net ir procentas rinkimų padidėjo. Tai tas žmonių aktyvumas – vis daugiau klausosi, mato, vis daugiau būna (AM3).
Valstybinis sektorius tampa atviresnis bei linkęs bendradarbiauti su jaunimo organizacijomis	Manau, kad jis yra gerėjantis. Ir jaunimo organizacijos tampa partnerėmis valstybiniame sektoriuje. <...> Bet žiūrint tendenciją, laikui bėgant po truputėlį valstybinis sektorius, tai viena ministerija, vienas galbūt skyrius, tampa vis labiau atviresni ir įtraukiantys jaunimo organizacijas. Ir ateityje mes būsime kaip Vakarų šalys, kur valstybė perka paslaugas iš nevyriausybinio sektoriaus. Taip leisdami uždirbti tam jaunam žmogui, bet tuo pačiu gaudami kokybišką produktą iš jų (AM8).
Politinės valdžios pasikeitimas keičia požiūrį bei darbo stilių	Jis šiek tiek keičiasi tas požiūris, kadangi keičiasi tos politinės valdžios, keičiasi žmonės, ten esantys, nuo to keičiasi ir darbo stilius, ir požiūris (AM5).

Asociacijų kompetencijų didėjimas ir gebėjimas vienyti stiprina įtaką	Tikrųjų organizacijų nėra daug. Bet jos pradeda specializuotis, siaurus klausimus spręsti ir jų kompetencija didėja. Ir jos pradeda vienyti pagal platesnes interesų grupes. Ir atskiriems klausimams spręsti. Jeigu kalbėtumėm apie labai stiprų judėjimą, tai, tarkime, gal net pagrindinis lyderis – žmonių teisių gynėjų asociacija. Tai būtent jie nevyriausybinės asociacijas bando sutelkti, tam kad atstovėtų prieš valstybininkus (AM9).
Asociacijų didėjantis aktyvumas teikia vilties	Vėliau, kada bus dar aktyvesnės asociacijos, aš matau properšą, kad galbūt bus atsižvelgiama į žmonių nuomonę (AM7).

Apibendrinant asociacijų, veikiančių aukštojo mokslo sektoriuje, įtaką, formuojant sektoriaus politiką bei atstovaujant interesus, akcentuotinas nevienodas asociacijų „svoris“. Tai akivaizdu iš pačių asociacijų savo turimos įtakos vertinimo bei valdomų interesų atstovavimo kanalų: vienos asociacijos kontaktuoja tiesiogiai su ministru ar viceministru, o kitos ieško asmeninių kontaktų. Asociacijų interesų atstovavimui vienu iš sunkinančių faktorių yra vis dar sudėtingas bendradarbiavimas su valstybinės institucijomis modeliai. Pastebima, kad viešojo sektoriaus atstovai ne visada yra geranoriškai nusiteikę bendradarbiauti, dažnai asociacijos įtraukiamos formaliai, tam tikrais asociacijos neretai vis dar suvokiamos kaip kliūtys, kurias bandoma „apeiti“. Be to, tokie veiksniai, kaip asociacijos aktyvumas, asociacijos vidinė valdymo praktika, narių kompetencija, asmeninės vadovų savybės, asociacijos veikimo praktika bei valdomi ištekliai lemia asociacijų sėkmingumą atstovaujant interesus. Kita vertus, asociacijos tipas bei nariai ir jų tikslai lemia intereso stiprumą ir metodus, kaip siekiama šį interesą patenkinti.

4.1.5. Asociacijų veikimo skirtinguose sektoriuose lyginamoji analizė

Interviu atskleidė didelę asocijuotų suinteresuotųjų grupių veikimo įvairovę. Išryškėjo poreikio burtis ir tikslų kėlimo, veiklos ir valdymo priemonių bei stilių, interesų atstovavimo būdų ir gebėjimų lygio, bendradarbiavimo su kitais suinteresuotaisiais ir sprendimų priėmėjais motyvų ir formų, suinteresuotųjų į(si)traukimo aplinkos vertinimo ir kiti skirtumai ne tik tarp skirtinguose sektoriuose veikiančių asociacijų, bet ir tame pačiame sektoriuje veikiančių skirtingos patirties ir dydžio, skirtingų interesų asmenis ir organizacijas vienijančių asociacijų.

Ypač dideli skirtumai yra tarp verslo subjektus ir dėl tam tikrų interesų (ligos, profesiniu ar veiklos pagrindu) susitelkusius asmenis vienijančių asociacijų. Lyginant verslo subjektus jungiančių asociacijų, organizacijų, subūrusių narius su bendrais profesiniais ar veiklos interesais, pacientų bei aukštųjų mokyklų vadovų organizacijų vidines praktikas ir ryšį su kitais asocijuotais subjektais bei sprendimų priėmėjais, interviu metu ryškiausi skirtumai pastebimi šiose srityse: (1) asociacijos siekių ir veiklos principų, (2) bendradarbiavimo praktikos (3) vidinio organizacijos valdymo praktikos.

Susisteminius apibendrintus interviu rezultatus, kiekvienoje iš šių sričių nustatytos lyginamosios analizės kategorijos, pagal kurias lyginamos trijų tipų asociacijų (vienijančios verslo subjektus, vienijančios narius su bendrais profesiniais ar veiklos interesais, pacientų bei aukštųjų mokyklų vadovų organizacijos) praktikos atstovaujant narių interesus sveikatos apsaugos, ūkio ar aukštojo mokslo politikos formavimo procesuose.

Asociacijos siekių ir veiklos principų lyginamoji analizė

Asociacijos siekių ir veiklos principų srityje interviu rezultatai parodė, kad skirtingų tipų asociacijos skirtingai formuluoja savo tikslus ir siekius, yra įvairiai nusistačiusios interesų atstovavimo aprėptį, skirtingai vertina viešo intereso ribas bei lygiateisiškumą, be to, skiriasi jų veiklos atvirumo lygis (žr. 44 lentelę).

Verslo subjektus vienijančių organizacijų pagrindiniai siekiai – pakeisti politinę aplinką, susikurti konkurencinį pranašumą arba bent jau vienodas sąlygas, pasigerinti investicinės, mokestinės aplinkos sąlygas. Profesinių interesų pagrindu susivieniję asmenys ir organizacijos labiau akcentuoja veikimo kartu naudą ir interesų atstovavimo procesą, teisių gynimą, o pacientų organizacijų veikla paremta saviraiška, noru dalintis ir būti reikalingiems, siekiant mažinti mirtingumą nuo ligos per prevenciją, ankstyvą diagnostiką, o susirgus – gauti reikiamos kokybės paslaugas. Aukštojo mokslo institucijų vadovai akcentuoja siekį dominuoti aukštojo mokslo sektoriuje bei su asociacijos pagalba koordinuoti tarpusavio bendravimą.

Didžiausia atstovavimo aprėptis yra pacientų asociacijose. Jose gali būti mažai narių, bet aktyvios asociacijos atstovauja visų sergančių tam tikra liga pacientų interesus bei rūpinasi šios ligos prevencija. Studentų asso-

ciacijos atstovavimo aprėptis panaši, kadangi asociacijos nariai ne visi yra studentai, tačiau atstovaujama bei kalbama visos studentijos vardu. Profesinių interesų pagrindu sukurtos asociacijos atstovauja asociacijos narius, bet naudą gali gauti visi atitinkamos socialinės grupės ar bendruomenės nariai. Verslo subjektus jungiančios asociacijos taip pat atstovauja savo narius. Tačiau, kai siekiant tikslo reikia sustiprinti savo pozicijas, parodyti didesnę intereso mastą, įtraukiami ir ne nariai bei deklaruojama potenciali nauda didesniai suinteresuotųjų skaičiui ar didesnei sektoriaus daliai. Panašiai elgiasi ir aukštųjų mokyklų vadovai. Atstovaudami kartais ir siaurus tikslus, deklaruoja, kad veikia visos akademinės bendruomenės vardu ir siekia palankių sąlygų visiems aukštojo mokslo sektoriaus dalyviams.

Skirtingo tipo asociacijos skirtingai suvokia viešąjį interesą. Pacientų asociacijose viešas interesas suvokiamas per naudą visuomenei sutelkiant dėmesį ne į konkrečių subjektų interesus, o dirbant visiems pagal ligos mastą, net daugiau pastangų skiriant tiems, kurie dar neserga, bet yra ar gali patekti į rizikos grupę. Narius su bendrais profesiniais / veiklos interesais vienijančios asociacijos rūpinasi savais interesais, kuriuos ginant netiesioginį poveikį jaučia ir visuomenė. Interviu metu išryškėjo verslo įmonės vienijančių asociacijų nuostata, kad net siauras verslininkų interesas turėtų būti vertinamas kaip viešas, nes jei verslininkams bus sudarytos tinkamos sąlygos veiklai, bus nauda visai visuomenei. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos vadovaujasi panašia logika, kad atstovaudamos narius, jos prisideda prie sėkmingos politikos sektoriuje kūrimo, o tai turi įtakos ir visuomenės gerovei.

Skiriasi ir asociacijų lygiateisiškumo vertės suvokimas. Verslo stipriosios organizacijos jaučiasi turinčios daugiau teisių ir siekia išlaikyti pozicijas, o silpnesnieji siekia daugiau lygiateisiškumo – teisės balsuoti priimant sprendimus formaliosiose suinteresuotųjų struktūrose. Pacientų organizacijos siekia lygiateisiškumo, jaučiasi turinčios teisę kalbėti ir nori būti išgirstos, grindžia savo poreikius ir teises mokslo įrodymais. Profesiniu ar panašios veiklos pagrindu suburtų asociacijų nariams pati asociacija yra lygiateisiškumo raiškos terpė, kur galima jaustis laisvesniems, veikti lygiomis teisėmis. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijose vyrauja lygiateisiškumo principas, kai visi nariai traktuojami kaip lygiaverčiai.

Verslo asociacijų susirinkimai būna uždari, kai reikia, kviečiami valstybės institucijų atstovai, tik smulkus verslas į savo bendruomenę įsileidžia

ne asociacijos narius. Kitų tipų asociacijos nėra uždaros, ypač pacientų organizacijos stengiasi pritraukti kuo daugiau ne narių į savo renginius, nes atstovauja ne tik savo narių interesus. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijų susirinkimai yra vieši, tam tikra prasme – parodomieji, kadangi apie posėdžio datą, vietą ir darbotvarkę yra viešai iš anksto skelbiama, į posėdžius kviečiami politikai, ministerijos atstovai bei kitos asociacijos, bet daugeliu atvejų vyksta formalus jau parengtų ir išdiskutuotų klausimų patvirtinimas.

44 lentelė. Siekių ir veiklos principų lyginamoji analizė.

Lyginamosios analizės kategorijos	Asociacijos tipas			
	<i>Vienijančios verslo subjektus</i>	<i>Vienijančios narius su bendrais profesiniais / ar veiklos interesais</i>	<i>Pacientų organizacijos</i>	<i>Aukštųjų mokslo institucijų vadovai</i>
Tikslai, siekiai	Pakeisti politinę aplinką pagal save, susikurti konkurencinį pranašumą arba bent jau vienodas sąlygas, pasigerinti savo sąlygas	Spręsti bendrus reikalus, koordinuoti veikimą, keistis žiniomis, tobulėti, gerinti darbo sąlygas	Mažinti mirtinumą nuo ligos: vykdamą prevenciją, ankstyvą diagnostiką, o susirgus – siekiant gauti reikiamos kokybės paslaugas, stiprinama saviraiška, noras būti reikalingam, noras dalintis	Dominuoti formuojant sektoriaus politiką, stiprinti tarpusavio veiklos koordinavimą ir bendradarbiavimą
Atstovavimo aprėptis	Atstovauja narius, o kai reikia sustiprinti pozicijas, gali įtraukti ir ne narius, deklaruojama potenciali nauda visam sektoriui ir visuomenei	Atstovauja narius, bet naudą gali gauti visi atitinkamos socialinės grupės / bendruomenės nariai	Gali būti mažai narių, bet atstovauja ne tik narius, o visą visuomenės dalį, kuriai klausimas aktualus	Atstovauja narius, tačiau akcentuojamas visos aukštųjų mokyklų bendruomenės atstovavimas, nukreiptas į viso sektoriaus situacijos gerinimą

Viešojo intereso ribos	„Jei mums bus gerai, bus gerai visiems“	Savi interesai su netiesioginio poveikio visuomenei galimybe	Dėmesys ne konkrečioms asmenims, o visiems sergantiesiems visuomenės nariams pagal ligos mastą, ypač rūpi tie, kurie dar neserga	Per interesų įgyvendinimą daromas poveikis visai sektoriaus politikai
Lygiateisiškumo vertės suvokimas	Stipriai jaučiasi turintys daugiau teisių ir siekia išlaikyti pozicijas, silpnesnieji siekia daugiau lygiateisiškumo	Asociacijoje galima jaustis laisvesniam, veikti lygiomis teisėmis	Siekia lygiateisiškumo, grįsdami savo poreikius ir teises mokslo įrodymais, kitų šalių gerą patirtimi	Asociacijos nariai veikia lygiomis teisėmis
Veikimo atvirumas	Susirinkimai uždari, kai reikia, kviečiami valstybės institucijų atstovai, smulkus verslas įsileidžia savo bendruomenės atstovus ne narius	Susirinkimai nėra uždari	Susirinkimai nėra uždari, veikiama atvirai, norint pasiekti kuo daugiau visuomenės narių	Susirinkimai nėra uždari, iš anksto viešai skelbiama apie susirinkimą, kviečiami valstybės vadovai, institucijų vadovai bei kitų asociacijų atstovai

Asociacijų bendradarbiavimo praktikos lyginamoji analizė

Lyginant skirtingų tipų asociacijų bendradarbiaujant su kitomis asociacijomis ir kitais ūkio sektoriaus politikos veikėjais praktiką matoma, kaip skiriasi poreikis veikti diplomatiškai, siekio bendradarbiauti intensyvumas ir bendradarbiavimo tinklo pobūdis (žr. 45 lentelę).

Būdamos silpnos ir dažnai vertinamos kaip siaurą interesą atstovaujanti pacientus vienijančios asociacijos suvokia poreikį veikti diplomatiškai formuojant politiką, vengti tiesmukiškumo, su partneriais, politikos formuotojais ir sprendimų priėmėjais bendrauti atvirai, pagrįsti savo interesą ar problemos aktualumą ir įtikinti siūlomų sprendimų tinkamumu. Narius su bendrais profesiniais ar veiklos interesais vienijančios asociacijos remiasi tam tikros srities kompetencija ir laikosi nuomonės, kad diskusijomis galima pasiekti bendro tikslo, nors kraštutiniais atvejais, pritarus nariams balsavimu, numato galimybes taikyti ir griežtas savo intereso gynimo priemones (pavyzdžiui, organizuoti protesto akcijas, streiką). Verslo

subjektus vienijančioms asociacijoms diplomatinės priemonės siekti tikslų taip pat yra aktualios, tačiau ne nuolat, kaip tai reikalinga pacientų asociacijoms, o tik iki kol siekiama įtvirtinti savo pozicijas. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos, esant reikalui, nevengia priminti savo turimos galios sektoriuje, ryšių su ministru ir pan.

Verslo subjektus vienijančios asociacijos, samdančios vadovus veiklai administruoti, vangiau bendradarbiauja su organizacijomis, neturinčiomis tiesioginio ryšio su jų interesais, nes vadovai susitelkia į aiškaus narių intereso tenkinimą ir į priemones, kurios daro didžiausią poveikį ir gali suteikti greičiausią naudą. Atitinkamai, verslo asociacijos nenori didelio bendradarbiavimo tinklo, nesiekia būti jo dalis, bet stengiasi turėti dvikrypčius naudingus ryšius. Profesinių interesų pagrindu veikiančios asociacijos plačiau suvokia bendradarbiavimo naudą su aktyvesniais suinteresuotaisiais, stengiasi plėtoti ryšius (tai prisideda prie pozicijų sektoriuje stiprinimo, asociacijos veiklos aktyvumo didinimo ir net sukuria plėtros galimybes), tačiau bendradarbiavimui pritrūksta aktyvumo. Pacientų organizacijos nori didelio, atviro ir įvairaus bendradarbiavimo tinklo, stengiasi pačios būti aktyvūs to tinklo nariai. Aukštojo mokslo institucijų vadovų asociacijos, kaip stipriausi sektoriaus veikėjai, inicijuoja bendradarbiavimą su kitomis, įtaka silpnesnėmis asociacijomis. Be to, bendradarbiauja ir su kitų sektorių asociacijomis.

45 lentelė. Bendradarbiavimo praktikos lyginamoji analizė.

Lyginamosios analizės kategorijos	Asociacijos tipas			
	<i>Vienijančios verslo subjektus</i>	<i>Vienijančios narius su bendrais profesiniais / veiklos interesais</i>	<i>Pacientų organizacijos</i>	<i>Aukštųjų mokslo institucijų vadovai</i>
Diplomatiško veikimo poreikis	Reikalingas tol, kol neįtvirtina pozicijų	„Esame vienoje valtyje“, diskusijomis siekiama bendro tikslo, protesto akcijos, streikai – tik kraštutiniais atvejais ir nariams pritarus balsavimu	Diplomatija geriau nei tiesmukiškumas, poreikis atvira bendrauti ir įtikinti	Savitarpio pagarba ir bendras tikslas, esant reikalui demonstruojama galia sektoriuje

Ben- dradar- biavimo siekis	Tik su toki- ais pat kaip jie, ir tai – konkurenci- jos pagrindu arba kai reikia susti- printi savo pozicijas	Įsileidžia kitus atitinkamos srities suinteresuo- tuosius, kai sužino jų interesus, siekia stiprinti pozicijas ar aktyvinti / plėsti veiklą	Pacientai patys ieško kontakto	Bendradarbiauja ne tik su sektori- aus asociacijomis, dominuodami aukštojo mokslo sektoriuje kviečia silpnesnius part- nerius
Ben- dradar- biavimo tinklo pobūdis	Nenori didelio, nesistengia būti jo dalis, bet sten- giasi turėti dvikrypčius naudingus ryšius	Suvokiama ben- dradarbiavimo nauda su aktyvesni- ais suinteresuotai- siais, stengiamasi plėtoti ryšius, bet trūksta aktyvumo	Nori dide- lio, atviro ir įvairaus, stengiasi patys būti aktyvūs tinklo nariai	Užmezga partnerystes, ku- rios turi daugiau parodomąją funkciją

Asociacijos veiklos valdymo lyginamoji analizė

Skirtingų tipų asociacijų veiklos valdymo praktika lyginama pagal tai, kaip asociacijos nariai išreiškia savo poreikius, pagal asociacijų gebėjimo atstovauti narių interesus lygį, bendravimo su nariais sunkumų pobūdį, kritinių situacijų valdymo būdą ir finansines galimybes (žr. 46 lentelę).

Asociacijos narių poreikių raiškos stiliaus požiūriu, aktyviausiai savo interesus reiškia verslo subjektai, tiesiogiai pranešdami asociacijai apie aktualias problemas. Asociacijos, vienijančios narius su bendrais profesiniais ar veiklos interesais, siekdamos pažinti srities problemas, analizuoja aplinką, reaguoja į situacijas bei narių keliamas problemas. Tačiau pacientų asociacijose poreikiai atpažįstami kitokiu būdu. Tokių asociacijų lyderiams pagrindiniai veikimo orientyrai yra jų pačių patyrimas (jie turi tą pačią sveikatos problemą kaip ir kiti nariai) bei profesinės žinios, aiškus supratimas, ko reikėtų siekti, kaip galėtų / turėtų būti. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijų nariai kelia problemas bei reaguoja į visuomenėje keliamus klausimus bei kritiką aukštojo mokslo sektoriui.

Finansiškai stabilios, stambius verslo subjektus vienijančios asociacijos propaguoja „kietą“ interesų gynimą, sutelkę pajėgumus daryti poveikį teisinėmis priemonėmis, panaudoti spaudimą per žiniasklaidą, įvairiais bū-

dais panaudoti ryšius su aukštais valstybės pareigūnais, politikais. Bendrų profesinių / veiklos interesų pagrindu susikūrusioms asociacijoms, bendro tikslo siekiančioms diskusijomis, sunku pasiekti pakankamą gebėjimo atstovauti interesus lygį, nes asociacijos vadovybei sudėtinga įtraukti narius, o šiems trūksta aktyvumo įsitraukti į asociacijos veiklas. Vis dėlto, gindamos interesus, šios asociacijos nevengia parodyti „jėgą“, pasitelkdamos streikus bei pranešimus žiniasklaidoje. Pacientų organizacijos pripažįsta poreikį išsiugdyti gebėjimą kalbėti stipresniųjų kalba, interesus gina įtikinimu, motyvavimu, atvirumu ir viešinimu, nebijant parodyti savo silpnumo. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos interesams ginti ne itin likusios naudoti kraštutines priemones, jos tiesiog primena apie savo įtaką bei ką atstovauja.

Lyginant skirtingų tipų asociacijų bendravimo su nariais sunkumus, darną tarp narių sudėtingiausia pasiekti pacientų asociacijose, nes jos buria skirtingo išsilavinimo, skirtingo mentaliteto ir patirčių asmenis. Į asociacijas verslo ir bendrų profesinių ar veiklos interesų pagrindu susibūrę nariai turi panašius siekius, jų problemos panašios, tik šių skirtingų tipų asociacijose skiriasi prieštaraujančių interesų derinimo praktika. Esant interesų nesuderinamumui didelės, įvairius verslo subjektus vienijančios asociacijos nusišalina, o vienijančios narius su bendrais profesiniais ar veiklos interesais asociacijos akcentuoja norą pasiekti konsensusą. Kritinėse situacijose, kai reikia priimti sprendimą, konfliktai tarp narių verslo asociacijose sprendžiami balsavimu, bendrų profesinių ar veiklos interesų narių pozicijas asociacija siekia suderinti diskusijomis, o balsavimas – nerutininis kritinių situacijų valdymo būdas. Vis dėlto yra ir tarpsektorinių skirtumų, kadangi daugumoje aukštojo mokslo asociacijų, priskiriamų bendrų profesinių ar veiklos interesų pagrindu susibūrusiųjų kategorijai, nepavykus sprendimo priimti bendru sutarimu, gan dažnai taikoma balsavimo praktika ir vadovaujamosi principu, kad dauguma laimi. Pacientų organizacijose pagrindinė priemonė bet kokiaje veikloje – įtaiga ir nuolatinis darbas su nariais bei kitomis interesų grupėmis. Aukštojo mokslo institucijų vadovų asociacijose dauguma atvejų konsensusas pasiekiamas diskusijų būdu, o balsavimas – itin reta praktika.

Finansinės asociacijų galimybės labai skiriasi. Užsienio kompanijų atstovų asociacijos visiškai išsilaiko iš nario mokesčio, kuris yra pagrindinis

pajamų šaltinis ir gali siekti daugiau nei 11 tūkst. eurų per metus kiekvienam nariui. Kitoms asociacijoms narystės mokesčių neužtenka padengti asociacijos veiklos išlaidoms, tad jos rengia paraiškas projektams, gauna atlygį už jų administravimą, teikia ekspertines paslaugas. Pacientų organizacijų finansinės galimybės labai priklauso nuo asociacijų vadovų gebėjimo rasti finansavimo šaltinių. Aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos yra išlaidokos narių, kurių įnašo dydis priklauso nuo atstovaujamos institucijos dydžio, studentų skaičiaus ir kt. kriterijų.

46 lentelė. Veiklos valdymo ypatumai skirtingų tipų asociacijose.

Lyginamosios analizės kategorijos	Asociacijos tipas			
	<i>Vienijančios verslo subjektus</i>	<i>Vienijančios narius su bendrais profesiniais / veiklos interesais</i>	<i>Pacientų organizacijos</i>	<i>Aukštųjų mokslo institucijų vadovai</i>
Poreikių raiškos stilius	Merkantilinis interesas, kiekvienas iš narių pats praneša tiesiogiai apie problemas	Aplinkos analizė ir narių keliamos problemos	Veikimo orientyrai – buvimas tokiu, kaip visi nariai, profesinės žinios, kaip galėtų ar turėtų būti	Aplinkos analizė ir narių keliamos problemos
Gebėjimo atstovauti lygis	Svarbiausia – pasiekti tikslus bet kokiomis priemonėmis, naudojamosi turima įtaka	Trūksta abipusio noro: įtraukti ir ištraukti „Jėgos parodymas“ padeda būti išgirstiems	Pripažįstama, kad silpnos tos pacientų organizacijos, kurios ne problema sprendžia, o veikia tik dėl narių bendravimo. Pripažįstamas poreikis išsiugdyti gebėjimą kalbėti stipresniųjų kalba	Interesai įgyvendinami parodant galią
Bendravimo su nariais sunkumai	Visi nariai lygūs, vienodi interesai, nepasiekus sutarimo – nusišalinama	Visi lygūs, vienodi interesai, siekiama konsensuso	Visi nariai skirtingi (skirtingo išsilavinimo, mentaliteto, gyvenimo patirties)	Visi lygūs, daugeliu atvejų vienodi interesai, siekiama konsensuso

Kritinių situacijų valdymo būdas	Balsavimas	Bendras sutarimas, konsensusas, nesutarus laimi daugumos balsavimas	Įtaiga ir nuolatinis darbas siekiant konsensuso	Diskusijų būdu siekiama konsensuso
Finansinės galimybės	Užsienio kompanijų atstovų asociacijos visiškai išsilaiko iš nario mokesčio. Kitose – nario mokestis ir nemažai projektų, mokymo, ekspertinės paslaugos	Nario mokestis, kai yra galimybės, rengiami projektai, bet projektų lėšos nenaudojamos asociacijos administracinėms išlaidoms	Veiklos finansavimas iš vadovo rastų šaltinių	Nario mokestis

Be asociacijų veikimo praktikos skirtumų, skirtingų tipų asociacijų atstovų kalbėjimo stilius ir emocijų raiška interviu metu taip pat buvo skirtinga. Finansiškai pajėgių ir didelių verslo subjektus vienijančių asociacijų atstovai atsargiai rinko žodžius kalbėdami apie savo asociacijos vidines praktikas, tarsi vengdami pasakyti per daug, bet norėdami likti geranoriški. Mažiau atsargumo buvo juntama, kai buvo kalbama apie kitus suinteresuotuosius. Asociacijų, vienijančių narius su bendrais profesiniais / veiklos interesais, informantų bendravimo stilius buvo dalykiškas, logiškas, nevengiant savikritikos ir kritikos. Jaunimo asociacijų atstovai interviu metu buvo atsargesni, vengė nepagarbių atsiliepimų. Pacientų asociacijos atstovas laisvai reiškė mintis ir emocijas. Jo bendravimo stilius – teisingo žmogaus, pasiekusio savo tikslus, neturinčio ko slėpti, nes jo siekiai yra atviri ir jis mano, kad jie yra vieši. Aukštojo mokslo vadovų asociacijų atstovai kalbėjo gana atvirai, suteikė daug informacijos, tačiau buvo juntamas ir noras parodyti turimą įtaką.

Apibendrinimas

Interesų konkurencija yra tikslinga, nes skatina asmenis ir organizacijas burtis bendrai veiklai problemoms spręsti, o susivienijus, siekti organizacijos augimo, mokytis ir tobulėti. Tačiau konkurencinga aplinka, jei tam tikros suinteresuotųjų organizacijos aukščiau visko kelia savo interesus, gali

skatinti jas tikslų siekti priemonėmis, ignoruojančiomis interesų atstovavimo demokratiškumo, skaidrumo, teisėtumo, lygiateisiškumo principus. Tokioje aplinkoje svarbus vaidmuo tenka valstybei – reikalinga skaidri, teisėta, procedūromis grįsta erdvė interesams reikštis, kad būtų užtikrintas interesų lygiateisiškumas, įdiegti mechanizmai interesų derinimui, viešojo intereso pažinimui, išvengta prioriteto teikimo galingesniems suinteresuotiesiems, atsižvelgiama į suinteresuotųjų vidinių praktikų demokratiškumą ir atstovavimo priemonių skaidrumą, užtikrinamas grįžtamasis ryšys rengiant ir priimant sprendimus. Tačiau šiuo metu, nors ir pripažįstama valstybės institucijų pasiekta pažanga dirbant su suinteresuotaisiais, visi respondentai erdvę interesams reikštis vertina kaip tobulintina, ypač grįžtamojo ryšio užtikrinimo požiūriu.

Visos verslo subjektus vienijančios asociacijos stengiasi pabrėžti savo išskirtinumą, savo narių indėlį ar dalį ekonomikoje, investicijas sektoriaus plėtrai. Tačiau šis išskirtinumas nėra savaimė suprantamas, nes visgi visų tokio tipo asociacijų galutinis tikslas – sąlygų sudarymas didesniai pelnei pasiekti, o galios auginimas padeda siekti šio tikslo. Savo išskirtinumo demonstravimas akivaizdus, kai nenorima derėtis dėl visiems suinteresuotiesiems priimtino sprendimo. Tačiau, kai atsiranda bendras interesas, išskirtinumas užmiršamas ir susitelkiama bendrai pozicijai apginti. Atkreiptinas dėmesys, kad verslo subjektus vienijančios asociacijos, vertindamos savo tikslų pasiekimo sėkmę kaip potencialią naudą visai visuomenei, atstovauja tik verslininkų interesus, ir nesirūpina, kaip tai gali paveikti darbuotojus ir jų interesus. Smulkius ir individualia veikla užsiimančius verslininkus vienijančios asociacijos pozicija šiuo požiūriu kitokia. Kai akcentuojamas šių rinkos veikėjų vaidmuo ir jų veiklos įtaka ekonomikai, išryškunami ne vieno visuomenės sluoksnio, o didelės ir įvairios visuomenės grupės interesai, kurie neretai užgožiami galingesnių veikėjų pastangomis.

Verslo asociacijų, tiek „galingųjų“, tiek ir silpnesnių, norą ar nenorą bendradarbiauti su „konkuruojančiomis“ asociacijomis lemia bendrų interesų atsiradimas. Stipriosios asociacijos, kai joms nereikalinga „kritinė masė“, silpnesniųjų nemato. Pacientų organizacijos yra silpnos, tai dominuojančios aukštųjų mokyklų vadovų asociacijos, turinčios lemiamą įtaką sektoriuje priimamiems sprendimams, ir jos santykio su kitomis sektoriaus asociacijomis. Kitos sektoriaus asociacijos užima vidutinę ar menką poziciją formuojant sektoriaus politiką. Aukštųjų mokyklų vadovai deklaruoja,

kad atstovauja visą universiteto ar kolegijos bendruomenę, tačiau ne visi tos bendruomenės atstovai jaučiasi išgirsti ir atstovaujami. Dauguma sektoriaus asociacijų veikia panašiais metodais kaip pacientų organizacijos išnaudodamos švietėjišką veiklą, viešimą, bandymą priėti prie sprendimų priėmėjų per asmeninius kontaktus.

4.2. Asociacijų gebėjimų raida (atvejų studijos tyrimas)

Simona Švaikauskienė, Birutė Mikulskienė,
Eglė Galiauskienė, Šarūnas Narbutas

4.2.1 Žinių ekonomikos forumas (ŽEF) – naujų tikslų brandos etape paieška

Įvadas

Šioje atvejo analizėje pristatoma asociacija – Žinių ekonomikos forumas (ŽEF), kuri vienija mokslo, verslo bei visuomeninių organizacijų, valstybinių institucijų atstovus. Verslo įmonės ŽEF narės apibūdinamos kaip pažangiausios ir inovatyviausios, veikiančios tokiose mokslui imliose srityse kaip biotechnologija, lazerių, informacinių technologijų ir pan. Asociacijos veiklos pagrindą sudaro palankios aplinkos žinių ekonomikos kūrimui vystymas, žinių ekonomikos vertybių ir mąstysenos įtvirtinimas visuomenėje. ŽEF svariai prisidėjo prie Lietuvos visuomenės švietimo, valstybės valdymo pokyčių žinių ekonomikos klausimais bei mokslo ir verslo bendradarbiavimo skatinimo.

Atvejo analizėje aptariamoms ŽEF įkūrimo prielaidoms, analizuojama veikla augimo bei brandos etape. Be to, analizuojama dabartinė valdymo praktika bei vykdoma veikla, siekiant įvertinti organizacijos gebėjimus ir kompetencijas bei nustatyti, kokiaje gyvavimo stadijoje šiuo metu yra organizacija. Analizės laikotarpis apima 1999–2015 m. Atvejo analizė parengta remiantis informacija gauta iš atliktų trijų pusiau struktūruotų interviu: du su asociacijos iniciatoriais (kurių mintys tekste koduojamos kaip ŽEF1 bei ŽEF2) bei vienas su dabartiniu asociacijos atstovu – direktoriaus pavaduotoju (ŽEF3). Taip pat naudota informacija iš antrinių šaltinių, pateikiamų oficialioje asociacijos svetainėje, įvairių institucijų bei informacinių portalų svetainėse.

Asociacijos atsiradimo prielaidos bei įkūrimas

Organizacijos, ypač veikiančios nevyriausybiniam sektoriuje, atsiradimą nulemia įvairūs veiksniai, nerealizuoti poreikiai, interesų atstovavimo trūkumas ir pan. Analizuojant 2000–2001 m. situaciją Lietuvoje bei Europoje, galima įvardyti bent keletą veiksnių, galėjusių paskatinti bei nulemti ŽEF įkūrimą.

Visų pirma, Europos sąjungoje (ES) minėtu laikotarpiu buvo itin akcentuojama inovacijų bei investicijų į mokslinius tyrimus svarba, tai atspindėjo 2000 m. priimtoje Lisabonos strategijoje, kurios tikslas buvo sukurti Europoje konkurencingą žinių ekonomikos rinką bei tapti dinamiškiausia ir konkurencingiausia žinių ekonomikos sistema. Pagrindiniai Lisabonos strateginiai taškai – švietimas ir inovacijos, moksliniai tyrimai ir technologijos. Dėl Lisabonos strategijos apie 228 mlrd. EUR 2007–2013 m. finansavimo laikotarpiu buvo skirta tikslinėms augimą skatinančioms investicijoms tokiose srityse, kaip inovacijos, moksliniai tyrimai ir technologijų plėtra, parama verslui¹⁷⁸.

Antrasis veiksnys, sudaręs sąlygas atsirasti ŽEF, – tai ryškus Lietuvos atsilikimas inovacijų bei technologijų naudojimo srityje lyginat su ES, žemas kompiuterinis raštingumas bei kompiuterių naudojimas. Remiantis statistiniais duomenimis, 2001 m. žiemą internetu naudojosi tik 8,7 proc. šalies gyventojų, kompiuteriu – 19,5 proc.¹⁷⁹. Kartu buvo pastebimas vis didėjantis politikų, pripažįstančių bręstančios informacinės visuomenės svarbą, dėmesys, kuris lėmė įvairių komisijų, strategijų bei institucijų atsiradimą. Pavyzdžiui, 2000 m. Seime buvo sudaryta nuolatinė informacinės visuomenės plėtros komisija, 2001 m. buvo suformuota ir patvirtinta „Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcija“.

Trečiasis veiksnys – oficialių dokumentų apie žinių visuomenės bei žinių ekonomikos visuomenės sukūrimą atsiradimas ŽEF įkūrimo išvakarėse, kurie buvo inicijuoti bei sukurti Lietuvos politikų bei mokslininkų. Seime 2001 m. priimtas A. Kubiliaus pasiūlytas rezoliucijos projektas „Dėl žinių visuomenės ir žinių ekonomikos plėtros Lietuvoje prioritetinių darbų“, kuriame pažymima: „žinių ekonomika tampa svarbiausiu išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiančiu veiksniu, o žinioms imlios pramonės bei

178 http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_lt.pdf

179 <http://archyvas.infobalt.lt/main.php?&i=2547>

informacinių technologijų plėtotė yra būtina šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga¹⁸⁰ 2001 m. Lietuvos mokslininkai parengė „Lietuvos mokslų ir technologijų baltąją knygą“, kurioje nubrėžiamos galimos žinių visuomenės kūrimo Lietuvoje kryptys. Šis leidinys, anot ŽEF iniciatoriaus (ŽEF1): „stiprų impulsą padarė <...> buvo geras akademinis pagrindas, bet mes jau tuo metu supratome, kad reikia burtis į kažkokį darinį tam, kad iš tiesų idėjas ir patiems geriau suvokti ir kartu, kad jas populiarinti Lietuvoje.“

Ketvirtasis veiksnys – politikų, suvokusių žinių ekonomikos svarbą bei poreikį plėtoti šią ideologiją Lietuvoje, iniciatyvinio branduolio atsiradimas. Vienas iš forumo įkūrėjų (ŽEF1) teigė: „tai buvo Porterio darbai, kuriuos tuo metu kaip tik skaitėm. Ir būtent jie buvo ta ašis, kuri būtent šiek tiek lėmė ir tą žinių ekonomikos ideologinį pasirinkimą.“ Be to, ŽEF įkūrėjas (ŽEF1) patvirtino prielaidas, kad forumo iniciatoriams darė įtaką tendencijos ES: „Pati idėja turbūt gimė iš tokio platesnio supratimo, kurį inspiravo kaip tik 2000 metais ES patvirtinta taip vadinama Lisabonos strategija“. Tai skatino mąstymą, kaip Lietuvoje pritaikyti strategijoje numatomas idėjas bei tikslus. Be to, kitas ŽEF iniciatyvinio branduolio dalyvis (ŽEF2) pripažįsta, kad informacinių technologijų plėtra darė įtaką: „ta dvasia, kuri buvo tuo metu tai buvo informacinių technologijų bumas. Ten daug buvo kalbama apie informacinę visuomenę <...>“. Iniciatyvinis branduolys, sudarytas iš politikų, siekė atrasti bendrysių su verslu. Prie neformalių diskusijų prisijungė tokių pažangių verslo sričių, kaip biotechnologijos bei lazerių atstovai, vėliau atsirado ir atstovai iš akademinės bendruomenės.

Asociacijos direktoriaus pavaduotojas (ŽEF3) apie asociacijos įkūrimą teigė, kad „<...> iš pradžių būdavo neformalu, susitikinėdavo taip labiau kaip klubas. Pradžioje pagrindu verslas ir šiek tiek politikų. <...> Pamatė, kad jeigu nori realizuoti kažkokį tai pokytį, tai reikia kažko rimtesnio, ta prasme biurokratinio aparato šiek tiek, kuris palaikytų, nes vien tik iš verslininkų, kurių nėra tai pagrindinė duona užsiimti šita veikla, ir iš tų pačių politikų natūralu, kad nieko nesigaus.“ Neformalus klubiniai susitikimai įgavo teisinę formą – 2001 m. spalį buvo įkurta asociacija, vienijanti politikus, verslininkus bei mokslininkus, dirbančius biotechnologijos, informacinių technologijų, lazerių, farmacijos srityse. Įvardijami asociacijos tikslai – ginti verslo ir mokslo interesus bei skatinti verslo, akademinį ir valdžios struktūrų bendradarbiavimą įgyvendinant žinių ekonomikos plėtrą.

180 http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=134160

Augimas

Augimo stadijoje organizacijos dažnai supa konkurencinga, kartais net priešiška aplinka. Pirmaisiais gyvavimo metais ŽEF susidūrė su pakankamai silpnu visuomenės suvokimu, kas yra aukštosios technologijos ir inovacijos, bei gana skeptišku valstybinių institucijų požiūriu, kad pramonė palaiko ūkį, be to, dar nebuvo visiškai suprasta aukštųjų technologijų reikšmė. Pradinę veiklą sunkino ir žmogiškųjų išteklių, galbūt ir kompetencijų, trūkumas. Organizacijos augimo stadijoje paprastai plėtoja vykdomą veiklą, plečia veikimo spektrą. Analizuojant ŽEF vykdytą veiklą išskirtinos trys svarbiausios veiklos kryptys:

1. Slėnių įkūrimo inicijavimas. ŽEF nariai, įkvėpti M. Porterio klasiterių teorijos, inicijavo bei parengė koncepciją dėl slėnių kūrimo Lietuvoje, koncentruojant mokslinių tyrimų studijas bei verslą netolimose geografinėse teritorijose. Asociacija kartu su Vilniaus miesto savivaldybe, Vilniaus bei Gedimino technikos universitetais pasirašė ketinimų protokolą, kuriame numatyta steigti „Saulėtekio slėnį“, „Visorių slėnį“ bei kitus žinių ekonomikos branduolius Vilniaus mieste. 2008 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė sprendimą dėl penkių integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių), steigimo. Panaudojus ES lėšas įsteigti šie centrai – „Santara“ ir „Saulėtekis“ Vilniuje, „Santaka“ ir „Nemunas“ Kaune bei „Jūrinis“ Klaipėdoje. Slėnių inicijavimas įvardijamas kaip vienas reikšmingiausių pasiekimų asociacijos istorijoje nepaisant to, kad buvo nukrypta nuo pradinių ketinimų dėl slėnių valdymo: „<...> Pagrindinė mūsų idėja buvo, kad tokiems dariniams turi vadovauti verslas, o čia šiuo atveju pirmu smuiku groja akademinė bendruomenė ir tada dalykai šiek tiek išsikreipia“ (ŽEF2) ir jų planuoto bei realaus skaičiaus: „<...> Gavos, kad tų slėnių padaugėjo ir tada nuomonės išsiskiria. Vieni sako, kad gerai, kiti sako, kad tai yra negerai...“ (ŽEF3).

2. Politinė veikla. 2002 m. ŽEF iniciatyva buvo pasirašytas Nacionalinis susitarimas dėl ekonominės ir socialinės pažangos, kurį pasirašė visos politinės partijos bei tokios asociacijos, kaip Lietuvos universitetų rektorių konferencija, Lietuvos kolegijų direktorių konferencija, abi studentus vienijančios asociacijos (LSS ir LSAS), Lietuvos pramonininkų konfederacija ir kt. Forumo iniciatorius (ŽEF1), akcentuodamas šio pasiekto susitarimo svarbą teigia, kad: „Buvo jau pirmas pasiekimas, kai mes sugebėjom įtikinti visas partijas, kad jau šita religija jie patikėtų. <...> Taip prasidėjo įsitvirtinti“

nimas, kad šita kryptis yra labai svarbi.“ Be to, anot iniciatoriaus (ŽEF2), netiesioginis ŽEF pasiekimas buvo, kad: „Valstybinėse institucijose atsirado tokie dariniai, kaip žinių ekonomikos komitetas Seime, prie Vyriausybės kažkoks informacinės visuomenės darinys, kurie, taip sakant, tą teisinę pusę bandė pasižiūrėti“. Prie politinės veiklos rezultatų gali būti priskiriamas pasiekimas, kad dalis gautų ES lėšų būtų skirta aukštosioms technologijoms ir slėnių kūrimui. Akivaizdu, kad šis pasiekimas buvo nulemtas politinės situacijos: „<...> Prašė paramos, nes mažumos Vyriausybė gali veikti, jei turi kažkokį sutarimą su opozicija. Ir mes sutikom tada tą paramą duoti, bet tada surašėm kelias sąlygas ir viena sąlyga buvo kaip tik, kad ES apie 10 proc. visų lėšų būtų skirta tų aukštųjų technologijų slėnių kūrybai“ (ŽEF1). Be to, tuometinis šalies Prezidentas ŽEF iniciatorių paskyrė neformaliu patarėju žinių ekonomikos klausimu. Tai įgalino daryti įtaką žinių ekonomikos koncepcijos vystyme Lietuvoje. Taigi, galima teigti, kad politikų dalyvavimas asociacijos veikloje leido daryti stiprią įtaką politiniams sprendimams bei vykdomai politikai.

3. Švietėjiška bei idėjų populiarinimo veikla. Asociacijos veiklos pradžioje visuomenės suvokimas apie žinių ekonomiką, aukštąsias technologijas, inovacijas buvo menkas. Tad, kaip teigia ŽEF iniciatorius (ŽEF1), visuomenės švietimas ir žinių ekonomikos idėjos populiarinimas bei sklaida buvo pradinės veiklos pagrindas: „<...> Visada sakydavau, kad geriausias vadybos vadovėlis yra Biblija. <...> Pradžiai turim atrasti tą idėją, ją tinkamai suformuluoti. Tada reikia apaštalų ir reikia tą tikėjimą skleisti per visą Lietuvą. Nu, tai pradiniam etape tai buvo toks pagrindinis darbas. <...> Tiesiog tų idėjų sklaida.“ Buvo pradėtos rengti pirmosios konferencijos su siekiu skleisti idėjas. Vienu iš pavyzdžių gali būti įvardyta 2002 m. surengta diskusija prezidentūroje „Kaip kurti žinių ekonomiką Lietuvoje“. Derėtų paminėti kai kuriuose šalies regionuose buvusį nedidelį susidomėjimą, mažą aktyvumą. 2003 m. įkurta „Tarptautinė žinių ekonomikos mokykla“ tapo platforma, suteikusia galimybę bendradarbiauti socialinių mokslų doktorantams ir verslo įmonių atstovams. Dar viena idėjų sklaidos forma buvo 2003–2010 m. kai ŽEF vykdė projektą su Pasaulio banku, Vilniaus m. savivaldybe ir asociacija „Infobalt“, rengiant seminarus regionų centruose su vietos verslo atstovais žinių ekonomikos bei inovacijų tematikomis. Organizuojant seminarus turėta pasisekimo. Asociacija taip pat prisidėjo prie aukštųjų technologijų bei inovacijų srityse dirbančių įmonių skatinimo,

2004 m. įsteigdama „Žinių ekonomikos įmonės“ ir „Sėkmingiausios jaunos aukštųjų technologijų įmonės“ apdovanojimus. Ši kasmet vykdoma veikla taip pat prisideda prie ŽEF bei žinių ekonomikos idėjų populiarinimo.

Nepaisant sunkumų, per pirmuosius asociacijos gyvavimo metus pasiekta reikšmingų pokyčių skatinant mokslo ir verslo bendradarbiavimą. Labiausiai tai sietina su klasterių ir slėnių atsiradimu Lietuvoje. Taip pat svariai prisidėta prie visuomenės švietimo bei valstybės politikos pokyčių žinių ekonomikos klausimu. Pažymėtina, kad asociacijos veikla augimo stadijoje buvo pakankamai rezultatyvi, tai rodo, kad asociacijos steigėjai turėjo gan aiškiai suformuluotą misiją bei tikslus. ŽEF augimo / vystymosi stadija tęsėsi apytiksliai iki 2006 m.

Stabili veikla (branda). Organizacijos valdymo praktikos bei vykdomos veiklos apžvalga.

Organizacija pasiekusi brandos etapą (apie 2006 m.) jau turi nusistovėjusius tikslus, veiklos kryptis, vykdomas veiklas. Asociacijos brandos laikotarpiu visuomenės švietimo ir žinių ekonomikos idėjų populiarinimo veikla po truputį darėsi neaktuali, kadangi padarytas įdirbis jau suformavo visuomenės suvokimą. Politinė veikla taip pat buvo davusi rezultatų, nes politikai bei valstybinės institucijos jau turėjo suvokimą apie žinių ekonomiką bei jos reikšmę tolimesniam valstybės vystymuisi, labiau suvoktas mokslinių tyrimų finansavimo poreikis. Nepaisant nemažo asociacijos indėlio augimo fazėje, brandos etape toliau plėtojamoms pagrindinėms veikloms kryptys, tokios kaip verslo ir mokslo bendradarbiavimas, inovacijų politika, aukštojo mokslo politika.

ŽEF brandos etapu išgyveno keletą praradimų, susijusių su nariais. Visų pirma, politikai inicijavę asociacijos įkūrimą nutolo nuo veiklos. Forumo iniciatoriui užėmus Vyriausybės vadovo postą, atsitraukė ir dalis iniciatyvinio branduolio narių. Akivaizdu, kad tikslai suplanuoti dar asociacijos įkūrimo stadijoje jau buvo pasiekti (slėnių koncepcija, nacionalinis susitarimas, finansavimas inovatyvioms sritims), kas galbūt taip pat turėjo įtakos politikų entuziazmui prablėsti. Antra, tai įvykis nulėmęs pokyčius su ŽEF nariais verslininkais. Kaip teigia iniciatorius, (ŽEF1) „Asociacijos kūrimo stadijoje ne tik politikai, bet ir verslas stengėsi suprasti, ko nori pasiekti. Jau turėjo tada visą Fermento pramonę <...> Pasidžiaugę. <...> Pasidžiaugę, kad mes supratom, kad norim įsitvirtinti pasaulyje, užaugti iki tokios

pasaulinio lygio industrijos ir jie per 10 metų sugebėjo pasiekti. Ir tada jie sėkmingai savo verslą pardavė amerikiečiams.“ 2010 m. UAB „Fermentas“ buvo parduotas JAV mokslinių technologijų verslo milžinui “Thermo Fisher Scientific”. Pasiekus tikslus, sumažėjo interesas iš kai kurių verslo atstovų ko nors siekti toliau, o tai taip pat turėjo sumažinti jų aktyvumą. Taigi asociacija, pasiekusi brandos stadiją, susidūrė su kai kurių narių atitolimu bei entuziazmo trūkumu dėl dalinai įgyvendintų tikslų.

Analizuojant dabartinę asociacijos valdymo praktiką, atsižvelgiama į sprendimo priėmimo, strategijos kūrimo, komunikacijos, organizacinės struktūros, veiklos kontrolės ir finansavimo aspektus. Pagrindinės ŽEF valdymo praktikos pateiktos 47 lentelėje .

47 lentelė. ŽEF vidinio valdymo praktika.

Veiksniai	ŽEF praktika
Organizacinė struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Visuotinis susirinkimas • Taryba • Direktorius ir administracija
Strateginis planavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Tvirtina visuotinis narių susirinkimas • Trumpalaikę strategiją tvirtina taryba • Kasdienę veiklą planuoja direktorius
Sprendimų priėmimo praktika	<ul style="list-style-type: none"> • Konsensusas • Veikia tik tais klausimais, kur yra sutarimas • Nebandoma balsavimu išspręsti
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Renginių metu • Skambučiai nariams • Naujienlaiškis • Nuolatinės informacijos dalybos tinkle • Skirtingi nariai, skirtinga aktuali informacija
Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Nario mokestis • Lėšos iš vykdomų projektų bei ekspertinės veiklos
Veiklos kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolę vykdo visuotinis narių susirinkimas • Atskaitomybė tarybai • Tarybos pirmininko ir direktoriaus susitikimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Organizacinė asociacijos struktūra susideda iš: visuotinio susirinkimo, tarybos ir direktoriaus su keletu administracijos darbuotojų. Visuotinis susirinkimas – tai aukščiausias asociacijos organas, priimančias svarbiausius organizacijos sprendimus, renkantis tarybą bei sudarantis sutartį su direktoriumi. Visuotinis susirinkimas tvirtina asociacijos strategiją bei veiklos ataskaitas taip atlikdamas veiklos kontrolę. Taryba, anot asociacijos direktoriaus pavaduotojo, veikia valdybos principu ir yra aukščiausias organas tarp visuotinių susitikimų. Tarybos narių skaičius įstatuose tiksliai neapibrėžiamas, nurodomos skaičiaus ribos 15–35. Tikslų skaičių tvirtina visuotinis narių susirinkimas. Asociacijos atstovas (ŽEF3) teigia, kad taryba vykdo vidutinės trukmės strateginį planavimą: „<...> Tokius pusiau strateginius dokumentus, kurie ilgalaikiškesnį išpareigojimą metams ar keliems, tai va kai kuriuos tvirtina taryba“ bei dalinai vykdo kokybės kontrolę (atsiskaito administracija): „<...> Administracija kiekvieną trečiadienį susitikinėjam. Administracija ir tarybos pirmininkas, kuris užtikrina tam tikrą atsiskaitymą“. Asociacijos direktorius, kaip teigia jo pavaduotojas: „<...> Direktorius priima visus taktinius sprendimus ir administracinius, taip pavadinkim.<...>“ (ŽEF3). Taigi, direktorius yra samdomas darbuotojas, kuris užsiima vykdomąja veikla.

Analizuojant asociacijos sprendimo priėmimo praktiką itin pabrėžiama konsensuso siekiamybė. Kaip teigia asociacijos atstovas (ŽEF3): „Dažniausiai konsensusas <...> nebandom <...> balsavimu išspręsti.“ Taip pat svarbu akcentuoti dar vieną praktiką, kuri yra glaudžiai susijusi su narių interesų atstovavimu. ŽEF, kaip asociacija, narius atstovauja tik tais klausimais, kuriais yra sutarimas, anot direktoriaus pavaduotojo (ŽEF3): „Principas galioja toks, kad jeigu, tarkim, yra penkios pastabos. <...> Dėl keturių pastabų sutaria visi, dėl vienos – vienas arba du nariai sako: ne, mums atrodo kitaip. <...> Mes dėl keturių sutariam, dėl keturių ŽEF ir pasisako.“ Klausimai, dėl kurių bendro sutarimo nėra, paliekami atskirų narių savarankiškai veiklai. Sprendimus priima tam tikras organizacijos organas, kuris turi reikalingas kompetencijas, tačiau vyrauja dažna praktika įtraukti narius į sprendimo priėmimo procesą. Kaip teigia direktoriaus pavaduotojas (ŽEF3): „<...> Kai derinam kažkokius dalykus, mes arba išsiunčiam nariam pastabom, arba organizuojam vidinius pasitarimus.“

Organizacijos komunikacija nulemta asociacijos specifikos. Asociacijos nariai yra gana skirtingi, todėl daugeliu atveju informacija, kuria

dalinamasi su nariais yra specializuojama pagal intereso sritis. Naujienlaiškis, kurį asociacija kas mėnesį siunčia nariams, yra bendro pobūdžio informacija, siekiant supažindinti su vykdytomis bei planuojamomis veiklomis. Kaip dar vienas iš komunikacijos būdų įvardijamas bendravimas renginių metu. Taip pat akcentuojami telefoniniai skambučiai atskiriems nariams pagal poreikį. Kaip teigia direktoriaus pavaduotojas (ŽEF3): „<...> Eini į posėdį, kol eini, padarai keletą skambučių keliems nariams <...> apsitari kažką <...>.“ Be to, vyksta nuolatinis, daugeliu atveju – neformalus, komunikavimas tinkle.

Vienas iš finansavimo šaltinių nuo pat asociacijos įkūrimo yra nario mokestis. Tačiau, kaip teigia asociacijos direktoriaus pavaduotojo (ŽEF3), didžioji gaunamų lėšų dalis yra kiti šaltiniai. Organizacija vykdo ekspertinę veiklą, pagal užsakymus rengia įvairias ataskaitas, tai prisideda prie finansinių išteklių didinimo. Be abejo, asociacijos vykdomi projektai padengia bent jau projektų administravimo išlaidas, tai įgalina veikti. Finansavimo nebuvimas yra gan rimta kliūtis organizacijos veiklos plėtrai, pavyzdžiui, asociacija šiuo metu vykdo projektus Vilniuje, kur yra ir pati įsikūrusi. Asociaciją vykdyti į šalies regionus pristabdo ne tik fizinis atstumas, bet ir finansų stoka. Siekiant įvertinti asociacijos veiklos aktyvumą ir turimas kompetencijas bei jų tobulinimą, analizuojamos vykdomos veiklos, kurios išskaidytos į vidines, išorines bei išorines veiklas, nukreiptas į visuomenę (žr. 48 lentelę).

48 lentelė. ŽEF vykdomos veiklos.

Veikla	Vidinė veikla	Išorinė veikla	Išorinė veikla visuomenei
Mokymai	X	X	
Diskusijos	X		
Darbo grupės		X	
Ekspertinė veikla		X	
Analitinė veikla		X	
Forumai			X
Projektai		X	
Apdovanojimai			X

Trumpraščiai Seimo nariams			X
Susitikimai su sprendimų priėmėjais		X	

Vidinė veikla nėra aktyviai plėtojama. Asociacija organizuoja vidines narių diskusijas. Taip pat vykdo mokymus. Organizacija vidinei veiklai vykdyti naudoja organizacijos lėšas. Vidinės veiklos organizavimu dažniausiai užsiima administracija. Tiek mokymai, tiek diskusijos nėra labai dažnos, anot direktoriaus pavaduotojo (ŽEF3): „<...> Mokymai iš tikrųjų negaliu pasakyti, kad jie yra ypatingai dažni“, „<...> Diskusijų nežinau, žinokit, gal į kokį trimestrą du trys prasisuka“. Taigi akivaizdu, kad organizacija nėra orientuota į vidinės veiklos plėtojamą bei vidinių gebėjimų tobulinimą.

Išorinės veiklos spektras pakankamai platus. Organizacija orientuota į projektų vykdymą: „Vis tiek esam daug paremta ant projektų organizacija (ŽEF3).“ Taip pat asociacija nemažai laiko skiria ekspertinės nuomonės rengimui ir skleidimui, analitinei veiklai, rengiant galimybių studijas, ataskaitas. Mokymų vykdymas, kaip išorinė veikla, vykdoma užsakymų pagrindu. Pagrindinė veikla nukreipta į narių interesų atstovavimą yra dalyvavimas įvairiose darbo grupėse švietimo bei ūkio ministerijose (pvz., Struktūrinių fondų priežiūros darbo grupė) bei susitikimai su sprendimų priėmėjais.

Brandžios organizacijos, kurios turi suformuotus tikslus bei nusistovėjusią struktūrą, valdymo praktiką, turinčios žinių apie sektoriaus specifiką, geba savo veiklą nukreipti ir į visuomenės poreikių tenkinimą. Kaip pavyzdys gali būti įvardijami ŽEF inicijuoti ir organizuojami „Žinių ekonomikos įmonės apdovanojimai“, „Sėkmingiausios jaunos aukštųjų technologijų įmonės apdovanojimai“ ar kartu su Ūkio ministerija vykdomas magistrų baigiamųjų darbų konkursas. Ši iniciatyva nukreipta į inovatyvių organizacijų skatinimą, žinių ekonomikos bei inovacijų populiarinimą ir į asociacijos žinomumo didinimą. Be to, įvairių viešų diskusijų bei forumų organizavimas taip pat prisideda prie asociacijos žinomumo didinimo bei įtraukia visuomenės atstovus į viešą problemų, sprendimų ieškojimo aptarimą. Trumpraščiai Seimo nariams su pagrindine informacija, argumentais dėl balsavimo, siunčiami turint tikslą prisidėti prie kokybiškų sprendimų valsybės valdyme priėmimo. Pažymėtina, kad organizacijos veikla šiuo metu

geografiškai daugiausiai vyksta ten, kur yra ir asociacijos būstinė. Anot direktoriaus pavaduotojo (ŽEF3), ši veikla vyksta būtent ten tiek dėl finansų „<...> Jeigu būtų kažkokių projektinių lėšų šioms veikloms, tai būtų labai didelė paspartis“, tiek dėl žmogiškųjų išteklių: „Kalbant apie regionus ten jau sudėtingiau iš tikrųjų yra <...> Neturime mes ten daug narių“ trūkumo.

ŽEF atvejo brandos analizė

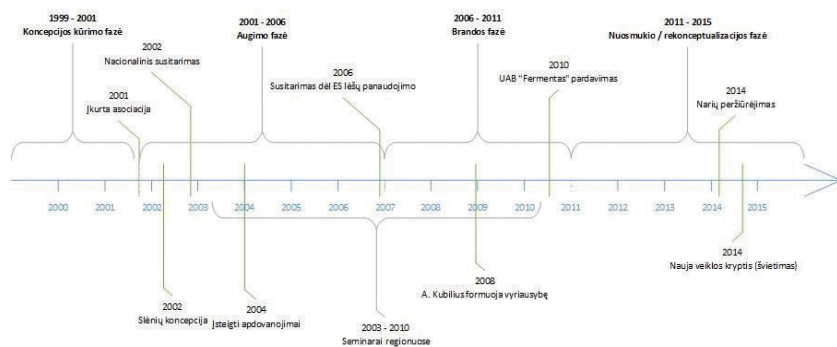
Organizacijos konceptualizacijos stadija prasidėjo anksčiau nei organizacija buvo oficialiai įkurta. Stadija, kurios metu buvo suformuluota organizacijos koncepcija bei strategija apima laikotarpį nuo 1999–2001 m. Nuo organizacijos įkūrimo 2001 m. prasidėjo augimo stadija, kurios metu formuojasi organizacinė struktūra, veikimo praktika, didėja narių skaičius. Nagrinėjamos asociacijos atveju, augimo stadijoje nuveikti darbai savo strategine reikšme tiek organizacijai, tiek valstybės gyvenime buvo netgi reikšmingesni nei brandos stadijoje. ŽEF brandos stadijos pradžią apytiksliai galima laikyti 2006 m., kadangi organizacija jau buvo gavusi pripažinimą, veikla nusistovėjusi. Atlikus asociacijos istorinės raidos analizę bei įvertinus dabartinę veiklą ir organizacijos esamą situaciją, galima daryti prielaidas dėl šiuo metu užimamos pozicijos organizacijos gyvavimo cikle.

Darytina prielaida, kad asociacija yra išgyvenusi nuosmukį ir bando ieškoti atgimimo galimybių. Nuosmukiui neabejotinai turėjo įtakos politikų atitolimas, tai iki tol garantavo politinį organizacijos svorį, bei verslo interesų sumažėjimas įvykdžius vienos iš steigėjų pardavimo užsienio kapitalo įmonei. Palyginus su visu asociacijos gyvavimo ciklu, 2010–2013 m. itin reikšmingų įvykių nebuvo. Be to, 2014 m. vykdytas narių peržiūrėjimas, atsisakant narių politikų, neaktyviems nariams pasiūlant stabdyti narystę, rodo buvus stagnacijos fazę. Organizacijos siekis atsinaujinti labai akivaizdžiai pasireiškia naujos strateginės veiklos srities, tokios kaip švietimas, prisiėmimas. Organizacija stengiasi pritraukti naujos srities ekspertų ir narių, be to atsiranda galimybė suaktyvinti veiklą. Daugelį prielaidų pagrindžia asociacijos direktoriaus pavaduotojo (ŽEF3) mintys, kad „<...> Reikėjo savotiško „restarto“. Ir nauja kryptis, ir truputį atsišviežinimas. Ir dabar irgi galvojam apie plėtrą. Žiūrim potencialių narių, tiek įmonių, organizacijų, tiek ir fizinių asmenų, kurie galėtų prisidėti prie mūsų veiklos ir pastiprinti“.

Forumo iniciatoriai gana kritiškai vertina dabartinę asociacijos veiklą, ypač dėl visuomenėje turimo vaidmens. Anot iniciatoriaus, ŽEF1 organiza-

cija yra: „<...> Mažiau turinti įtakos tokiems einamiems sprendimams. Man netenka matyti, man netenka girdėti kur nors Seime, kad ŽEF kur nors ryškiai keltų kokias nors idėjas“. Be to, forumo iniciatorius (ŽEF1) mano, kad politikų nutolimas forumui nebuvo į naudą ir, kad dabar trūksta forumo įtakos politikams. Jis teigia, kad: „<...> Forumas turi užsiimti labai stipriu lobizmu arba forumas turi galvoti, kaip sugrąžinti politikus į savo tarpą“. Kitas iniciatyvinio branduolio dalyvis (ŽEF2) antrina dėl asociacijos sumenkusio autoriteto: „<...> Ideologinio vaidmens ŽEF pasigesčiau. <...> Vaidmuo, bent jau tas, kuris pradžioje, tai jis šiek tiek dingo.“ Asociacijos iniciatorius (ŽEF2), kaip asmuo, buvęs prie ideologinių organizacijos ištakų, pasigenda ideologinės organizacijos veiklos, tuometinių tikslų tęstinumo. Kaip neįvykusi slėnių priežiūra ar nepavykęs verslo-mokslo bendradarbiavimo skatinimas kitose srityse, bet organizacija tapo per daug orientuota į projektus, į labiau žemiškus dalykus pametant ideologinius dalykus. Taigi, forumo iniciatorių-įkūrėjų vertinimas pagrindžia sumenkusį ŽEF įvaizdį bei įtaką, o tai sustiprina prielaidas dėl organizacijos išgyventos nuosmukio stadijos.

Apibendrinant atliktą organizacijos gyvavimo ciklo analizę, žemiau paveiksle pateikiama laiko skalė, kurioje atsispindi reikšmingiausi įvykiai bei organizacijos gyvavimo stadijos.



11 pav. ŽEF gyvavimo fazės bei reikšmingiausi įvykiai

Kaip pateikiama paveiksle, organizacijos gyvavimo laikotarpis, analizuotas šioje atvejo analizėje, apima 1999–2015 m. Asociacija jau yra išgyvenusi konceptualizacijos, augimo, brandos ir nuosmukio etapus. Šiuo metu

organizacija, ieškodama naujų strateginių veiklos sričių, siekia veiklos suaktyvinimo bei naujų narių pritraukimo, tai galėtų paskatinti organizacijos atgimimo fazę.

Išvados

Atlikus Žinių ekonomikos forumo veiklos analizę nuo koncepcijos formavimo iki šių dienų galima teigti, kad asociacijos vykdoma veiklos branda bei turimos kompetencijos glaudžiai susijusios su organizacijos buvimu tam tikroje vystymosi fazėje. ŽEF atliko didelį darbą šviečiant politikus, verslininkus ir visą visuomenę žinių ekonomikos bei inovacijų klausimais, skatindama verslo ir mokslo bendradarbiavimą. Taip pat tiesiogiai ir netiesiogiai prisidėjo prie Lietuvos visuomenės pažangos.

Ištyrus organizacijos valdymo praktiką, galima akcentuoti išskirtinį organizacijos narių atstovavimą tik tais klausimais, kuriais sutariama. Organizacija vykdo strateginį planavimą bei veiklos kontrolę. Komunikacija yra aktyvi ir pakankama. Organizacijos finansavimas yra diversifikuotas, susidedantis iš nario mokesčio bei uždirbamų lėšų iš projektinės ir analitinės veiklos. Forumas yra mažai orientuotas į vidinę veiklą, kuri apima mokymus ir diskusijas. Išorinė veikla susijusi su interesų atstovavimu, palaikomais ryšiais su sprendimų priėmėjais bei ekspertine-analitine veikla. Organizacijos brandą parodo gebėjimas organizuoti tokią veiklą, nukreiptą į visuomenę, kaip diskusijos, nominacijos įmonėms ir pan.

Aiškus tikslų formulavimas gali padėti ir organizacijos augimo etape turėti reikšmingų pasiekimų. Asociacijos augimo fazėje atlikti bene svarbiausi strategine prasme darbai, tokie kaip slėnių koncepcijos sukūrimas, pasiektas nacionalinis susitarimas bei finansinė parama žinių ekonomikos ir inovacijų plėtrai Lietuvoje. Neabejotinai tam ženklios įtakos turėjo politikų narystė asociacijoje, o tai suteikė asociacijai svorio. Asociacijos brandos etape, nepaisant reikšmingų pasiekimų augimo stadijoje, buvo išlaikytas pagrindinių veiklos sričių tęstinumas. Ankstyvas organizacijos tikslų realizavimas bei interesų prisotinimas nulėmė stagnaciją bei rekonceptualizacijos poreikį. Asociacija šiuo metu bando atgimti prisirišusi naują strateginę kryptį – švietimą. Taip tikimasi suaktyvinti priblėsusią veiklą ir interesų prisotinimą bei tikimasi pritraukti naujų narių.

Literatūra

1. Lisabonos strategijos vertinimo dokumentas [žiūrėta 2015 m. lapkričio 2 d.] prieiga: <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/lisbon_strategy_evaluation_lt.pdf>.
2. Infobalt Lietuva(2002) [vairi 2002 m. rinkos statistika [žiūrėta 2015 m. lapkričio 2 d.], prieiga: <<http://archyvas.infobalt.lt/main.php?&i=2547>>.
3. Lietuvos Respublikos Seimas (2001). Seimo rezoliucijos „Dėl žinių visuomenės ir žinių ekonomikos plėtros Lietuvoje prioritetinių darbų“ projektas [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.], prieiga: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=134160>.
4. Mano vyriausybė(2001) Asociacija „Žinių ekonomikos forumas“ plečia veiklą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.], prieiga: <<http://ivpk.lrv.lt/lt/naujienos/asociacija-ziniu-ekonomikos-forumas-plecia-veikla>>.
5. Tv3.lt (2003) „Žinių ekonomikos forumas“ žada plėsti savo veiklą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.], prieiga: <<http://www.tv3.lt/naujiena/273633/ziniu-ekonomikos-forumas-zada-plesti-savo-veikla>>.
6. Penki.lt (2012) Už šalies konkurencingumo įžvalgas – premijos veiklą [žiūrėta 2015 m. lapkričio 2 d.], prieiga: <<http://www.penki.lt/Mokslas-svietimas/Uz-salies-konkurencingumo-izvalgas---premijos.im?id=331034&f=c>>.
7. Saulėtekio slėnis [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.], prieiga: <<http://www.sunrise-valley.lt/apie-%E2%80%9Esauletekio-sleni%E2%80%9C/vizija-misija-ir-tiks-lai>>.
8. Landsbergis, G.; Kubilius, A.; Kreivys, D (2015) Kuriuo keliu eisime: Graikijos ar Airijos? Memorandumas [žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d.], prieiga: <<http://tsajunga.lt/g-landsbergis-a-kubilius-d-kreivys-kuriuo-keliu-eisime-graikijos-ar-airijos-memorandumas/>>.
9. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (2015) Investicijų į aukštąjį mokslą grąža [žiūrėta 2015 m. lapkričio 2 d.], prieiga: <<http://www.mosta.lt/lt/vykdomi-projektai/17-analize/17-tyrimai-ir-ataskaitos>>.
10. Vakarų ekspresas (2012). Žinių ekonomikos perspektyvos klaidėdėčių nesudomino [žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.], prieiga: <<http://www.ve.lt/naujienos/lietuva/lietuvas-naujienos/ziniu-ekonomikos-perspektyvos-klaidedecių-nesudomino-382131/>>.
11. Delfi.lt (2004). Pirmieji „Metų žinių ekonomikos įmonių, prizai – „Fermentui“ ir aljansui „Langas į ateitį“ [žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.], prieiga: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/pirmieji-metu-ziniu-ekonomikos-imonių-prizai-fermentui-ir-aljansui-langas-i-ateiti.d?id=5127486>>.
12. Delfi.lt (2002). Vilniuje bus kuriami žinių ekonomikos branduoliai [žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.], prieiga: <<http://www.delfi.lt/verslas/verslas/vilniuje-bus-kuriami-ziniu-ekonomikos-branduoliai.d?id=706115>>.

13. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (2008). Slėniai [žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.], prieiga: <<http://www.mosta.lt/lt/vykdomi-projektai/sleniai/sleniai>>.
14. Delfi.lt (2003). Duris atidaro „Tarptautinė žinių ekonomikos mokykla“ [žiūrėta 2015 m. lapkričio 7 d.], prieiga: <<http://www.delfi.lt/news/daily/education/duris-atidaro-tarptautine-ziniu-ekonomikos-mokykla.d?id=2109135>>.

4.2.2. Investuotojų forumas – asociacija, esanti stabilaus vyksmo cikle

Įvadas

Investuotojų forumas (toliau – IF) pristatomas kaip brandžios asociacijos pavyzdys, demonstruojantis, kad asociacijos veikla gali būti sklaidi, gerai viešai matoma, o tapti jos partneriais tampa garbė tiek kitoms asociacijoms, tiek ir valstybės politikams. Organizacijos brandos prielaidų analizė gali būti vertinga nustatant kaip organizacija puoselėja savo pajėgumus ir kokiems pajėgumams teikia prioritetą.

IF veiklos atvejo analizė buvo atliekama remiantis dvejopais šaltiniais. Pirmasis yra interviu su IF administracijos darbuotoju. Antruoju šaltiniu buvo vieša informacija medijose (tiek asociacijos viešas internetinis puslapis, tiek kitų nepriklausomų žiniasklaidos kanalų nuolat teikiama informacija). Taip pat buvo analizuojamas elektroninis teisės aktų registras (e-tar), kuriame matome asociacijos aktyvumą viešosios politikos lauke bendradarbiaujant su valstybės institucijomis (tai įsakymai dėl darbo grupių, strateginių planų įgyvendinimo ataskaitos bendradarbiaujant su socialiniais partneriais ir pan.). Informacijos yra gausu nuo pat asociacijos įsteigimo momento. Tai leidžia susidaryti gan vientisą asociacijos įvaizdį, kuris, spėjama, yra strateginio asociacijos tikslo dalis, įtraukiant ir viešinimo veiklas. Iš gausaus viešai prieinamų šaltinių sąrašo vertintina, kad asociacijos vykdomų veiklų viešinimas yra vienas iš strateginių asociacijos tikslų.

Tyrimu yra siekiama aptarti IF organizacinio augimo stadijas, organizacijos išgyvenimo strategijas, nustatyti esminius šių stadijų variklius. Taip pat tyrimui svarbu užčiuopti, kaip skirtinguose brandos etapuose organizacija rinkosi veikimo priemones bei kurios jų leidžia gyvavimo momentą priskirti „brandžios organizacijos stadijai“.

Investuotojų forumo įkūrimas ir kūrimosi prielaidos

IF prisistato, kaip „savanoriška, visiškai nepriklausoma ir savivaldi verslo asociacija, jungianti stambiausius ir aktyviausius investuotojus į Lietuvos ekonomiką“. Organizacija buvo įkurta 1999 m. birželio mėnesį ir nuo to laiko sėkmingai veikia augdama ir atstovaudama savo narius.

Investuotojų forumas savo misiją apibrėžia, kaip siekį „gerinti verslo aplinką ir investicinį klimatą Lietuvoje, bendradarbiaujant su valstybės institucijomis ir verslo bendruomene“. Taip apibrėždama savo misiją, asociacija mato poreikį gerinti investicinę ir verslo aplinką apskirtai, o verslo aplinkos gerinimo rezultatais galėtų naudotis visi rinkos dalyviai, veikiantys Lietuvoje, ne tik užsienio investuotojai.

IF įkūrimo ir pirminio augimo etapu galime laikyti periodą tarp 1999–2003 m. Toks išskyrimas susijęs su organizacijos administracijos pokyčiais bei stebimais esminiais narių skaičiaus pokyčiais. Šiuo laikotarpiu IF vienišo apie 24 verslo įmones.

Pirmame – augimo periode asociacija aktyviai siekė žinomumo nacionalinėje spaudoje, viešindama savo veiklas ir investuotojus. Asociacija aktyviai tarpininkavo realių tarptautinių verslų atėjimui, parėmė užsienio įmones, kurios kūrėsi regionuose. Spaudoje plačiai aprašomi atvejai, kai Raseinių rajone kūrėsi Norvegijos privataus kapitalo įmonė UAB “Skorge-nes”, gaminanti pramoginius katerius (2002 m.)¹⁸¹. Be to, asociacija tampa aktyvi ir bendradarbiaudama su valstybės institucijomis. Šiame organizacijos plėtros etape visa IF veikla yra tiesiogiai asocijuojama su IF vykdančiojo direktoriaus asmenybe. Jo pavardė minima įvairiuose kontekstuose: tiek kalbant apie užsienio investicijas, tiek dalyvaujant pokalbiuose su valstybės institucijomis įvairiais lygiais. Asociacijos aktyvumą stebime tiek savivaldos, tiek ir ministerijos lygmenyse. Pavyzdžiui, IF atstovas pasisakė dėl Lietuvos politikos ES žemės ūkio ir energetikos sektoriuose, Ūkio ministro sudarytos darbo grupės 2001 m. dalyvavo verslo sąlygų gerinimo problemų veikloje,¹⁸² dalyvavo rengiant Vilniaus miesto savivaldybės strateginį planą 2002–2011 m.¹⁸³.

181 <http://www.delfi.lt/archive/uzsienio-verslininkai-pradedatrusti-lietuvos-provincija.d?id=834020>

182 https://www.e-tar.lt/rs/legalact/TAR.B02931B8CC8C/format/OO3_ODT/+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=us

183 http://elibrary.lt/resursai/DB/Regionai/Planai/Vilnius/vmsp_2002-2011.pdf

Stebėdami asociacijos veiklą, matome, kad asociacija, norėdama išsakyti savo poziciją visuomenei, plačiai naudoja analitinę ir į verslą orientuotą spaudą. Pagrindinės IF naudojamos žiniasklaidos priemonės yra savaitraštis „Veidas“, dienraštis „Verslo žinios“ bei internetinė medija. Tokia viešinimo strategija padėjo formuoti ilgalaikę reputaciją.

IF administracijos požiūriu, stebint Investuotojų forumo augimo pradžią iš šios dienos perspektyvos, iki 2003 metų asociacijos žinomumas buvo menkas. Tuo laikotarpiu asociacijos veikla buvo neaktyvi (anot informanto, „dominavo padrikos iniciatyvos“, „lobistinės veiklos praktiškai nevykdė“), o narių skaičius buvo nepastovus, netgi, mažėjantis. Atrodytų, kad asociacijos narių skaičius nebuvo svarbus asociacijos sėkmės garantas. Tarsi, asociacijos administracijai narių palaikymo ir nereikėjo. Nestabilus narių skaičius galėjo būti susijęs su investicinio klimato Lietuvoje būkle. Nemažas poveikis veiklos apimtims turėjo būti jaučiamas ir dėl tuo metu atsargaus požiūrio į lobistus ir interesų grupes, kurie galbūt galėtų neskaidriai bandytų daryti poveikį valstybės valdymo institucijoms. Tad esminė IF sėkmė priklausė nuo IF administratoriaus iniciatyvos. Pirmasis forumo vykdančysis direktorius buvo Algis Avižienis, JAV pilietis, turintis politikijos mokslų išsilavinimą ir turėjęs net ir politinių tikslų (pavyzdžiui, 2000 m. dalyvavęs savivaldos rinkimuose). Vykdančiojo direktoriaus pilietybė ir gyvenimiška patirtis kitoje valstybėje buvo svarbus faktorius kuriant asociacijos veikimo viešojoje erdvėje standartą bei padedant suprasti užsienio investuotojų naudą valstybės ekonomikai ir socialiniam kontekstui. Be to, turimi tarptautiniai ryšiai turėjo sudaryti palankias prielaidas greičiau „rasti bendrą kalbą“ su užsienio investuotojais juos atstovaujant.

Kita vertus, iš dabartinės perspektyvos yra gana sudėtinga identifikuoti kaip asociacija augo per pirmuosius savo veiklos metus. Organizacijos pirmtakai nutolo nuo organizacijos veiklos, juos pakeitė kiti, profesionalūs vadybininkai, nebeturintys intereso investuoti patys. Tačiau naujų vadybininkų praktinė ir profesinė patirtis, dirbant su valdžios institucijomis, nulėmė organizacijos naują virsmą ir naują kokybinį augimą.

Asociacijos augimas

Asociacijos augimas tiesiogiai siejamas su veiklų gausėjimu ir naujų narių jungimusi. Asociacija išgyveno naują brandos etapą 2003–2009 m. laikotarpiu. Šiuo metu asociacijos narių skaičius išaugo dvigubai ir siekė 55–58 narius.

Šiuo laikotarpiu įvyko nemažai vidaus valdymo pokyčių. 2003 metais pasikeitė administracijos vykdančioji direktorė, atsirado papildomas dėmesys strateginiam valdymui. Sukuriami strateginiai dokumentai, kuriuose buvo iškelti pagrindiniai du tikslai: asociacijos žinomumo didinimas bei naujų narių pritraukimas. Naujoji administracija profesionaliai įvertino vidinio organizacinio valdymo teikiamas naudas ir trūkumus. Neformalus auditas parodė menkus ir nestabilius organizacijos finansus. Tuo metu IF priklausė 42 nariai, iš kurių tik 24 mokėjo narystės mokesčius. Tuomet prasidėjo pirmieji didesni pokyčiai, kuriuos galima pavadinti „asociacijos išvalymu“. Pasyvūs nariai paliko asociaciją, o su likusiomis 24 narėmis pradėtas naujas asociacijos gyvavimo etapas – augimas. Atsakingas dėmesys į asociacijos nario mokesčių tapo strateginės plėtros garantu. Viena vertus, jis įpareigojo mokėti mokesčių ir taip užtikrinti reikiamus finansinius resursus nuolatiniam veikimui. Kita vertus, jis įpareigojo administraciją drauge su nariais imtis realių veiksmų ir kurti visiems pridedamąją vertę.

Nors IF augimo etapu galime laikyti laikotarpį iki 2009 metų, jo viduje dar galime įžvelgti tris besiskiriančius periodus:

1. Pirmas augimo etapas 2003–2005 metais – spartusis augimas, kai asociacija padvigubino narių skaičių.
2. Antras augimo etapas 2006–2008 metais – stabilusis augimas, kai prie asociacijos prisijungė vidutiniškai po 5 įmones kasmet.
3. Trečias augimo etapas 2009 metai – staigus augimas, kai asociacijos narių sąrašus be didelių IF pastangų papildė 11 naujų narių.

Paminėtina aplinkybė, jog 2009 m. verslui buvo sudėtingi. Pasaulyje kaip ir Lietuvoje įsisiūbavo pasaulinė finansų krizė, kuri sustabdė ir išbalansavo stabiliai augančius verslus, išaldė investicijas, tačiau IF narių gretose stebime savaiminį augimą. Atrodytų, kad atsiradęs verslo veiklos vakuumas paskatino įmones burtis su bendraminčiais ir ieškoti kitų verslo paramos būdų. Susibūrimas į asociacijas taip pat galėtų būti vertinamas kaip verslo išorinių rizikų mažinimo priemonė, perkeliant tam tikras atsakomybes nuo individualaus verslo ant valstybės institucijų, tačiau toks perkėlimas negali būti savaiminis be išorinių interesų grupių spaudimo.

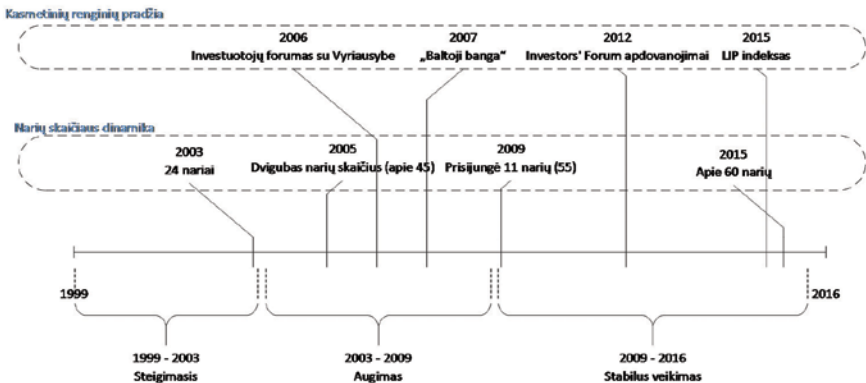
Išaugęs asociacijos narių skaičius bei stabilizuoti organizacijos finansiniai ištekliai sudarė prielaidas stabilizuoti ir IF administravimą. 2003 metais, pasikeitus asociacijos administracijai, prie komandos prisijungė dar 2 darbuotojai ir tuomet dirbo direktorė, vadybininkas ir buhalteris. Palygi-

nimui, 2012 metais asociacijoje buvo 5 etatai (direktorė ir 4 darbuotojai, buhalterio nebesamdė).

Stabilus veikimas (branda)

Intensyviu Investuotojų forumo augimo arba stabilium organizacijos gyvavimo laikotarpiu asociacija keitėsi, plėtėsi, ėmė ryškėti svarbiausi veikimo būdai. Patys IF nariai vertino šį periodą 2009 –2015 m. kaip stabilų organizacijos veikimą su besikuriančia potencija augti: „<...> Aš manau, kad mes dabar augime, kol kas mes augsim.“

Nepaisant to, kad tam tikrame etape asociacija siekė turėti didesnę narių skaičių, šiuo metu IF narių skaičiaus augimas nebėra prioritetinga veiklos sritis. Esamas narių skaičius (57 verslo organizacijos) yra gana stabilus. Didesnės plėtros asociacija neplanuoja, teigdama, kad tai yra optimalus narių skaičius, atsižvelgiant į esamą verslo aplinką. Be to, gausnis narių skaičius reikštų didesnę interesų išsibarstymą, didesnius skirtumus tarp narių. Todėl narių skaičius net savotiškai ribojamas. Asociacija siekia ne staigaus kiekybinio, o stabilaus kokybinio augimo, pasak asociacijos atstovės: „<...>„Nėra tikslo, kad kiekviena parduotuvė „už kampo“ būtų Investuotojų forumo nare“. O tai reiškia, kad IF siekia suburti tokias organizacijas, kurios ateitų suvokdamos savo interesą ir būtų pajėgios realiais veiksmais prisidėti prie jo atstovavimo. Organizacijos prisijungtų prie IF pajėgumų realizuoti savo tikslus, bei būtų geru pavyzdžiu pasidalindamos juo su organizacijos nariais.



12 pav. Investuotojų forumo svarbiausi raidos įvykiai

Šiame raidos etape atsiranda naujų veiklų, rodančių naują vidinę organizacijos brandą. Galima išskirti tris svarbiausias IF veiklos kryptis:

1. Uždari susitikimai su Lietuvos valdžios institucijomis ir jų atstovais (diskusijos bei seminarai asociacijos nariams su valstybinių ir privačių įmonių bei valdžios institucijų atstovais).
2. Viešos tarptautinės ir nacionalinės konferencijos, Tarptautiniai ir nacionaliniai forumai.
3. Seminarai tikslinėms auditorijoms.

Tai, kad IF darbuotojai įžvelgia potencialą veikloms plėsti, ne tik įrodo, kad organizacija yra brandos stadijoje, bet ir rodo, kad organizacijai negresia tyli mirtis, pasiekus savo tikslus arba nuslūgus azartui.

Asociacija nuolat teikia siūlymus valdžios institucijoms, reaguoja į įstatymų projektus, inicijuoja siūlymus, kad jie patektų į projektus, dalyvauja valstybės organizuojamose darbo grupėse, nuolat primena apie save, jei asociacijos nuomonės nėra klausama. Daugiausiai bendradarbiauja su Finansų, Ekonomikos ir Ūkio ministerijomis bei Vyriausybės kanceliarija. Su Sveikatos apsaugos ir Švietimo ir mokslo ministerijomis dirbama mažiau, bet IF atstovų teigimu, ateityje teks susidurti dažniau. Tiesa, kol kas su jomis dirbti sekasi sunkiausiai.

Brandos analizė

Vidaus valdymas

Išsiplėtus administracijai, atsiranda pakankamai gebėjimų susikurti savo vidaus veiklos praktikas, kurios grindžiamos visų narių nuolatinio įtraukimu. Pavyzdžiui, asociacijos narių yra klausama, ar yra poreikis plėsti narių skaičių. Tad yra žinoma visų narių pozicija šiuo klausimu. Narių nuomone, asociacija neturėtų būti didesnė nei 100 narių. Į asociaciją primamos įmonės turi atitikti vidinius kriterijus. Tiesa, tokie kriterijai nėra formalizuoti ir suprantami labiau pagal nutylėjimą, tačiau yra laikomasi bendro sutarimo „<...> Kad tai nebūtų labai mažos įmonės“. Įmonė, siekianti tapti asociacijos nariu, gali būti tiek Lietuvos, tiek užsienio valstybių juridiniai ar fiziniai asmenys, investuojantys Lietuvoje. Į narius gali būti priimama įmonė net neturinti tarptautinio kapitalo.

Asociacijos veiklos pagrindinis tikslas – racionalūs ir verslui palankūs sprendimai, tad tikslas palaikomas pačios organizacinės struktūros.

Asociacija trejų metų kadencijai renka valdybos pirmininką. Iš viešai prieinamos informacijos matome, kad 2008 metais vykusių rinkimų metu pirmininku buvo išrinktas advokatų kontoros „LAWIN Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai“ vadovaujantysis partneris (advokatas) Rolandas Valiūnas, kuris, pasak viešai prieinamų šaltinių, 2014 metais „bendru valdybos narių sutikimu trečiajai iš eilės kadencijai buvo išrinktas asociacijos valdybos pirmininku“¹⁸⁴.

Kasmet yra organizuojami narių susitikimai, kurių metu yra aptariami veiklos rezultatai. Asociacija turi apibrėžusi savo veikimo gaires ir pasitvirtinusi Etikos kodeksą, kurio nariai privalo laikytis. Organizacija nuolat susitinka su savo nariais ne tik kasmetinių susitikimų metu. Siekiant įsivertinti asociacijos veiklą, IF reguliariai kasmetinių susitikimų metu apklausia asociacijos narius. Kas 3 metus organizuoja strateginį narių susitikimą netradicinėje aplinkoje, kurio metu aptariama kitų dviejų metų strategija.

IF narių skaičiaus ir narių ekonominių rodiklių dinamika pateikta 49 lentelėje.

49 lentelė. Investuotojų forumo narių statistinių ekonominių rodiklių dinamika.

Rodikliai:	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Narių skaičius</i>	45	52	-	52	55
<i>Narių apyvarta (mlrd. LTL)</i>	18	20	-	23	34
<i>Apyvarta tenkanti vienam nariui (mlrd. LTL / narių sk.)</i>	0,400	0,385	-	0,442	0,618
<i>Sukurta darbo vietų (tūkst. vnt.)</i>	>17	>18	-	26	27
<i>Darbo vietų skaičius tenkantis vienam nariui (darbo vietos / narių sk.)</i>	377,8	346,2	-	500	490,9

Biudžetas

Formuojant asociacijos biudžetą, narystės mokestis yra pagrindinis ir praktiškai vienintelis asociacijos pajamų šaltinis. Nustatytas narystės mokestis yra vienodas visoms įmonėms, nepriklausomai nuo įmonės darbuotojų skaičiaus ar kitų faktorių. Narystės mokestį nustato asociacijos nariai

¹⁸⁴ <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/investuotoju-forumo-valdybos-pirmininku-perrinktas-r-valiunas.d?id=65151777>.

visuotinio susirinkimo metu. Asociacijos augimo stadijos metu narystės mokestis buvo mažesnis ir siekė 8000 litų (2317 eurų). Stabilizavus asociacijos veiklą, mokestis išaugo ir dabar siekia apie 3500 eurų. Dalyvavimas įvairiuose projektuose, remiamuose išorinių šaltinių, nelaikomas prioritetine veikla, nors retkarčiais juose dalyvaujama. Narių nuomone, šandien IF finansinė padėtis yra gera ir leidžia turėti pakankamai pajėgumų veiklai plėtoti savarankiškai, nesusisaistant su išoriniu finansavimu.

Interesų laukas

Asociacijos veikla dengia labai platų interesų / sričių spektrą. Investuotojų forumas, asociacijos atstovo teigimu, yra susitelkęs į „bendruosius dalykus“: mokesčių politiką, darbo santykių reguliavimą, „siek tiek“ teritorijų planavimą, investicijų plėtros politiką. Kaip teigia administracijos atstovas, IF gilinasi „į tokius pagrindinius dalykus, kurie makroekonomiškai stiprina Lietuvos konkurencingumą“.

Kompetencijų kėlimas

Siekiant kokybiško bendradarbiavimo, jau nuo 2003 metų (augimo etapo pradžios) buvo kuriamos vidinės darbo grupės, kurias sudaro asociacijos narių atstovai, savo srities specialistai, profesionalai.

Šiuo metu Investuotojų forumas savo viduje yra subūręs šias beveik nuolatinio pobūdžio 7 darbo grupes, kuriose veikia asociacijos narių atstovai:

- 1) įmonių teisės,
- 2) mokesčių,
- 3) darbo santykių,
- 4) verslo etikos,
- 5) komunikacijos,
- 6) energetikos,
- 7) sveikatos ir kt.

Bendradarbiavimas

Dalis asociacijai priklausančių įmonių taip pat yra ir kitų asociacijų narės. Pavyzdžiui, nemažai narių priklauso Lietuvos pramoninkų konfederacijai (LPK). Tačiau asociacija nesikiša į narių norą priklausyti kitoms asociacijoms, be to, tai nekelia jokių papildomų interesų derinimo sunkumų. Atvirkščiai, 2013 metais IF, kartu su LPK, Verslo darbdavių konfederacija bei Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija įkūrė

verslo tarybą, skirtą koordinuoti veiksmus ir įgyvendinti bendrus tikslus. Ši iniciatyva pradėjo siekiant formuoti bendrą verslo bendruomenės poziciją Lietuvoje.

Investuotojų forumas „petys petin“ dirba su valstybės institucijomis, pavyzdžiui, su Ūkio ministerijai pavaldžia VŠĮ „Investuok Lietuvoje“, kadangi abiejų šių institucijų tikslai sutampa: prisidėti prie investicijų pritraukimo į Lietuvą, verslo aplinkos gerinimo.

Tad asociacija mato prasmę plačiame bendradarbiavime, kai sutelkus jėgas galima nuveikti daugiau, nes be tiesioginio įvaizdžio kūrimo, svarbiausia yra pasiekti rezultatai – apginti interesai. Asociacijos atstovo teigimu: „Mes niekada nesiekėm, kad tai būtų pasakyta: „Va, Investuotojų Forumas pasiekė“. Mūsų tikslas, kad tai būtų „pramušta“, <...> jeigu kažkas mūsų klausimą „pastums“ labiau negu mes, tai kodėl mums dėl to pergyventi. Svarbu, kad būtų padaryta, todėl kad į tikslą orientuoti esam.“

2014 metais IF pirmą kartą pasirašė bendradarbiavimo susitarimus su savivaldybėmis. Pirmasis susitarimas įvyko su Šalčininkų rajono savivaldybe, antrasis – tais pačiais metais su Kalvarijų rajono savivaldybe. Šiais susitarimais investuotojai pažymėjo, kad prisidės savo patirtimi ir ekspertinėmis žiniomis, padedant savivaldybėms gerinti miestų investicinę aplinką bei pritraukti investuotojų.

Investuotojų forumas glaudžiai bendradarbiauja su valdžios institucijomis. Pastebima, kad valdžios institucijų požiūris į asociaciją jos gyvavimo laikotarpiu ženkliai pasikeitė. Asociacijos augimo stadijoje valdžios institucijos žiūrėjo atsargiai, šiek tiek prisibijodamos garsiai deklaruoti, kad reikia užsienio investicijų. Paskatinus užsienio investicijas, buvo bijoma prarasti vietinių investuotojų politinę paramą. Tačiau atkakliu darbu tikslo veda ma asociacija išsikovojo reikšmingą poziciją valdžios institucijų atžvilgiu: „<...> Mūsų tikslas visada buvo, kad jokiū būdu neduoti pasiūlymų, kurie silpnintų valstybę“. Ilgalaikės strategijos vedini, IF nusipelnė pagarbą ir įvertinimą iš finansinių institucijų (Finansų ministerijos, Valstybinės mokesčių inspekcijos). Ministerijų atstovai pradėjo prašyti Investuotojų forumo paramos, palaikant vienų ar kitų politikų nuomonę. Šiandien IF yra užsitarnavęs profesionalios asociacijos vardą, dėl profesionaliai atliekamo darbo nuolat sulaukia teigiamų vertinimų tiesiogiai iš ministerijų ir kitų valdžios institucijų.

Viešinimo veiklos. Investuotojų forumo leidiniai ir kita analitinė veikla

Nuo 2015 metų pabaigos IF asociacija viešai paskelbė, kad savo svetainėje viešins visus teisėkūros pasiūlymus, kuriuos ji teikia viešajam sektoriui. Tokį sprendimą investuotojai priėmė siekdami Lietuvoje plėsti skaidraus ir atsakingo lobizmo kultūrą.

Asociacija nuo 2014 metų pavasario pradėjo skelbti Lietuvos investuotojų pasitikėjimo indeksą (LIPI), kurį toliau planavo viešinti kas ketvirtį. Indeksas apskaičiuojamas apklausus didžiausių Lietuvoje veikiančių užsienio kapitalo įmonių vadovus ir įvertinus jų požiūrį bei lūkesčius dėl Lietuvos verslo klimato ir investicinės aplinkos. Investuotojų pasitikėjimo indekso tikslas – „įvertinti šalies verslo aplinką bei Lietuvos ekonomikos patrauklumą užsienio investuotojams, atsižvelgiant į Lietuvoje jau veikiančių investuotojų patirtį ir pastebėjimus“. Maksimalus indekso įvertinimas – 2 balai visų respondentų lūkesčiai teigiami (absoliutūs teigiami lūkesčiai). $LIPI > 1$, tai reiškia, kad didesnė dalis respondentų turi teigiamus lūkesčius nei respondentų dalis, turinti neigiamus lūkesčius. $LIPI = 1$ – respondentų, turinčių teigiamus lūkesčius, skaičius yra toks pats kaip ir respondentų, turinčių neigiamus lūkesčius, $LIPI < 1$ – didesnė dalis respondentų turi neigiamų lūkesčių nei teigiamų. $LIPI = 0$ (minimali vertė) – visų respondentų lūkesčiai yra neigiami (absoliutūs neigiami lūkesčiai).

50 lentelė. Investuotojų forumo skaičiuojamo Lietuvos investuotojų pasitikėjimo indekso vertės.

Metai	2014			2015			
	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.
Indeksas	1,101	1,167	1,181	1,136	1,174	-	1,189
Apklausta įmonių	56	58	62	62	42	-	84

Be sisteminių leidinių, asociacija leidžia ir kitus leidinius, pavyzdžiui:

1. Investuotojų Forumo Lietuvos mokesčių sistemos apžvalga 2014;
2. Lietuvos verslo tarptautinės plėtros galimybių studija 2012;
3. Siekiant Lietuvos mokesčių sistemos stabilumo ir konkurencinumo: 7 nuodėmės (ko nedaryti) ir 10 įsakymų (ką daryti) 2012;
4. Investuotojų Forumo Lietuvos mokesčių sistemos apžvalga 2011.

IF atliko tyrimus:

1. 2011 m. – Investuotojų Forumas atliko apklausą apie darbo santykių reguliavimo keliamas problemas verslui.
2. 2010 m. – įmonių vadovų apklausa apie verslo aplinkos gerinimą.

Interesų atstovavimo praktikos

Interesų atstovavimo praktikos atsispindi Investuotojų forumo pagrindiniuose tiksluose:

- būti patrauklia ir vertinga organizacija potencialiems nariams;
- teikti bendravimo galimybes asociacijos nariams ir stebėtojams;
- bendradarbiauti su LR Vyriausybe, ministerijoms ir kitomis oficialiomis valdžios institucijomis, teikiant pasiūlymus dėl investicinio klimato gerinimo;
- formuoti teigiamą viešąją nuomonę apie tiesiogines užsienio investicijas ir jų naudą šalies ekonomikai ir visuomenei;
- skleisti įmonių socialinės atsakomybės koncepciją Lietuvoje.

Investuotojų forumas nuolat palaiko ryšius su Vyriausybe, ministerijomis, Prezidentūra ir Seimu – tiek su vadovaujančiojo, tiek su darbinio lygmens atstovais.

IF asociacija labai aktyvi organizuodama įvairius renginius, nukreiptus tiek į valdžios atstovus, tiek ir į kitas interesų grupes ar potencialius partnerius. Renginys „Investuotojų forumas su Vyriausybe“ – tai vienas populiariausių kasmetinių asociacijos organizuojamų renginių. Susitikime dalyvauja visi asociacijos narių atstovai (apie 100 žmonių) bei visas Vyriausybės kabinetas. Iki 2016 metų tokių susitikimų įvyko 10 (iš jų viešai Investuotojų forumo tinklalapyje paskelbta apie 5 susitikimus). Susitikimų metu Investuotojų forumas teikia pasiūlymus ir rekomendacijas kaip stiprinti šalies ekonomiką, gerinti verslo ir investicinę aplinką, didelį dėmesį skiria korupcijos prevencijai, užsienio investicijų didinimui, mokesčių sistemos tobulinimui, darbo santykių lankstumui, ekonominio konkurencingumo didinimui. Per visą darbo praktiką su Vyriausybe pasikeitė forumo pranešimų stilius. Anksčiau IF pradėdavo nuo neigiamų dalykų, iš karto teikdavo savo siūlymus, korekcijas, o dabar prieš pradėdant teikti siūlymus, pastebi, kas yra daroma gerai, pagiria, tada teikia neigiamus pastebėjimus. Tokie pokyčiai komunikacijoje prasidėjo nuo 2010 metų, kai asociacija tapo stabili, brandi organizacija.

Kitas į politikus orientuotas asociacijos renginys vyksta Seime ir vadinasi „Naujas politinis sezonas“. Susitikimo metu pristatomas investuotojų požiūris šalies ekonomikos konkurencingumo klausimais, teikiami pasiūlymai Seimui. Kadangi gerinti bendradarbiavimą su Seimu yra asociacijos strateginis tikslas, tokie renginiai yra geriausias poveikumo formatas. Kaip teigia IF atstovas: „<...> Tam reikia ten būti. Mes dar nesuspėjam“.

Dar vienas, jau tradiciniu tapęs, asociacijos renginys „Investors' Forum apdovanojimai“. Pirmą kartą šis renginys surengtas 2012 metais, kai sprendimą skirti apdovanojimus viešu balsavimu priėmė IF valdyba. Nuo to laiko renginys vyksta kasmet. 2015 metais įvyko ketvirti „Investors' Forum apdovanojimai“. Renginio metu yra apdovanojamos daugiausiai per metus prie investicinio klimato gerinimo prisidėjęs verslo įmonės, valstybės institucijų ir žiniasklaidos atstovai. Renkamos tokios nominacijos kaip „Metų investuotojas“, „Metų sprendimas verslo aplinkai gerinti“, „Metų verslo žurnalistas“ ir kt.

IF yra pagrindinis projekto „Baltoji banga“ iniciatorius, ženklo „Baltoji banga“ savininkas. Pagrindinis iniciatyvos tikslas – skatinti skaidrią Lietuvos verslo praktiką. Bendrovės, dalyvaujančios šiame projekte, prisiima atsakomybę atsakingai ir skaidriai vykdyti veiklą bei skatinti savo verslo partnerius:

1. skaidriai dalyvauti konkursuose (viešuosiuose pirkimuose) – nepapirkinėjant jų organizatorių ir vertinimo komisijos narių, nesinaudojant nelegaliomis finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis, siekiant savo pranašumo prieš kitus dalyvius;
2. laikytis LR įstatymų ir mokėti numatytus mokesčius;
3. skaidriai atsiskaityti su darbuotojais.

Bendrovės, projekto „Baltoji banga“ nariai ženklina savo produkciją, paslaugų paketus ir kitą informacinę medžiagą ženklu „Baltoji banga“. Tai pirmasis atsakingo ir skaidraus verslo žymėjimo ženklas Lietuvoje, kuriuo asociacija didžiuojasi. Ne retai šio ženklo reklaminiu veidu tampa ministras pirmininkas, Lietuvos banko valdybos pirmininkas ar kiti aukšto lygio pareigūnai¹⁸⁵.

185 <http://lietuvosdiena.lrytas.lt/-13371500691336157205-prie-pilietin%C4%97s-akcijos-lietuva-be-%C5%A1e%C5%A1%C4%97lio-prisijung%C4%97-10-%C4%AFmoni%C5%B3-papildyta.htm>

Pirmą kartą „Baltosios bangos“ iniciatyva prasidėjo 2007 m. Projektą parėmė AB TEO LT, AB „Lifosa“, UAB „RIMI Lietuva“, UAB „Danisco Sugar Kėdainiai“, UAB „Danisco Sugar Panevėžys“. Nuo projekto pradžios iki 2008 metų pabaigos prie projekto prisijungė 33 įmonės. Projekto globėja – LR Prezidentė, projektą taip pat remia LR Finansų ministerija bei Valstybinė mokesčių inspekcija.

2012 metų pabaigoje LR Vyriausybėje iniciatyva „Baltoji banga“ buvo apdovanota Ministro Pirmininko A. Kubiliaus padėka už organizuotą pilietinę akciją „Šioje šalyje nėra vietos šešėliui“.

2013 metų pabaigoje Tarptautinės antikorupcijos dienos proga Seime antrus metus iš eilės buvo teikiami parlamentinės grupės „Už Lietuvą be korupcijos“ apdovanojimai. Skaidraus verslo ženklavimo iniciatyva „Baltoji banga“ buvo apdovanota už verslo skaidrumo skatinimą.

2015 metais iniciatyva perkeliama už Lietuvos ribų, asociacija ieško partnerių Latvijoje ir Estijoje.

Vienas iš ryškiausių renginių organizuotų iniciatyvos „Baltoji banga“ – pilietinė akcija „Šioje šalyje nėra vietos šešėliui“. Akcija skirta atkreipti visuomenės dėmesį į šešėlinės ekonomikos daromą žalą valstybei, jos gyventojams. Akcijos metu gyventojai raginami prisidėti prie šešėlinės ekonomikos mažinimo, ypač stengiamasi atkreipti jaunimo dėmesį. Jos metu žinomi visuomenėje verslininkai, IF priklausančių įmonių darbuotojai, vadovai, Valstybinės mokesčių inspekcijos atstovai, savivaldybių darbuotojai miestų gyventojams dalina lankstinukus apie šešėlinės ekonomikos ir mokesčių vengimo mastus bei poveikį visuomenei. Akcija vykdoma kasmet nuo 2012 metų. Per ketverius metus vis daugiau Lietuvos miestų ir miestelių prisijungė prie akcijos, o 2015 metais ji vyko daugiau nei keturiasdešimtyje jų.

Investuotojų forumas organizuoja vieną iš didžiausių tarptautinių verslo konferencijų vykstančių Lietuvoje „*Baltic investor's forum*“. Konferencija buvo organizuojama du kartus – 2012 bei 2015 metais. Pirmą kartą vykusioje 2012 metų konferencijoje dalyvavo daugiau nei 500 verslo ir visuomenės lyderių iš viso pasaulio, 2015 metais jų buvo per 400. Asociacija planuoja organizuoti konferenciją kas du metus, kadangi tai reikalauja daug resursų. Pagrindiniais konferencijos dalyviais yra nacionalinis verslas, taip pat atstovai iš Baltijos šalių, Baltarusijos, tačiau IF teigimu, „mūsų tikslas ją padaryti tarptautinę“. Asociacijos atstovė teigia, kad šis renginys yra augimo stadijoje.

2014 metais asociacija „Investors’ Forum“ kartu su asociacija „Žinių ekonomikos forumas“, Kauno technologijos universitetu, Lietuvos atsakingo verslo asociacija (LAVA), Lietuvos pramonininkų konfederacija, Finansų ministerija, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija ir „Transparency International“ Lietuvos skyriumi tapo iniciatyvos „Jonvabaliai“ steigėjais. Šia iniciatyva siekiama didinti Europos Sąjungos lėšomis finansuojamų projektų skaidrumą. Iniciatyva skatina įmones bei organizacijas visuomenei savanoriškai atskleisti daugiau informacijos.

Be visų paminėtų viešų renginių, IF nuolat organizuoja susitikimus (diskusijas) bei seminarus su kitų asociacijų atstovais, vadovais bei lyderiais tiek iš Lietuvos, tiek ir iš užsienio.

IF yra viena iš tarptautinio Socialinio verslo forumo, kuris vyko 2014 ir 2015 metais, partnerių. 2015 metais pranešimus skaitė Danijos, Švedijos, Didžiosios Britanijos ir Lietuvos socialinio verslo savininkai bei už šio sektoriaus plėtrą atsakingų institucijų atstovai. Pranešimų klausėsi apie 150 dalyvių.

2011 metais tapo projekto „Socialiai atsakinga bankininkystė“ partnerė. Tai yra jaunimo organizacijos AIESEC projektas, kurio metu organizuojamas 7 mėnesių šviečiamųjų renginių ciklas, sukurtas siekiant pateikti socialiai atsakingos bankininkystės pagrindus Vilniaus aukštųjų mokyklų studentams bei atkreipti visuomenės dėmesį į socialinės atsakomybės svarbą bankininkystės sektoriuje.

Visų renginių suvestinė pateikta 51 lentelėje.

51 lentelė. Investuotojų forumo renginių skaičiaus dinamika.

Tipas	Veiklos, Renginiai	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Išorę nukreiptų renginių skaičius	Nacionaliniai ir tarptautiniai forumai			3		2	1	3	1	3
	Iniciatyvos ekonomikos skaidrumui didinti	1	1	1	1	1	1	1	2	3
	Vieši susitikimai– diskusijos		1			1	1		2	3
	Vieši seminarai			1			2		1	
	Viešos tarptautinės konferencijos	1	1				1		1	1
	Akcija „Šioje šalyje nėra vietos šešėliui“						1	1	1	1
	„Investors’ Forum apdovanojimai“						1	1	1	1
	Dalyvavimas projektinėje veikloje, konkursai					1	1	1		
Iš viso:		2	3	5	1	5	9	7	9	12
I vidaus valdymo stiprinimą nukreiptų renginių skaičius	Metinis susitikimas			1	1	1	1	1	1	
	Uždari susitikimai– diskusijos su interesų grupėmis		1	6	7	3	1	5	3	2
	Uždari seminarai su interesų grupėmis				2					1
	Uždaros nacionalinės ir tarptautinės konferencijos		1	2						
	Nepriklausomi tyrimai ir publikacijos				1	2	2		4	3
	Bendradarbiavimo susitarimai								2	
Iš viso:		0	2	9	11	7	4	6	10	6

Išvados

Investuotojų forumas, kaip verslo įmonių interesų grupę vienijanti organizacija yra brandžios organizacijos pavyzdys. IF visas organizacinio vystymo etapus (kūrimas, augimas ir stabili plėtra) išgyveno sklandžiai, be didesnių sukrėtimų. Organizacija demonstruoja puikiai išvystytus būtinus interesų atstovavimui gebėjimus. IF sėkmingai vykdo analitinę veiklą pasiruošiant reikiamą informaciją apie atstovaujamą sektorių, yra išvystę viešinio, komunikacijos gebėjimus, susikūrę pasiteisinančią advokacijos strategijas, kurios sutelkia kelis gebėjimus (periodinių renginių, komunikacijos, bendradarbiavimo ir tinklinimosi). Asociacija yra iniciatyvi ir kūrybinga ieškodama lanksčių interesų atstovavimo formų.

Tokia sklandi organizacijos plėtra gali būti iš dalies aiškinama keliais sėkmės faktoriais.

Vienas jų yra geroji valdymo patirtis, kurią atsineša asociacijos nariai. Kadangi didžioji dalis asociacijos narių yra užsienio kapitalo įmonės, savo verslo kultūrą jos atsineša ir į asociacijos kasdieninę veiklą.

Antrasis sėkmės faktorius yra stabilūs finansiniai ištekliai, kurie garantuoja vykdomų veiklų tęstinumą. Stabilūs finansiniai resursai lemia ir stabilias bei ilgalaikes tęstines veiklas, akcijas, projektus, kurie kuria patikimo partnerio įvaizdį. Tokiais pavyzdžiais reikia laikyti kasmetinius apdovanojimus ar iniciatyvą „Baltoji banga“. Renginiai organizuojami profesionaliai, prie jų noriai jungiasi visada abejojantys ir laiko neturintys politikai.

Trečiasis faktorius yra profesionali administravimo komanda. Investuotojų forumo prezidentu 3 kadencijas iš eilės yra išrenkamas visuomenėje labai gerbiamas asmuo, advokatas, savo srities profesionalas, išmanantis teisinę bazę bei lobizmo veiklą reglamentuojančius įstatymus. Atrodo toks derinys, kai nariai yra užsienio kapitalo įmonės, o jų prezidentas yra vienos didžiausių advokatų kontorų Baltijos šalyse vadovaujantis partneris, yra labai perspektyvus abiem pusėms formuojant darbingą komandą. Asociacijos nariai gauna profesionalias paslaugas ir konsultacijas ir, jei reikia, tinkamą ir profesionalų atstovavimą. Kita pusė garantuoja savo veikla įdomių klientų ratą. Šitaip sukuriama būtina abipusio suinteresuotumo grandinė, o asociacija veikia, kaip brandi ir prasminga organizacija.

Ketvirtasis sėkmės faktorius yra iniciatyvumas. Asociacija rengia periodinius, tęstinius renginius, skirtus tikslinėms intereso grupėms: valdžios

atstovams, verslui, užsienio partneriams. Rengiami renginiai dažnai yra uždari. Kartais jų uždaramas yra skirtas aukščiausio lygio valstybės tarnautojams ir pareigūnams (Vyriausybei), kitais kartais – tam tikrai tikslinei grupei (renginiai mokami, todėl visuomenė ar kitos asociacijos, negalinčios mokėti už renginį yra izoliuojamos).

Be abejonės, IF savo ilgo ir kruopštaus darbo rezultatais užsitarnavo pasitikėjimą visuomenėje. Ir ši organizacija turbūt yra vienas tų retų atvejų, kai organizacija net ir nenurodyta teisės aktuose kaip oficialus socialinis partneris, yra be abejonės pripažįstama tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus socialinių partnerių. Reta asociacija Lietuvoje gali pasigirti tokiu išskirtiniu Vyriausybės dėmesiu, kai Ministrai Pirmininkai drauge dalyvauja asociacijos renginiuose, viešinimo akcijose, dėvi asociacijos atributiką, o renginius organizuoja Vyriausybės posėdžių salėje.

Literatūra

1. <http://www.delfi.lt/archive/uzsienio-verslininkai-pradedatrasiti-lietuvos-provincija.d?id=834020>, žiūrėta 2016-04-14.
2. https://www.e-tar.lt/rs/legalact/TAR.B02931_B8CC8C/format/OO3_ODT/+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=us, žiūrėta 2016-04-14.
3. http://elibrary.lt/resursai/DB/Regionai/Planai/Vilnius/vmosp_2002-2011.pdf, žiūrėta 2016-04-14.
4. <http://www.delfi.lt/verslas/verslas/investuotoju-forumo-valdybos-pirmininku-perrinktas-r-valiunas.d?id=65151777>, žiūrėta 2016-04-14.
5. <http://lietuvosdiena.lrytas.lt/-/13371500691336157205-priepilietin%C4%97s-akcijos-lietuva-be-%C5%A1e%C5%A1%C4%97lio-prisijung%C4%97-10-%C4%AFmoni%C5%B3-papildyta.htm> žiūrėta 2016-04-14.

4.2.3. Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija (POLA) – aktyvi sparčiai auganti organizacija

Paskutinėje atvejo analizėje aptariama Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacijos (toliau – POLA) veikla. Tai gana jauna, 2012 m. įkurta, sveikatos apsaugos sektoriuje veikianti skėtinė organizacija, tyrimo metu vienijusi 22 onkologinėje srityje veikiančias nevyriausybinės organizacijas. Skėtinė nevyriausybinių organizacijų POLA prisistato kaip skaidri ir nepriklausoma, onkologinių pacientų interesams atstovaujanti organizacija, kurios misija – dėti visas įmanomas pastangas siekiant pagerinti onkologinių pacientų ir jų artimųjų gyvenimo kokybę. POLA vis reikšmingiau prisideda prie sėkmingo atstovavimo onkologinių pacientų ir jų artimųjų interesams valstybės institucijose, o dėl vykdomų socialinių projektų susilaukia vis daugiau žinomumo ir pripažinimo visuomenėje.

POLA tikslinė veiklos sritis yra onkologija, o ne visi sveikatos apsaugos klausimai. Organizacija atstovauja ne tik tiesioginiams savo narių, bet ir visų onkologinių pacientų ir jų artimųjų interesams. Šiuo metu Lietuvoje gyvena apie 100 000 žmonių, kurie serga arba yra sirgę onkologinėmis ligomis. Kasmet Lietuvoje diagnozuojama per 17 000 naujų onkologinių susirgimų. Vėžinių susirgimų gydymas dažnai būna ilgas, sunkiai pakeliamas ir sukeliantis daugybę ilgalaikių pasekmių. Po ligos neretai tampama neįgalia, sumažėja pajamos, daug išteklių reikia gydymuisi ir sveikatos atgavimui. Todėl POLA veikloje aktualių klausimų ratas yra gana platus ir taip pat patenka į Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Kultūros ministerijos veiklos sritis.

Atvejo analizėje aprašomos POLA įkūrimo aplinkybės, pirmieji asociacijos žingsniai ir veiksniai, lėmę aktyvų asociacijos augimo etapą. Nemažai dėmesio skiriama ir organizacijos bendradarbiavimui su kitomis nevyriausybėmis organizacijomis, veikiančiomis tiek Lietuvoje, tiek ir tarptautiniame lygmenyje. Analizė apima laikotarpį nuo asociacijos kūrimosi ištakų 2009 m. iki 2016 m. rugpjūčio 1 d.

POLA atvejui analizuoti remtasi viešojoje erdvėje prieinamais šaltiniais apie asociacijos veiklą, vykdomus projektus, įskaitant ir asociacijos tinklalapyje pateiktą medžiagą, taip pat atlikti du pusiau struktūruoti interviu – vienas su POLA viceprezidentu Gediminu Žižiu (tekste koduojama kaip POLA1), kitas – su POLA valdybos nare Neringa Čiakiene (koduojama kaip POLA2).

Asociacijos kūrimasis

POLA atstovo (POLA1) teigimu, idėja suburti pagalbą onkologiniams ligoniams teikiančias organizacijas į skėtinę asociaciją kilo po 2009 m. birželio 9 d. LR Seime vykusios konferencijos „Pagalba onkologinės ligos paliestiems žmonėms Lietuvoje: ateities perspektyvos“. Šios konferencijos metu buvo pristatyta Jungtinėje karalystėje veikiančios nevyriausybinės organizacijos „Macmillan Cancer Support“ atstovo J. Faulkner atlikto tyrimo ataskaita apie tai, kokią pagalbą vėžiu sergantiems ligoniams, jų artimiesiems ir juos prižiūrintiems asmenims Lietuvoje teikia nevyriausybinės organizacijos¹⁸⁶. Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti esamą padėtį ir nustatyti tolesnio vystymosi galimybes, atsižvelgiant į Jungtinės Karalystės patirtį. Tyrimo metu nustatyta, kad, nors onkologijos specialistų teikiama pagalba yra vertinama gerai, tačiau išėję iš gydymo įstaigos onkologinės ligos paliesti žmonės jaučiasi palikti nežinomybėje ir daugeliu atveju stokoiantys pagalbomis, informacijos ir palaikymo. Todėl šioje ataskaitoje buvo rekomenduota sukurti skėtinę organizaciją, kuri suburtų Lietuvos onkologinių pacientų ir savanorių organizacijas, kurios regionuose įsteigtuose vėžio informacijos ir pagalbos centruose galėtų organizuoti savanorišką pagalbą onkologiniams pacientams ir jų artimiesiems. Konferencijos pabaigoje vykusio balsavimo metu dauguma organizacijų pritarė šiam pasiūlymui¹⁸⁷. 2011 metų pabaigoje susibūrė iniciatyvinė grupė iš 11 įvairių Lietuvos organizacijų atstovų, kuri aptarė onkologijos srityje veikiančios skėtinės organizacijos sukūrimo galimybes, tikslus bei uždavinius, paruošė šios organizacijos įstatų ir priemonių plano projektą. Šį procesą savo patarimais ir žiniomis rėmė Jungtinės Karalystės – Lietuvos labdaros fondas „The Tiltas Trust“, kuris ir buvo J. Faulkner vykdyto tyrimo iniciatorius.

Skėtinės organizacijos steigimo sutartis buvo pasirašyta 2011 metų lapkričio mėn. 19 d. Birštone. Asociacijos steigimo sutartį pasirašė 9 Lietuvoje veikiančios nevyriausybinės organizacijos. Steigiamojo susirinkimo metu buvo patvirtinti asociacijos įstatai, valdybos reglamentas, išrinkta laikinoji vienerių metų kadencijos steigiamoji valdyba bei išrinktas jos pirmininkas.

186 Informacijos ir pagalbos paslaugos onkologinės ligos paliestiems žmonėms Lietuvoje – šiandien ir ateityje – lyginant su situacija Didžiojoje Britanijoje, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-03], nuoroda: <http://www.pola.lt/failai/J-Faulkner%20Ataskaita.pdf>.

187 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-20], nuoroda <http://www.pola.lt/istorija/>

2012 metų sausio mėn. 3 d. užregistravus asociaciją Registrų centre buvo sušauktas pirmasis asociacijos valdybos posėdis. 2012 metais prie asociacijos prisijungė 4 nariai ir narių skaičius pasiekė 13 tikrųjų narių. 2013 metų vasario mėn. 2 d. Vilniuje įvyko antrasis asociacijos narių visuotinis susirinkimas, kurio metu trejų metų kadencijai buvo išrinkta nauja valdyba iš 7 narių. 2013 metais prie asociacijos prisijungė dar 3 nauji nariai. 2014 ir 2015 metais prisijungė dar po 3 narius. 2016 metais POLA vienijo 22 nevyriausybinės organizacijas, veikiančias onkologinės pagalbos srityje.

Intensyvaus augimo laikotarpis

Nuo pat asociacijos įkūrimo 2012 m., kasmet prie asociacijos prisijungdavo po 3 naujus narius. Kai kurie POLA nariai veiklą vykdo jau keliolika metų, vidutinė narių veiklos trukmė yra 7 metai. POLA atstovų (POLA1, POLA2) vertinimu, POLA šiuo metu vienija 22 organizacijas iš 35 Lietuvoje veikiančių asociacijų, labdaros ir paramos fondų bei viešųjų įstaigų, kurios veikia onkologinės pagalbos srityje¹⁸⁸. Asociacijos viceprezidentas (POLA1) neslėpė, kad dalis narių į organizaciją nesijungia todėl, kad mato POLA ne kaip sąjungininkę ar problemos sprendėją, bet kaip konkurentę: „Iš 35 veikiančių organizacijų, gal tik viena kita apie POLA nėra girdėjusios. Mes beveik pasiekėme maksimalų narių skaičių. Tos, kurios nesijungia, arba mato mus kaip konkurentus, arba konkuruoja su mūsų nariais, todėl nenori priklausyti tai pačiai organizacijai.“ Atsižvelgiant į šią tendenciją, manytina, kad POLA narių (organizacijų) požiūris į onkologinės srities problemas yra prieštaringas ir fragmentuotas. Šioje srityje veikiančios organizacijos neturi vieningo strateginio požiūrio, asmeninis vadovų požiūris į kitų organizacijų vadovus dominuoja prieš organizacinių poreikių tenkinimą.

POLA atstovai realiu organizacijos veiklos pradžios momentu įvardija 2013 m., o ne asociacijos steigimą 2012 m. POLA viceprezidento, kurio vadovaujama organizacija buvo ir viena iš POLA steigėjų, vertinimu, realūs veiksmai prasidėjo tik išrinkus pirmąją nuolatinę valdybą, kuri veiklą vykdė 2013–2015 m.: „Kai POLA buvo įkurta laikinoji valdyba, kuri turėjo veikti vienerius metus, tiesiog stengėsi sutvarkyti visus dokumentus ir reguliariai komunikuoti su nariais, klausiant, ko jie tikisi iš asociacijos. Tiesa, 2012 m. buvo surengti du viešinimo renginiai, kuriuose visuomenei POLA

188 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-20], nuoroda <http://www.pola.lt/lietuvoje-veikiancios-organizacijos>.

buvo pristatyta, gal dar koks raštas ministerijai parašytas, bet tai buvo tik daigeliai.“

Kadangi iš viešai pateikiamų POLA veiklos ataskaitų galime matyti visus reikšmingesnius POLA pasiekimus, juos išskirsime į tris grupes: (1) politinė veikla; (2) pagalba nariams; (3) žinomumo visuomenėje didinimas.

1. Politinė veikla. Po 2012 m. Seimo rinkimų pasikeitus Sveikatos apsaugos ministerijos vadovybei, kurį laiką buvo padidėjęs susidomėjimas nevyriausybiniomis organizacijomis. Tuometinis ministras Vytenis Povilas Andriukaitis aktyviai susitikinėjo su įvairiomis sveikatos srityje veikiančiomis nevyriausybiniomis organizacijomis. 2013 m., išrinkus naująją POLA valdybą, jos nariai pradėjo aktyviai dalyvauti visuose ministerijoje rengtuose viešuose renginiuose ir susitikimuose¹⁸⁹. POLA viceprezidentas (POLA1) akcentuodamas, kad POLA „ateidavo ne tik su kritika, bet ir su raštiškais siūlymais, ką visiems kartu reiktų daryti ir ką konkrečiai POLA gali padaryti“, nurodė, kad tuometinei ministerijos vadovybei POLA veiklos modelis ir siūlomos idėjos patiko, todėl laipsniškai POLA atstovai buvo įtraukiami į įvairių darbo grupių veiklas. Lygiagrečiai POLA stiprino bendradarbiavimą su specialistų organizacijomis, tačiau susilaukdavo aršios kritikos iš kitos, ne onkologijos srityje, veikiančios pacientų organizacijos, kuri iki tol būdavo vienintelė pacientų interesams atstovaujanti organizacija sudaromose darbo grupėse ar įvairių komisijų sudėtyje. POLA viceprezidentas (POLA1) prisimena, kad „2013 m. POLA startavo stipriai. Mūsų 4 valdybos nariai buvo įtraukti į 10 ministerijos darbo grupių, mes buvome vieninteliai pacientų atstovai ministerijos kolegijoje, vaistų kompensavimo komisijoje, aš buvau paskirtas ir ministro visuomeniniu patarėju. Tai konkuruojančiai skėtinei organizacijai labai nepatiko. Mes atsisėdome beveik ant visų kėdžių, kuriose sėdėdavo tik Lietuvos pacientų organizacijų atstovų taryba. Prieš POLA veiklą pasirodė net užsakomieji straipsniai žiniasklaidoje. Bet purvo lavina praėjo, o mes pozicijas išlaikėme.“ Paklaustas, kaip vertina, kad pacientų organizacijos buvo priešinos tarpusavyje, POLA viceprezidentas (POLA1) atsakė: „Iš pradžių mes džiaugėmės, kad mūsų pradeda klausytis. Vėliau supratome, kad dalyvaujame žaidime, „skaldyk ir valdyk“. Bet vertinant iš šios dienos perspektyvos, manau, kad rezultatas visiems išėjo į naudą, nes į naujai sudaromas komisijas ar darbo grupes įtraukiamas

189 Pacientų forumo skiltis Sveikatos apsaugos ministerijos svetainėje, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://old.sam.lt/go.php/Pacientu-forumas36353219>;

nebe vienas pacientų atstovas, o du ar daugiau, iš skirtingų organizacijų. Taigi pacientų balsas tampa dar geriau girdimas“.

POLA atstovai (POLA1, POLA2) pažymėjo, kad šiuo metu yra įtraukiami į visas su onkologija susijusius klausimus sprendžiančias darbo grupes, tačiau stengiasi nebedalyvauti nuolatinių komisijų veikloje, nes iš patirties vertina, kad pacientų dalyvavimas svarbiose komisijose vis dar yra simbolinis, sprendimai priimami viešojo sektoriaus atstovų balsais. POLA atstovas (POLA1) taip pat pažymėjo, kad POLA yra kviečiama išsakyti poziciją ir Seimo sveikatos reikalų komitete¹⁹⁰, ir svarstant klausimus savivaldybėse, su POLA atstovais reguliariai susitinka ir kitų valstybės institucijų vadovai.

2. Pagalba POLA nariams. 2013 m. išrinkta valdyba, siekdama išsiaiškinti visų POLA narių lūkesčius ir įvertinti poreikius, atliko narių apklausą, kurią sudarė 5 struktūrinės dalys: (1) pasitenkinimas naryste; (2) dalyvavimas POLA veikloje; (3) komunikacija tarp narių; (4) narių analizė; (5) siūlymai asociacijos veiklai. Klausimyną užpildė visi nariai. 82 proc. narių buvo patenkinti informacijos sklaida tarp POLA narių, 73 proc. buvo patenkinti bendravimu su kitais POLA nariais, 73 proc. narių perdavė POLA siunčiamą informaciją kitiems savo organizacijos nariams, 88 proc. ketino kitais metais pratęsti narystę POLA asociacijoje. Pažymėtina, kad nuo POLA veiklos pradžios iš asociacijos nėra išstojęs nė vienas narys. Apklausoje nustatyti ir įvairūs koreliaciniai ryšiai, tačiau paminėtini du svarbiausi. Pirmasis – kuo daugiau bendraujama su kitais POLA nariais, tuo labiau jie yra patenkinti naryste asociacijoje. Antrasis – kuo daugiau nariai gauna aktualios informacijos iš POLA, tuo aktyviau bendrauja su kitais POLA nariais. Todėl 2014–2015 m. valdyba siekė į asociacijos vykdomus projektus tiesiogiai įtraukti kuo daugiau narių ir kuo aktyviau dalintis susijusia informacija¹⁹¹. Taip pat išgryninus narių lūkesčius buvo nustatytas poreikis rengti mokymus ir konferencijas, skirtas onkologiniams pacientams ir šeimos nariams, bei leisti daugiau informacinių leidinių.

190 Seimo vaizdo ir garso archyvas „Kova su vėžiu – visų mūsų bendras reikalas“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=15259&p_k=1&p_a=media_object_viewer&guid=0FC9C21E-7D66-407A-80C3-8BA01EC97D27;

191 Straipsnis „Kuriamą savipagalbos grupę onkologiniams pacientams“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://muge.eu/kuriamą-savipagalbos-grupe-onkologiniams-ligoniams/#prettyPhoto/2/>

POLA atsižvelgė į narių siūlymus ir suaktyvino leidžiamus leidinius vėžio prevencijos, diagnostikos, gydymo ir paliatyvios slaugos temomis (iki 2016 m. iš viso išleista 30 leidinių)¹⁹². Leidiniai nemokamai dalinti POLA nariams (iš viso išdalinta 38 000 egzempliorių). Taip pat, matydama poreikį kelti POLA narių (organizacijų) vadovų kompetencijas, POLA 2014 ir 2015 m. surengė 2 mokymus ir 4 konferencijas, kuriose sudalyvavo per 500 asmenų (plačiau žr. 4.2.3.5.2. poskyrį). POLA valdybos narės (POLA2) vertinimu: „Mokymų ir konferencijų metu esami ir potencialūs POLA nariai tiesiogiai sakydavo, kad mato vertę priklausyti POLA. Visiems POLA narių atstovams visiškai kompensuodavome kelionės išlaidas, maitinimą ir apgyvendinimą keturių žvaigždučių viešbučiuose, jie gaudavo didelį informacinį paketą ir profesionaliai suorganizuotą renginį. Ir viskas už ačiū. Tokių privilegijų jie iki tol negaudavo. Nemaža dalis dalyvių per pastaruosius dešimt metų nebuvo viešbučiuose net lankęsi. Tai be abejonės darė įspūdį.“

POLA valdybos nariai stengiasi asociacijos narius įtraukti į kuo daugiau asociacijos vykdomų veiklų ir projektų, tačiau kai kurie nariai dėl kompetencijos trūkumo nesupranta tokio dalyvavimo reikšmės, nors ir nori priklausyti skėtinei organizacijai. Dalis narių visiškai nesidomi POLA politine veikla bendraujant su valstybės institucijomis, bet visuomet dalyvauja asociacijos renginiuose (visuotiniame narių susirinkime, mokymuose, konferencijose, socialinėse bėgimo akcijose).

3. Švietėjiška veikla visuomenei. Nuo 2014 m. POLA valdyba nusprendė labiau viešinti asociacijos veiklą ne tik sveikatos sektoriuje veikiančioms nevyriausybinėms organizacijoms ir valstybės institucijoms, tačiau ir visiems šalies gyventojams, besirūpinantiems savo sveikata. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje kasmet diagnozuojama daugiau nei 17 000 naujų onkologinių susirgimų, POLA valdybos narės (POLA2) teigimu, POLA nusprendė aktyviais veiksmais skatinti žmones aktyviau tikrintis sveikatą, dalyvauti prevencijos programose. Todėl anksčiau aprašyti leidiniai pradėti leisti tam, kad per POLA narius pasiektų regionuose veikiančias asmens sveikatos priežiūros įstaigas, visuomenės sveikatos biurus, taip pat įvairių viešų renginių metu būtų nemokamai dalinami susidomėjusiems asmenims. POLA pradėjo organizuoti socialines akcijas – bėgimus, kurių metu buvo siekiama priminti apie galimybes nemokamai pasitikrinti prevencinėse programose, pabendrauti su sveikatos priežiūros specialistais, POLA nariais ir sa-

192 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda <http://www.pola.lt/leidiniai/>

vanoriais¹⁹³. 2014–2016 m. rengti 3 bėgimai kovai su vėžiu palaikyti Alytuje 2014–2016 m., 2015 m. dalyvauta Vilniaus maratone, 2016 m. surengtas bėgimas prie Vyriausybės rūmų^{194, 195}.

Nuo 2015 m. POLA pradėjo dalyvauti specializuotose kasmetinėse sveikatos parodose Klaipėdoje ir Kaune¹⁹⁶. Paskutinės parodos Kaune metu POLA sudarė galimybes mobilioje laboratorijoje patikrinti sveikatą (buvo atlikta daugiau nei 200 tyrimų), išdalinta šimtai leidinių apie vėžio prevenciją ir ankstyvos diagnostikos svarbą. Parodos metu POLA taip pat surengė ir šviečiamąją konferenciją, kurioje apsilankė daugiau nei 200 asmenų. Konferencijoje skaityti pranešimai apie nuo vėžio saugančią mitybą, ankstyvos vėžio diagnostikos svarbą, paciento ir gydytojo bendravimą, pasidalinta pacientų patirtimis ir asmeniniais patarimais gydantis onkologinę ligą.

2014 m. startavo geriausiai POLA žinomumą didinantis socialinis POLA kortelės projektas, sudarantis galimybes onkologiniams pacientams ir jų artimiesiems gauti nemokamus kvietimus į kultūros renginius ir bei įvairias su sveikatinimo prekėmis ir paslaugomis susijusias nuolaidas (pvz., POLA kortelė).

Dar 2013 m. POLA pradėjo bendradarbiauti su žiniasklaidos priemonėmis. Valdybos nariai pradėjo aktyviai komentuoti su onkologinėmis ligomis susijusias problemas specializuotiems sveikatos srities leidiniams, interneto portalams, pradėjo reguliariai dalyvauti radijo ir televizijos laidoje¹⁹⁷. 2013 m. POLA kartu su vienu didžiausiu interneto portalų parengė 24 komentarų ir asmeninių istorijų seriją, kuri vadinosi „Vėžys – ne

193 Straipsnis „Onkologiniams ligoniams padedanti savanorė: Nebijokime pasakyti vieni kitiems, kad mylime“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/onkologiniams-ligoniams-padedanti-savanore-nebijokime-pasakyti-vieni-kitiems-kad-mylime-56-512873?utm_source=rssfeed_default&utm_medium=rss&utm_campaign=rssfeed;

194 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda <http://www.pola.lt/begimas-alytuje-kovai-su-veziu-palaikyti/>, <http://www.pola.lt/vyko-alytaus-begimas/>

195 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda <http://www.mylime.lt/dinsvecans/>.

196 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-24], nuoroda <http://www.pola.lt/pola-konferencija-parodoje-sveikatos-dienos-2016/>.

197 Straipsnis „Trys priežastys kodėl Lietuvoje auga sergamumas vėžiu. Dvi pasirenkame patys“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://www.delfi.lt/sveikata/sveikatos-naujienos/trys-priezastys-kodel-lietuvoje-auga-sergamumas-veziu-dvi-pasirenkame-patys.d?id=70311952>.

nuosprendis¹⁹⁸. 2015 m. POLA pratęsė bendradarbiavimą su portalu pasi-
telkdama profesionalius psichologus ir straipsniuose atsakymų forma teik-
dama informaciją ir konsultacijas skaitytojams rūpimais klausimais¹⁹⁹. Per 3
mėnesius bendradarbiaujant su žurnalistais buvo parengti 33 straipsniai²⁰⁰.

Organizacijos valdymo praktikos apžvalga

Analizuojant asociacijos valdymo praktiką nagrinėjama organizacinė
struktūra, strateginis planavimas, sprendimų priėmimo praktika, komuni-
kacijos aspektai, finansavimas ir vykdomos veiklos kontrolė. Pagrindinės
POLA valdymo praktikos pateiktos 52 lentelėje .

52 lentelė. POLA vidinio valdymo praktika.

Veiksniai	POLA valdymo praktika
Organizacinė struktūra	<ul style="list-style-type: none"> • Visuotinis susirinkimas • Valdyba • Direktorius, projektų vadovai, savanorių koordinatoriai • Savanoriai
Strateginis planavi- mas	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikeis dokumentus rengia valdyba, tvirtina visuotinis narių susirinkimas • Metinį veiklos planą, projektų biudžetus tvirtina valdyba • Kasdienę veiklą planuoja direktorius • Savanorius koordinuoja skirtingi valdybos nariai
Sprendimų priėmimo praktika	<ul style="list-style-type: none"> • Atviru balsavimu visais klausimais, tiek valdyboje, tiek visuotiniame narių susirinkime • Išimtis – slaptai balsuojama renkant valdybos narius • Vykdomų projektų biudžetai ir planai tvirtinami nesikonsultuojant su nariais • Nariai mažai aktyvūs sprendžiant asociacijos vidaus klausimus tarp visuotinių susirinkimų
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Renginių metu • Skambučiai nariams • Socialiniai tinklai • El. paštas

198 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda <http://bendraukime.lrytas.lt/man-rupi/istorijos-apie-vezi-irode-svetimo-skausmo-nebuna.htm>

199 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda <http://sveikata.lrytas.lt/ligos-ir-gydymas/r-janutienes-projektas-gyvenima-griauna-vezys-tu-ne-vienas.htm>.

200 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda <http://zyme.lrytas.lt/projektas-ruta>.

Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Simbolinis nario mokestis • 2 proc. gyventojų pajamų mokestis • Verslo subjektai • Ambasados • Ministerijos ir savivaldybės • Tarptautiniai fondai
Veiklos kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> • Finansines ir veiklos ataskaitas tvirtina visuotinis narių susirinkimas • Projekto vykdytojai ir savanoriai atskaitingi skirtingiems valdybos nariams • Valdybos darbą koordinuoja prezidentas • Direktorius veiklą prižiūri valdyba

1. Organizacinė struktūra. Aukščiausias asociacijos valdymo organas yra visuotinis narių susirinkimas, kuriame sprendimus balsų dauguma priima visi asociacijos nariai (juridiniai asmenys). Tarp visuotinių narių susirinkimų visus strateginius sprendimus priima POLA valdyba. Vadovaujantis asociacijos įstatais²⁰¹ į POLA valdybą renkama nuo 5 iki 9 asmenų. Valdybai vadovauja prezidentas. Valdybos nariai skiria ir atleidžia asociacijos direktorių, projektų vadovus ir koordinatorius. POLA valdybą analizuojamu laikotarpiu sudarė 7 asmenys. POLA valdybos nariai veikia *pro bono* pagrindais. Tai reiškia, kad nė vienas valdybos narys už darbą asociacijos valdyboje finansinio atlygio negauna.

2. Strateginis planavimas. 2016 m. išrinkus naują valdybą ji per pirmuosius savo veiklos metus įsipareigojo parengti organizacijos trejų metų veiklos planą, kuris bus pristatomas artimiausiame visuotiniame narių susirinkime. Rengiamame plane bus įvardijami strateginiai projektai, jų trukmė, reikalingi išteklių, keliami komunikacijos tikslai. Iki 2016 m. POLA ilgalaikių strateginių dokumentų nerengdavo ir netvirtindavo. Metinis organizacijos veiklos planas ateinantiems metams būdavo pristatomas visuotiniame narių susirinkime kartu su praėjusio ataskaitinio laikotarpio finansinėmis ir veiklos ataskaitomis. POLA vykdomų projektų metinius biudžetus tvirtina valdyba, atskiros išlaidų kategorijos, priklausomai nuo jų dydžio, tvirtinamos projektą kuriojančio valdybos nario, projekto vadovo arba direktorės. Einamuosius asociacijos reikalus koordinuoja POLA

²⁰¹ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-25], nuoroda http://www.pola.lt/wp-content/uploads/2013/01/POLA_Istatai_2013.pdf

direktorė. Valdybos nariai yra pasidaliję atsakomybės sritimis ir kiekviename valdybos posėdyje (posėdžiai vyksta ne rečiau nei kas 3 mėnesius) teikia savo srities darbų apžvalgą. Valdybos nariai tiesiogiai komunikuoja su kiekviename projekte dalyvaujančiais savanoriais.

3. Sprendimų priėmimo praktika. Visais klausimais, kurie aptariami valdybos posėdžių metu arba visuotinio narių susirinkimų metu, yra balsuojama. Balsavimai visais klausimais yra atviri (vienintelė išimtis – valdybos rinkimai, tuomet už norimus kandidatus balsuojama biuletenyje slapta atiduodant savo balsus). Einamieji organizacijos klausimai (pavyzdžiui, sąskaitų apmokėjimai, dalyvavimai valstybės institucijų pasitarimuose, komentarai žiniasklaidoje, pranešimai renginiuose) sprendžiami neįtraukiant visų valdybos narių, tačiau klausimą derinant su atsakingu valdybos nariu arba prezidentu arba POLA direktore. Jei klausimas nėra įprastas, valdybos nariai el. laiškais išreiškia savo pozicijas ir priima sprendimą, kuris būna patvirtinamas artimiausiame valdybos posėdyje. POLA nariai yra kviečiami teikti savo pastabas ir pastebėjimus visais asociacijos veiklos klausimais, tačiau jie nėra įtraukiami tvirtinant atskirų projektų biudžetus ar rengiant POLA politines pozicijas. POLA valdybos narės (POLA2) vertinimu, „nariai per mažai domisi POLA veikla, juos labiausiai domina būsimi renginiai ir jų datos. Nesame gavę nė vieno nario paklausimo dėl asociacijos finansinių rezultatų, rašytinių pozicijų. Būna atvejų, kai siauras klausimas domina konkrečią organizaciją, tuomet jų vadovai ir savanoriai įsitraukia maksimaliai. Valdyboje vis padūsaujame, kad nariai galėtų būtų aktyvesni. Kad norėtų ne tik gauti naudą, bet ir prisidėti prie organizacijos stiprinimo.“

4. Komunikacija. Asociacijos viduje komunikacija aktyviausiai vyksta tarp valdybos narių, direktorės ir projektų vadovų. Yra sukurtos atskiros susirašinėjimo grupės, vienos skirtos tik valdybai, kitos – tik savanoriams, trečios – tik nariams. POLA valdybos narės (POLA2) teigimu: „komunikacijos su nariais intensyvumas labai svyruoja. Kartais nariai iš POLA laiškus gauna kartą per ketvirtį, kartais – kas savaitę. Intensyviau komunikuojame artėjant renginiams. Suprantame, kad reiktų POLA narius daugiau įtraukti rengiant raštus valstybės institucijoms, tačiau įsitikinome, kad el. laišakai tam nėra tinkamas formatas.“ Asociacijos direktorė ir projektų vadovai reguliariai skambina visiems nariams, domisi jų veikla, ragina aktyviau dalyvauti POLA projektuose. POLA vis didesnę dėmesį skiria socialiniams tinklams, pavyzdžiui, POLA Facebook paskyroje kas dvi tris

dienas stengiamasi įkelti naujos informacijos, vienomis dienomis dėmesį skiriant apie POLA veiklą žinantiems asmenims, kitomis dienomis – žinutes formuluojant plačiau visuomenei.

5. Finansavimas. POLA finansavimo šaltiniai nėra stabilūs, rėmėjai keičiasi kasmet. POLA nariai moka nominalų metinį mokestį, kurį kasmet tvirtina visuotiniame narių susirinkime (tyrimo metu metinis mokestis buvo 10 eurų, stojimo mokestis – 15 eurų). Asociacijos viceprezidentas (POLA1) narystės mokesčio buvimą argumentavo siekiu identifikuoti, ar narių organizacijos vykdo realią veiklą siekiant išvengti „mirusių“ narių buvimo sąraše, nes tai yra dažnas reiškinys skirtingose nevyriausybinėse organizacijose. Pajamos iš narystės mokesčio nesiekia nė 1 proc. POLA metinio biudžeto. Vis reikšmingesnė pajamų dalis kasmet gaunama per 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio mechanizmą. 2015 m. šios pajamos sudarė apie 3 proc. POLA metinių pajamų. Dar tiek pat lėšų kasmet paaukoja fiziniai asmenys. POLA pajamos nėra priklausomos nuo valstybės institucijų dotacijų ar skelbiamų konkursų remiamiems nevyriausybinių organizacijų projektams, nors asociacija ir yra vykdžiusi projektus, kuriuos rėmė Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Sveikatos apsaugos ministerija, Kauno miesto, Druskininkų, Alytaus miesto savivaldybės. Iš viešojo sektoriaus gaunamų lėšų dalis 2015 m. sudarė apie 10 proc. veiklos pajamų. Atskirus projektus paremia ir įvairios ambasados ar kitose šalyse veikiantys paramos fondai. Didžiąją lėšų dalį POLA gauna iš verslo įmonių (pasaulinių farmacijų ir medicinos prietaisų kompanijų).

Reikia pažymėti, kad organizacijos pajamos nuo 2012 m., kai pradėjo vykdyti realią veiklą, per 4 metus išaugo daugiau nei 40 kartų, t. y. 2012 m. POLA metinės pajamos buvo 1 112,46 eurų, o 2015 m. pabaigoje siekė jau 45 645,67 EUR. POLA viceprezidento (POLA1) teigimu, „mūsų kompetencija pripažįstama ir tarptautiniu lygiu. Pradėjome vykdyti tarptautinius projektus, todėl 2016 m. POLA biudžetas gali išaugti beveik dvigubai ir siekti apie 100 tūkst. eurų.“ Kadangi asociacijos metinės pajamos kasmet vis auga, o vykdomų projektų apimtis didėja, galima drąsiai teigti, kad POLA vis dar yra intensyvaus augimo stadijoje.

POLA valdybos narė (POLA2) akcentavo, kad POLA siekia užsitikrinti finansinį stabilumą ir nebūti priklausoma nuo projektinio finansavimo. „Tai akivaizdžiausiai atsispindi finansinėse ataskaitose – nė vienais metais neišnaudojame visų gautų pajamų, bet sąmoningai atidedame nepanaudo-

tas lėšas į „rezervą“, jei kada pritrūktų finansavimo vienam ir kitam projektui. Norime sukaupti tokį rezervą, kuris leistų asociacijai tęsti vykdomus projektus bent 1 metus, net jei negautume naujų pajamų.“

6. Veiklos kontrolė. Organizacijos išorinis auditas nėra atliekamas. POLA finansines ir veiklos ataskaitas rengia valdyba, jos pristatomos visuotiniam narių susirinkimui ir dėl jų balsuojama. Už asociacijos vykdomus projektus yra atsakingas vienas iš valdybos narių, kuris ir vadovauja projekto komandai (projekto vadovui, koordinatoriui ir savanoriams). Reikšmingesnius asociacijos veiklos klausimus direktorė ar valdybos nariai derina su prezidentu. Valdybos posėdžių metu, visuotiniuose narių susirinkimuose priimami sprendimai yra protokoluojami ir saugomi asociacijos archyve. Su jais turi teisę susipažinti visi POLA nariai. Už kiekvieno protokolinio klausimo sprendimą (įvykdymą) paskiriamas konkretus asmuo. Klausimai, kurių nepavyksta išspręsti komunikuojant tarp direktorės, projekto vadovų, koordinatorių ir valdybos narių, yra perkeliama į valdybos posėdžių darbotvarkes.

Išanalizavus viešai pateikiamas veiklos ataskaitas galima apibendrinti, kad POLA 2012–2015 m. iš viso suorganizavo 18 renginių, kuriuose dalyvavo apie 1 500 dalyvių. Išleido 30 leidinių²⁰². Dalyvavo 10 Sveikatos apsaugos ministerijoje sudarytų darbo grupių veikloje. Iš viso vykdė 11 skirtingų projektų. POLA atstovai skaitė pranešimus 30 nacionalinių konferencijų, 40 tarptautinių konferencijų. POLA veikla žiniasklaidos priemonėse buvo viešinama bent 120 kartų²⁰³.

Vykdomi projektai

Kadangi asociacijos tinklalapyje pateikiama detali vykdytų projektų apžvalga, nesunku susidaryti objektyvų POLA veiklos paveikslą.

Analizuojamu laikotarpiu (2013–2016 m.) POLA įgyvendino šiuos projektus:

1. Trečius metus vysto socialinį POLA kortelės projektą. Šiuo metu POLA kortelės teikiamomis nuolaidomis ir nemokamais kvietimais į kultūros renginius naudojasi daugiau nei 2 600 onkologinių pacientų ar jų artimųjų;

202 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda <http://www.pola.lt/leidiniai/>

203 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda <http://www.pola.lt/pola-ziniasklaidoje/>

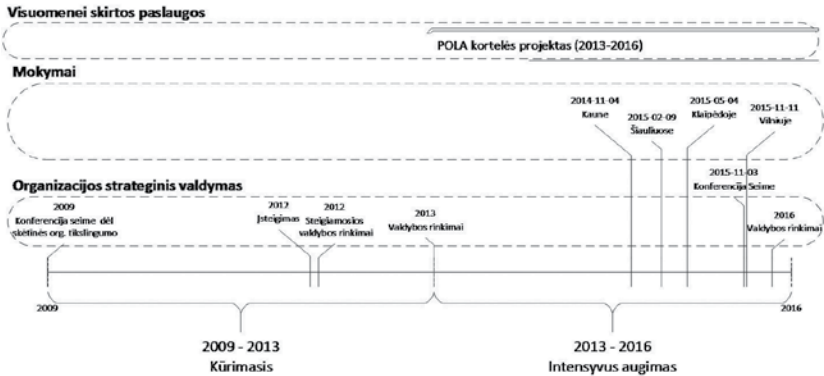
2. Organizuoja mokymus ir seminarus onkologiniams pacientams apie sveikatos apsaugą onkologinėje srityje;
3. Organizuoja politines konferencijas Seime svarbiausiais sveikatos apsaugos sektoriaus klausimais;
4. Aktyviai dalyvauja sveikatos apsaugos ministerijos kolegijos, komisijų, darbo grupių veikloje;
5. Rengia didelės apimties leidinį apie fitoterapijos riziką bei galimą naudą ir svarbiausius mitybos principus onkologijoje;
6. Kartu su kitomis aktyviai veikiančiomis onkologinius pacientus vienijančiomis asociacijomis Europoje, Šiaurės Amerikoje ir Azijoje įgyvendina mokslinį-tiriamąjį projektą, kurio tikslas – iš paciento perspektyvos perteikti požiūrį apie sveikatos technologijų teikiamą naudą onkologijoje;
7. Inicijavo ir vykdo Jungtinėje Karalystėje veikiančių nevyriausybiinių organizacijų “Macmillan Cancer Support“ ir “Cancer Research UK“ parengtos edukacinės medžiagos vertimo ir viešinimo projektą;
8. Laimėjo viešąjį konkursą Šiaurės Airijoje ir įgyvendina „Cancer Research UK“ parengtos informacinės medžiagos dvikalbių leidinių vertimo projektą Šiaurės Airijoje ir Lietuvoje;
9. Dalyvavo profesinės reabilitacijos projekte, kurį remia LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija;
10. Partnerio statusu dalyvavo „Psichosocialinės onkologijos asociacijos“ vykdomame projekte, kurį remia Šveicarijos nevyriausybinių organizacijų rėmimo programa;
11. Partnerio statusu dalyvavo LR Sveikatos apsaugos ministerijos finansuojamame projekte „Asmens sveikatos priežiūros kokybės gerinimas reglamentuojant rizikingiausias pacientų saugai diagnostikos ir gydymo protokolus“.

Siekiant įvertinti asociacijos veiklos aktyvumą ir turimas kompetencijas bei jų tobulinimą, analizuojamos vykdomos veiklos. Vykdomos veiklos išskaidytos į vidines veiklas ir išorines veiklas, taip pat išorines veiklas nukreiptas į visuomenę (žr. 53 lentelę).

53 lentelė. POLA vykdomos veiklos.

Veikla	Vidinė veikla	Išorinė veikla	Išorinė veikla visuomenei
Mokymai	X		
Diskusijos	X	X	
Darbo grupės		X	
Ekspertinė veikla		X	X
Analitinė veikla	X	X	X
Konferencijos		X	X
Projektai	X	X	X
Susitikimai su sprendimų priėmėjais		X	X

Siekiant įvertinti asociacijos vidinės, išorinės ir išorinės veiklos visuomenei praktikas, detaliau aptariama po vieną kiekvienai tikslinei grupei skirtą projektą.



13 pav. POLA svarbiausi raidos įvykiai.

Socialinis POLA kortelės projektas – išorinės veiklos visuomenei pavyzdys

POLA nuo 2014 m. įgyvendina socialinį „POLA kortelės“ projektą, kurio metu onkologinėmis ligomis sergantiems pacientams ir / ar jų arti-

miesiems jau yra išdalinta daugiau nei 3 000 nemokamų vardinių kortelių, leidžiančių gauti nemokamus kvietimus į įvairiuose šalies kultūros įstaigose (teatruose, muziejuose, bibliotekose, laisvalaikio centruose) vykstančius renginius ar pasinaudoti reikšmingomis nuolaidomis (iki 75 proc.) gaudant sveikatos priežiūros paslaugas, įsigyjant būtinas medicinos pagalbos priemones (kai kurios paslaugos teikiamos nemokamai). Prie projekto yra prisijungę per 50 verslo įmonių ir 30 kultūros įstaigų. Nuo projekto vykdymo pradžios iki 2016 m. balandžio 1 d. išdalinti 5285 nemokami kvietimai, kurių bendra vertė apie 48 tūkst. eurų. POLA kortelė yra vardinė ir ji nemokamai išduodama visiems pageidaujantiems onkologiniams pacientams. Projekto tikslinė grupė: visi onkologinėmis ligomis sergantys pacientai ir jų artimieji, dalyvaujantys POLA narių organizacijų veikloje. Apie POLA kortelės projektą informacija yra reguliariai pateikiama žiniasklaidos priemonėse (iki 2016 m. viešinta bent 26 kartus), taip pat pagrindinėse gydymo įstaigose Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose.

Asociacijos valdybos narė (POLA2) kaip pagrindinį iššūkį projekto tęstinumui įvardina lėšų pritraukimą: „Projektas jau yra įsivažiavęs. Apie kortelę informacija sklinda iš lūpų į lūpas. Kortelė naudojasi ne tik sunkiausiai finansiškai besiverčiantys žmonės, bet ir sėkmingi profesionalai. Ir žmonės nebijo pasakyti, kad tokią kortelę turi. Tačiau rėmėjų tokiam projektui surasti kiekvienais metais yra labai sunku. Verslas galvoja, kad čia dar viena nuolaidų kortelė, arba pasako, kad viskas gražu, bet jiems neskamba patraukliai. Vis ieškome būdų, kaip sėkmingiau komunikuoti. Jau dvejus metus projektas mums kainuoja daugiau nei surenkame lėšų, skirtumui padengti naudojame savo rezervines lėšas.“

Aukščiau apžvelgta tiesioginė POLA kortelės nauda. Tačiau POLA atstovai interviu metu nurodė ir papildomų argumentų apie netiesioginę šio projekto naudą. POLA kortelės projektu siekiama sumažinti, o kartais ir eliminuoti onkologinių pacientų ir jų artimųjų emocinių ir psichologinių sutrikimų priežastis, kurių nesprenžiant atsiveria kelias įvairioms priklausomybėms, smurtui ar net savižudybėms:

- Moksliniais tyrimais įrodyta, kad onkologinė liga paveikia šeimos narių fizinę ir psichologinę sveikatą, jie tampa „slaptaisiais pacientais“. Ypač vaikai, reaguodami į tėvų diagnozę, dažnai demonstruoja įvairias elgesio problemas, įskaitant depresiją ir nerimą, sumažėja jų savigarba ir socialiniai įgūdžiai.

- Yra paskelbta įvairių mokslinių straipsnių, nurodančių, jog tarp onkologinėmis ligomis sergančių pacientų depresija yra labai dažna, o aktyvus depresijos gydymo integravimas į standartinį vėžio gydymo planą drastiškai sumažina depresijos simptomus bei pagerina gyvenimo kokybę.
- Onkologinės ligos, ypač pažengusios, yra susijusios su skausmu. Aiškiai įrodyta, kad nerimas, prasta nuotaika mažina vadinamąjį skausmo slenkstį ir didina skausmo intensyvumą. Pagerinus pacientų emocinę būseną, nors pats skausmas ir negydytas, žmogus nurodo mažesnius skausmo intensyvumo balus.
- Tyrimai, atlikti remiantis populiacinių vėžio registrų duomenimis, rodo, kad sergančiųjų onkologinėmis ligomis savizudybių rizika yra didesnė nei bendrojoje populiacijoje (savizudybių rizikos rodiklio dydis svyruoja nuo 1,36 iki 2,58).

Iki 2016 m. birželio mėn. kortelė buvo išduota daugiau nei 3 000 onkologinėmis ligomis sergančių asmenų, kuriems periodiškai siunčiama informacija apie nemokamus mokymus, konferencijas, kitus renginius, skirtus onkologiniams pacientams ir jų artimiesiems. POLA kortelę galima gauti užpildžius paraišką internetu²⁰⁴ arba atvykus pas kortelės ambasadorius 18 šalies miestų: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Alytuje, Utenoje, Kėdainiuose, Marijampolėje, Birštone, Kupiškyje, Visagine, Šilutėje, Druskininkuose, Varėnoje, Trakuose, Plungėje, Tauragėje.

Kompetencijų stiprinimo mokymai nariams – vidinės veiklos pavyzdys

POLA 2014–2015 m. surengė 2 mokymus ir 4 konferencijas Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose, kuriuose dalyvavo onkologijos srityje veikiančių organizacijų (POLA narių) vadovai ir / ar savanoriai. Iš viso renginių cikle sudalyvavo daugiau kaip 500 asmenų.

Renginių metu buvo siekiama įgalinti dalyvius sėkmingai pasinaudoti savo turimomis teisėmis ir aktyviai dalyvauti pacientų organizacijų veikloje. Tiksliniai mokymai gerino pacientų organizacijų gebėjimus pritraukti lėšas, rengti ir įgyvendinti projektus, organizacijų atstovai buvo mokomi, kaip pritraukti savanorius organizacijų vykdomoms veikloms, buvo vys-

204 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda <http://www.pola.lt/paraiska-pola-kortelei-gauti/>

tomi onkologinių pacientų, jų artimųjų ir savanorių bendravimo įgūdžiai. Konferencijos programoje pranešimus skaitė Valstybinės ligonių kasos, Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos, Neįgalumo ir darbingumo tarnybos, Savivaldybių visuomenės sveikatos biurų asociacijos, Inovatyvios farmacijos pramonės asociacijos atstovai, psichologai, dietologai, onkologai.

POLA viceprezidento (POLA1) teigimu: „siekėme į projektą įtraukti ir valstybės institucijų atstovus. Nes mes sugebame konstruktyviai bendrauti ne tik su ministerija, bet ir su Valstybine ligonių kasa, Valstybine vaistų kontrolės tarnyba, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba. Norėjome, kad ir mūsų nariai jų nematytų, kaip biurokratų, kuriems niekas neįdomu. Visi, kuriuos pakvietėme prisijungti prie renginių ciklo, noriai sutiko.“

„Mūsų renginiai vykdavo savaitgaliais, o valstybės tarnautojai be jokio papildomo atlygio sutikdavo važiuoti į kitą miestą ne darbo dieną ir skaityti pranešimus pacientams. Po šių renginių mūsų narių aktyvumas su savo klausimais kreipiantis į valstybės institucijas padidėjo. O institucijų vadovai tai įvertino kaip sveikintą tendenciją.“ (POLA2).

Kiekvieno renginio metu vykdytos ir kiekybinės dalyvių apklausos raštu. Organizatoriai išanalizavo 300 gautų atsakymų ir jais remdamiesi tobulino mokymų ir konferencijų programą.

Politinės konferencijos Seime – išorinės veiklos pavyzdys

Nuo 2015 m. POLA valdyba, įvertindama augančias savo organizacines kompetencijas ir stiprėjančią įtaką, nusprendė kasmet surengti bent vieną politinę konferenciją Seime. 2015 m. lapkričio 13 d. vykusios pirmosios konferencijos tema buvo „Kaip pagerinti rezultatus onkologijoje“²⁰⁵. Konferencijoje dalyvavo 190 dalyvių, tarp kurių: sveikatos politikai, valstybinių institucijų atstovai, gydymo įstaigų vadovai, gydytojai, slaugės, pacientai, farmacijos ir medicinos prietaisų kompanijų atstovai.

Konferencija siekta apžvelgti pasaulinės tendencijas, gerinant onkologinės pagalbos sistemas, daug dėmesio skiriant ES gerosios praktikos pavyzdžių pristatymui ir aptarimui. Renginyje pranešimus skaitė žinomi šios srities ekspertai iš Lietuvos, Italijos, Švedijos, Jungtinės Karalystės, Slovėnijos, Portugalijos ir Nyderlandų. POLA viceprezidento (POLA1) ver-

205 Seimo sveikatos reikalų komiteto pranešimas „Kaip pagerinti rezultatus onkologijoje“. [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=2443&p_d=201124&p_k=1;

tinimu, „ši konferencija buvo surengta todėl, kad nei Sveikatos apsaugos ministerija, nei Vyriausybė, nei gydymo įstaigos tokių konferencijų kelis metus nerengė, todėl onkologinė sritis, tarsi ir atsidūrė politikos paraštėse. Nusprendėme padaryti tai, ką iš esmės turėtų inicijuoti viešasis sektorius. Bet padarėme tai savo jėgomis ir nepriklausomai nuo politinės valios nebuvimo, neprašydami finansinės paramos ar žmogiškųjų išteklių nei iš viešojo sektoriaus, nei iš privataus.“

Kadangi konferencijos organizatoriai konferencijos metu neįvardijo konkrečių ja siekiamų tikslų, renginio naudą įvertinti sudėtinga. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad 2015 m. sveikatos apsaugos srityje didesnių renginių buvo vos keletas, o onkologijos srityje POLA renginys buvo bene vienintelis, jis neabejotinai prisidėjo prie temos aktualizavimo ir POLA žinomumo didinimo.

POLA atstovų teigimu, 2016 m. pabaigoje POLA sieks surengti antrąją konferenciją Seime, kurios tema bus susijusi su korupcija sveikatos apsaugos sistemoje. Šią konferenciją POLA organizuos kartu su “Transparency International“ ir tarptautine nevyriausybinė organizacija “European Healthcare Fraud and Corruption Network“.

Šie renginiai rodo gana aukštą organizacinę ir vadybinę brandą (sugėbama pritraukti užsienio pranešėjus, sukviesti skirtingas interesų grupes, pateikti įvairiapusį problemos vertinimą). Vadybine prasme profesionaliu laikytinas gebėjimas ne tik atkreipti dėmesį į sektoriaus problemas iš pacientų perspektyvos, bet ir pasitelkiant partnerius ir tarptautinius ekspertus siekti perduoti ekspertines žinias sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančiams sprendimo priėmėjams. Konstruktivaus ir dalykiško, o ne destruktivaus dialogo palaikymas su atstovais viešajam sektoriui vertinant aukščiau pateiktas asociacijų tipų charakteristikas yra gana retas reiškinys tarp Lietuvoje veikiančių pacientų-vartotojų organizacijų. Taip pat vis dar retai sutinkamas tokių organizacijų veiklos modelis, kai renginiai organizuojami ne tiek siekiant savo asociacijos tiesioginių tikslų (stiprinti įtaką, didinti finansavimą, spręsti konkrečią problemą), bet bandant suaktualinti viso sektoriaus (onkologijos) problemas ir siūlyti dalykiškus sprendimo būdus.

Organizacinių gebėjimų analizė

Įdomu tai, kad POLA atstovai nepaisant asociacijos veiklos pripažinimo tiek tarp visuomenės narių, tiek ir tarp sveikatos politikų, nemano, kad

organizacija jau yra pasiekusi savo brandos stadiją. Esminiais asociacijos veiklą ribojančiais veiksniais asociacijos viceprezidentas (POLA1) ir valdybos narė (POLA2) įvardijo: (1) etatinių darbuotojų nebuvimą, (2) nepakankamą vidinių procedūrų aiškumą, (3) ilgalaikės strategijos neturėjimą, (4) silpnus ryšius su narių organizacijomis.

„POLA varomoji jėga yra vos kelių žmonių rankose. Kol neturėsime etatinių darbuotojų, tol būsime pažeidžiami. Gerai, kad valdyba sutaria, kad skiria daug laiko projektams koordinuoti. Tačiau, jei valdyba taptų neaktyvi, POLA stagnuotų“ (POLA1).

POLA valdybos narės (POLA2) teigimu, „asociacija reguliariai susilaukia ir kritikos iš narių: kad jų veikla nėra pakankamai intensyviai viešinama, kad trūksta renginių, kuriuose būtų keliama savanorių kompetencija“.

„Apmaudu, kad pacientų organizacijos tarpusavyje beveik nebendradarbiauja. Mes bendradarbiaujame tiek su gydytojų organizacijomis, tiek su viešuoju sektoriumi, tiek ir su gydymo įstaigomis, net su kitose srityse veikiančiomis organizacijomis. Siekiame bendradarbiauti su visais, deja, iš pacientų organizacijų dažniausiai tokio atsako nesulaukiame. Į mus žiūri kaip į konkurentus arba numoja ranka ir sako: „POLA nieko nedaro“, tačiau mūsų organizacijos projektus, pasisakymus viešoje erdvėje, pranešimus akademiniuose renginiuose bent galima pačiupinėti, viskas fiksuota ir pagrįdžiama. Tuo tarpu daugelis pacientų organizacijų neturi nei tinklalapio, nei paskyrų socialiniuose tinkluose“ (POLA2).

POLA viceprezidentas (POLA1) akcentavo finansinio stabilumo poreikį: „Valdyba yra išsikėlusį tikslą diversifikuoti pajamų šaltinius. Norime turėti kuo daugiau skirtingų rėmėjų iš privataus sektoriaus, vis aktyviau dirbame siekdami gauti 2 proc. paramą per gyventojų pajamų mokesčio lengvatą. Į viešojo sektoriaus paramą nededame daug vilčių. Gerai, jei pavyks kokį projektą laimėti. Nejauciame, kad Sveikatos apsaugos ministerija ar Socialinės apsaugos ir darbo ministerija supranta mūsų vykdomų socialinių projektų naudą. Mes jiems įdomūs tik politiniu aspektu.“

Įvertinus organizacijos atstovų teiginius, pastebėtina, kad valdybos nariai pasižymi geromis vadybinėmis kompetencijomis, sugeba analitiškai ir objektyviai įvertinti asociacijos veikloje kylančius iššūkius. Stebina savi-kritiškas požiūris, siekiant ne sureikšminti savo pasiekimų, o stengiantis tobulėti ir mokytis iš patiriamų nesėkmių.

Pažymėtina, kad asociacijos veikloje vertybinėms nuostatomis skiriamas didelis dėmesys. Įsipareigojimas savo vertybes diegti savo nariams ir socialiniams partneriams valdybos narių suprantamas kaip nuolatinis procesas, raginantis tobulėti.

POLA viceprezidento (POLA1) teigimu, „asociacijos valdybos nariai veikloje vadovaujasi trimis kertiniais principais: skaidrumo, demokratijos ir nepriklausomumo“.

Skaidrumo principas reiškia, kad išsamios POLA finansinės ir veiklos ataskaitos viešinamos POLA tinklalapyje²⁰⁶ (nors teisės aktai to daryti neįpareigoja). „ApmAUDU, kad mes, ko gero, vieninteliai iš Lietuvoje veikiančių pacientų organizacijų nebijome parodyti, iš kur gauname lėšas ir kaip jas panaudojame. Net mūsų nariai vis dar nedrįsta šios praktikos perimti. Mes savo pavyzdžiu nuolat įrodinėjame, kad ir Lietuvoje galime būti skaidriu ir nebūtinai kaltinamiems, kad atstovaujame interesus tų, iš kurių pinigų gauname“ (POLA1).

Demokratijos principas reiškia, kad remiantis įstatais, valdybos nariai renkami 3 metų kadencijai visų narių balsais, slaptu balsavimu. Tai taip pat reiškia, kad visi sprendimai organizacijoje, tiek valdybos posėdžiuose, tiek visuotiniuose narių susirinkimuose priimami balsų dauguma. „Mūsų organizacijoje skatinama konkurencija tarp narių siūlant kandidatus į valdybos narius. Paskutiniuose valdybos rinkimuose turėjome 13 kandidatų, o į valdybą rinkome 7 žmones. Trys kandidatai į paskutinę, septintąją, poziciją surinko po vienodą balsų skaičių, prireikė antro turo.“ (POLA2).

Nepriklausomumo principas reiškia, kad rėmėjai neturi teisės kištis į asociacijos veiklą, nurodyti, kokiai pozicijai atstovauti. Tai taip pat reiškia, kad asociacija nedalyvauja politinių partijų veikloje, į savo vidinę veiklą nesiekia įtraukti politikų, farmacijos ar medicinos prietaisų kompanijų. „Mes nebijome pasakyti, kad didžiąją dalį lėšų gauname iš farmacijos kompanijų. Tačiau mes tas lėšas naudojame ne lobistiniams tikslams, o savo socialiniams projektams. Valdyboje esame ne kartą nusprendę, kad POLA nepasisakys už vieną ligą ar už konkretų vaistą. Mes atstovaujame visus onkologinius pacientus, todėl mūsų politiniame lygmenyje keliami klausimai yra

206 [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], POLA finansinė ir veiklos ataskaita už 2012 m.: <http://www.pola.lt/2012-m-ataskaita/>; už 2013 m.: <http://www.pola.lt/2534-2/>; už 2014 m.: http://www.pola.lt/veiklos_2014/; už 2015 m.: http://www.pola.lt/veikla_2015/

sisteminio pobūdžio. Pavyzdžiui, kaip sutrumpinti eiles pas gydytojus, kaip užtikrinti, kad inovacijos greičiau ateitų į Lietuvą, kaip gerinti komunikaciją tarp gydytojų ir pacientų.“ (POLA1). POLA atstovai interviu metu kelis kartus paminėjo, kad skeptiškai žiūri į pacientų organizacijas, kurioms vadovauja gydytojai, slaugytojai, kartais net politikai. Atrodytų savaime suprantama, kad pacientų organizacijoms turėtų vadovauti pacientai ar jų artimieji, tačiau, pasirodo, Lietuvoje vis dar yra įvairių pavyzdžių, kai pacientų organizacijas įkuria gydytojai ar farmacijos kompanijos, o tai neabejotinai anksčiau ar vėliau diskredituoja tokios organizacijos veiklą. „POLA valdyboje daugumą sudaro pacientai ir jų artimieji. Ir tai ne mūsų sugalvotas modelis. Tai Europos vaistų agentūros rekomendacijas atitinkantis veiklos modelis. Pagal įstatus į valdybą galime rinkti nuo 5 iki 9 žmonių, dėl skaičiaus apsisprendžiame prieš kiekvienus rinkimus. Šiuo metu valdyboje yra 7 asmenys, kadangi visi aktyvūs, tokio skaičiaus tikrai užtenka.“ (POLA2).

Europos vaistų agentūros (toliau – EVA) veikloje dalyvauja daugiau kaip du šimtai pacientų organizacijų iš Europos Sąjungos. Tam, kad EVA galėtų įvertinti, ar pacientų organizacijos yra patikimi partneriai ji yra pasitvirtinusi „Kriterijus, kuriuos turi atitikti EVA veikloje dalyvaujančios pacientų ir vartotojų organizacijos“ (toliau – EVA kriterijai)²⁰⁷. EVA kriterijai pacientų organizaciją įvardija kaip „nevyriausybinių organizaciją, kurios veiklos yra orientuotos į pacientų interesų tenkinimą ir kuriuose pacientai ir / arba jų artimieji (kai pacientai negali tinkamai sau atstovauti) sudaro daugumą organizacijos valdybos organuose.“ Kadangi pacientų organizacijų veikla Europos Sąjungos lygiu nėra reglamentuojama, EVA kriterijai yra vienintelis teisinis dokumentas, kuriame jie išvardyti. POLA atstovai šį dokumentą vadina „pacientų organizacijų auksiniu standartu“ [POLA1]. Akivaizdu, kad POLA savo veikloje orientuojasi į Europos Sąjungos standartus atitinkančias valdymo praktikas, nepaisant to, kad jos Lietuvoje dar nėra plačiai suprantamos ir taikomos kitų organizacijų. Įdomu tai, kad POLA valdybos narė to nevertina kaip asociacijos patrauklumą ar konkurencingumą mažinančio veiksnio: „Kadangi sau taikome daug aukštesnius

207 Criteria to be fulfilled by patients' and consumers' organisations involved in European Medicines Agency activities, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-29], nuoroda: http://www.ema.europa.eu/docs/en_GB/document_library/Regulatory_and_procedural_guideline/2009/12/WC500018099.pdf.

standartus nei kitos pacientų organizacijos, pagal sektoriuje susiklosčiusias taisykles mums žaisti sudėtingiau. Tačiau mes aiškiai žinome, kokia mūsų misija, žinome, kokius projektus norime vykdyti, todėl mūsų neapkaltnis tarnavimu farmacininkams, gydytojams ar politikams. Nuo šių grėsmių mes apsaugome per gerąją praktiką, kurią ragina taikyti pati griežčiausia ir atsargiausia sveikatos srityje veikianti Europos Sąjungos institucija. EVA kriterijai taip pat numato reikalavimą savo finansines ataskaitas ir įstatus skelbti organizacijos tinklalapiuose“ (POLA2).

Verta paminėti, kad POLA veiklos principai nėra plačiai taikomi kitų sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančių organizacijų. Tai veikiau išimtis iš taisyklės. Taip pat nepavyko rasti kitų Lietuvoje veikiančių pacientų organizacijų, kurios viešai skelbtų savo finansines ataskaitas.

POLA iki šiol neturi samdomų darbuotojų, tačiau išsiskiria tuo, kad turi aiškia hierarchinę struktūrą. Organizacijai vadovauja valdyba, kuriai pirmininkauja prezidentas. Visi valdybos nariai yra pasiskirstę atsakomybės sritimis²⁰⁸. Kasdieniams projektams ir veiklai vadovauja POLA direktorė. Organizacijoje taip pat yra 2 projektų vadovai (atskaitingi skirtingiems valdybos nariams) bei 2 savanorių koordinatoriai. Savanorių koordinatoriai atsakingi už 40 savanorių veiklą 18 Lietuvos miestų. POLA iš viso turi apie 80 savanorių, tačiau tik 40 iš jų prie asociacijos veiklų prisideda bent kartą per savaitę. Likusieji į veiklą įsijungia fragmentiškai (pavyzdžiui, padeda organizuoti renginius, verčia medžiagą, dalyvauja tokiose socialinėse akcijose, kaip bėgimai, eitynės).

Išvados

POLA pasiekimai per 5 metų veiklos laikotarpį yra neabejotinai stebinantys. Sveikintinas valdybos narių gebėjimas ne tik identifikuoti kylančius iššūkius, bet ir juos aktyviai spręsti. Tai įrodo gebėjimas diversifikuoti skirtingus pajamų šaltinius (parama iš fizinių asmenų, verslo subjektų, viešojo sektoriaus), gebėjimas vykdyti skirtingus projektus, orientuotus tiek į asociacijos narius (kompetencijų ugdymo mokymai, leidiniai ir jų sklaida), tiek į visuomenę (socialinis POLA kortelės projektas, edukacinės konferencijos), tiek ir į sveikatos politikus (politinės konferencijos Seime).

Įvertinant, kad visi projektai buvo sėkmingai įvykdyti net ir neturint etatinių darbuotojų, manytina, kad POLA išlaikys savo augimo trajektoriją ir toliau. Lyginant su kitų Lietuvoje veikiančių asociacijų raidos tendencijomis, manytina, kad asociacijos sėkmingai raidai užtikrinti yra būtina pereiti į profesionalios vadybos etapą, t. y. sugebėti išlaikyti etatinius darbuotojus,

kurie galėtų sistemingai užtikrinti valdybos narių formuluojamų užduočių įgyvendinimą, o valdybos nariai, kaip yra labiau įprasta Lietuvos organizacijų praktikoje, orientuoti į strateginių klausimų sprendimą. POLA skiriamu dėmesiu skaidrumui išsiskiria iš Lietuvoje veikiančių asociacijų, tačiau manytina, kad ir šioje srityje galimas progresas. Pavyzdžiui, POLA galėtų viešai (tinklalapyje) skelbti savo valdybos posėdžių ir visuotinių narių susirinkimų darbotvarkes ir juose priimtus sprendimus.

Reikšmingiems asociacijos pasiekimams didelę reikšmę turėjo ir perimta užsienio šalių (Jungtinės Karalystės, Airijos, Europos Sąjungos lygiu veikiančių organizacijų) patirtis ir geroji valdymo praktika. Vis dėlto galima išskirti tris reikšmingiausius sėkmės faktorius, kurie užtikrina organizacijos stiprėjimą ir kompetencijų augimą net ir neturint etatinių darbuotojų.

Pirmasis – aktyvi valdyba. Nors valdybos nariai už veiklą finansinio atlygio negauna, tačiau jie savo žiniomis ir patirtimi užtikrina ganėtinai sklandžią organizacijos veiklą. Valdyboje daugumą sudaro onkologiniai pacientai ir jų artimieji, tačiau įtraukiami ir sveikatos priežiūros specialistai (gydytojai, psichologai). Valdybos nariai tiesiogiai kuruoja atskirus organizacijos vykdomus projektus, todėl tiesiogiai ir reguliariai pastebi kylančius iššūkius ir imasi iniciatyviai juos spręsti.

Antrasis sėkmės faktorius – dėmesys veiklos viešinimui. POLA vykdomos veiklos yra nukreiptos į sveikatos politikus, narių interesus (atstovavimą pacientams) ir visuomenės švietimą, todėl ir priemonės norint pasiekti šias skirtingas grupes yra skirtingos. Vieni POLA renginiai yra skirti tik pacientams, antri – tik nariams, treči – visiems sveikatos sektoriaus dalyviams. Socialinis POLA kortelės projektas tapo organizacijos vizitine kortele skirtingoms tikslinėms auditorijoms ir yra puikus instrumentas organizacijai viešinti. Aktyvus dalyvavimas skaitant pranešimus konferencijose padeda POLA atstovams palaikyti reguliarių įsitraukimą tiek į politinius procesus, tiek ir stiprinant bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis. Reguliarūs komentarai žiniasklaidos priemonėse sustiprina komunikacines žinutes ir primena apie organizacijos veiklą.

Trečiuoju sėkmės faktoriumi galima laikyti finansinį stabilumą. Didžioji dalis pacientų ir vartotojų teises ginančių organizacijų Lietuvoje nuolat susiduria su išteklių trūkumu, kadangi vykdomi projektai reikšmingai priklauso nuo viešojo sektoriaus skiriamos paramos. POLA neturi ilgalaikių finansavimo šaltinių, todėl siekia kuo labiau diversifikuoti lėšų šaltinius.

Asociacija tiriamu laikotarpiu vidutiniškai kasmet pajamų gavo iš 6 skirtingų segmentų (fizinų asmenų parama, ministerijų ir savivaldybių finansuotų projektų, ambasadų remtų projektų, tarptautinių fondų paramos, verslo įmonių paramos, narystės mokesčių). Iš vieno rėmėjo gaunamų lėšų dalis POLA veikloje neviršijo 30 proc.

Gana išskirtiniu galima laikyti POLA valdymo modelį, kadangi didžioji dalis sprendimų yra priimami ne direktoriaus, o valdybos kolegialiai arba atskirų valdybos narių jiems deleguotose veiklos srityse. Toks valdybos modelis itin retai sutinkamas aktyviai veikiančių nevyriausybinų organizacijų valdymo praktikoje. Lietuvoje, net ir subūrus kompetentingus valdybos narius, jų dalyvavimas sprendimų priėmime dažniausiai apsiriboja pasirengimu ir dalyvavimu valdybos posėdžiuose, o ne kasdienėje organizacijos veikloje. Suprantama, kad valdybos pirmininkas / prezidentas įprastai būna labiausiai įsitraukęs į organizacijos vidinius reikalus, tiek sprendžiant kasdienes, tiek ir strateginius klausimus. POLA atveju, kasdienėje veikloje aktyvus yra ne tik prezidentas, direktorė, bet ir visi valdybos nariai. Šią tendenciją nulemia etatinių darbuotojų neturėjimas, kurie turėtų perimti valdybos narių koordinacines funkcijas. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad POLA iškeltus tikslus įgyvendina sėkmingai, manytina, kad šiame asociacijos raidos etape reikšmingas valdybos narių įsitraukimas į kasdienes veiklas neturėtų būti vertinamas kaip trūkumas.

Literatūra

1. Criteria to be fulfilled by patients' and consumers' organisations involved in European Medicines Agency activities, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-29], nuoroda: http://www.ema.europa.eu/docs/en_GB/document_library/Regulatory_and_procedural_guideline/2009/12/WC500018099.pdf;
2. Informacijos ir pagalbos paslaugos onkologinės ligos paliestiems žmonėms Lietuvoje – šiandien ir ateityje – lyginant su situacija Didžiojoje Britanijoje, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-03], nuoroda: <http://www.pola.lt/failai/J-Faulkner%20Ataskaita.pdf>;
3. Lrytas.lt 2013 m. projektas „Vėžys – ne nuosprendis“, [žiūrėta 2016-08-23], nuoroda: <http://bendraukime.lrytas.lt/man-rupi/istorijos-apie-vezi-irode-sve-timo-skausmo-nebuna.htm>;
4. Lrytas.lt 2015 m. projektas „Tu ne vienas“, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-23], nuoroda: <http://sveikata.lrytas.lt/ligos-ir-gydymas/r-janutienes-projektas-gyvenima-griauna-vezys-tu-ne-vienas.htm>;
5. Pacientų forumo skiltis Sveikatos apsaugos ministerijos svetainėje, [interak-

- tyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://old.sam.lt/go.php/Pacientu-forumas36353219>;
6. POLA finansinės ir veiklos ataskaitos: [interaktyvūs, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda už 2012 m.: <http://www.pola.lt/2012-m-ataskaita/>; už 2013 m.: <http://www.pola.lt/2534-2/>; už 2014 m.: http://www.pola.lt/veiklos_2014/; už 2015 m.: http://www.pola.lt/veikla_2015/;
 7. POLA įstatai: [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-25], nuoroda: http://www.pola.lt/wp-content/uploads/2013/01/POLA_Istatai_2013.pdf;
 8. POLA leidiniai, [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-22], nuoroda: <http://www.pola.lt/leidiniai/>;
 9. Seimo sveikatos reikalų komiteto pranešimas „Kaip pagerinti rezultatus onkologijoje“. [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=2443&p_d=201124&p_k=1;
 10. Seimo vaizdo ir garso archyvas „Kova su vėžiu – visų mūsų bendras reikalas“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=15259&p_k=1&p_a=media_object_viewer&guid=0FC9C21E-7D66-407A-80C3-8BA01EC97D27;
 11. Straipsnis „Kuriamą savipagalbos grupę onkologiniams pacientams“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://muge.eu/kuriamą-savipagalbos-grupe-onkologiniams-ligoniams/#prettyPhoto/2/>;
 12. Straipsnis „Onkologiniams ligoniams padedanti savanorė: Nebijokime pasakyti vieni kitiems, kad mylime“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: http://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/onkologiniams-ligoniams-padedanti-savanore-nebijokime-pasakyti-vieni-kitiems-kad-mylime-56-512873?utm_source=rssfeed_default&utm_medium=rss&utm_campaign=rssfeed;
 13. Straipsnis „Trys priežastys kodėl Lietuvoje auga sergamumas vėžiu. Dvi pasirenkame patys“ [interaktyvus, žiūrėta 2016-08-08], nuoroda: <http://www.delfi.lt/sveikata/sveikatos-naujienos/trys-priezastys-kodel-lietuvoje-auga-sergamumas-veziu-dvi-pasirenkame-patys.d?id=70311952>.

5. ĮSITRAUKIMĄ SKATINANČIŲ VEIKSNIŲ KIEKYBINĖS APIMTYS. ASOCIACIJŲ TIKSLŲ IR VIDINIŲ GEBĖJIMŲ KIEKYBINĖ RAIŠKA (KIEKYBINIS TYRIMAS)

Eglė Galiauskienė, Birutė Mikulskienė

5.1. Kiekybinio tyrimo metodologija

Tyrimo metodas. Kiekybinis tyrimas buvo vykdomas kaip kokybinio tyrimo tęsa siekiant patikrinti, kokia apimtimi ir kaip tarpusavyje koreliuoja interviu metu nustatyti įsitraukimą skatinantys veiksniai, vertinant skirtingų viešojo valdymo sektorių (ūkio, sveikatos, aukštojo mokslo) praktikas. Tyrimas vykdytas 2014 m. birželio – 2015 m. lapkričio mėnesiais.

Anketinės apklausos būdu apklausti tiriamuose sektoriuose veikiančių asociacijų atstovai. Į tyrimą buvo įtrauktos tik realią veiklą vykdančios asociacijos. Sektoriuose veikiančių asociacijų sąrašai sudaryti pačių tyrimo vykdytojų rengiant klausimyną, tačiau palikta galimybė įrašyti asociaciją, kuriai atstovaujama. Taip buvo išvengta aktyvios / veikiančios asociacijos neįtraukimo į tyrimą. Siekta, kad tyrimo anketa būtų užpildyta ir asociacijos vadovų / valdymo organų narių, ir eilinių asociacijos narių, kad būtų gautas įvairiapusiškas ir kuo objektyvesnis asociacijos vertinimas. Tyrime dalyvavo 355 respondentai. Vėliau, patikrinus užpildytas anketas ir atrinkus sugadintas, galutinėje analizėje dalyvavo tik tolimesniam tyrimui tinkančios 350 anketos (98,6 proc.). Aukštas tyrimui tinkamų anketų kiekis pasiektas, kadangi pateikti buvo galima tik visiškai užpildytą anketą.

Duomenų rinkimo eiga. Anketa buvo sukurta internetiniame portale, kur ir buvo užpildyta didžioji dauguma anketų. Anketa buvo platinama dviem būdais – nuotoliniu ir tiesioginiu. Elektroniniu paštu buvo siunčiama nuoroda į klausimyną. Paprastai buvo kontaktuojama su asociacijos vadovybe ar samdomais darbuotojais, atsakingais už informacijos sklaidą, su prašymu perduoti tyrimo anketos nuorodą savo asociacijos nariams. Jeigu asociacija būdavo paviešinusi arba atsiųsdavo savo narių kontaktus, anketa būdavo siunčiama kiekvienam asociacijos nariui asmeniškai. Siekiant

didesnio respondentų skaičiaus buvo papildomai kontaktuojama telefonu prieš ar po elektroninio laiško išsiuntimo. Buvo platinamos ir spausdintos anketos. Tyrėjai lankėsi asociacijų buveinėse, vyko į asociacijų renginius / posėdžius. Spausdintos anketos buvo pildomos ir suplanuotų susitikimų- interviu metu.

Klausimyno turinys. Klausimynas sudarytas iš 29 klausimų naudojant mišraus tipo klausimyną: uždarieji klausimai su vienu / daug galimų atsakymų variantų, matricos tipo klausimai bei pusiau uždarojo tipo klausimai, suteikiant respondentui galimybę pateikti savo atsakymo variantą.

Duomenų patikimumas. Gautų duomenų patikimumui nustatyti naudojome turinio analizę. Specifiniai klausimai buvo sistemingai integruoti įvairiose anketos vietose, ne eilės tvarka. Todėl tam tikri respondentų atsakymai į anketos klausimus rodo, kad respondentai anketą užpildė sąžiningai. Pagrindinė klausimų grupė anketos patikimumui nustatyti buvo apie valdymą organizacijos viduje. Aktualiausi buvo tie klausimai, kuriuose paminėta vadovaujanties ar kitas pareigas užimančių asociacijos narių veikla. Tokių klausimų patikimumą galėjome nustatyti tikrindami, ar skirtumai tarp atsakymų į šiuos klausimus nebuvo statistiškai reikšmingi tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų. Jei tarp skirtingas pareigas užimančių respondentų būtų nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, būtų galima daryti prielaidą, jog vienas ar kitas pareigas užimantys respondentai pateikė nesąžiningai užpildytas anketas tikslingai nuslėpdami realią situaciją asociacijos viduje. Tačiau toks skirtumas nebuvo nustatytas, todėl galime daryti prielaidą, kad respondentai pateikė sąžiningai užpildytas anketas. Respondentus tikrinome užduodami šiuos klausimus:

1. Kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius?
2. Kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais?
3. Kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams?
4. Ar dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių?
5. Kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą?

Taip pat tokiu pat principu tikrinome, kaip skirtingas pareigas užimantys respondentai įvertino asociacijos, kuriai priklauso, veiklą. Skirtumų tarp šių grupių nebuvo nustatyta, tai rodo, kad asociacijos buvo įvertintos objektyviai, nepriklausomai nuo pareigų.

Duomenų patikimumas buvo tikrinamas advokatavimo klausimų grupėje. Tiriamųjų buvo klausama, kokiu būdu asociacija, kuriai jie priklauso, atstovauja savo interesams. Pagrindinės respondentų nurodytos atstovavimo priemonės buvo dvi: siūlymų teikimas sprendimų priėmėjams bei laiškų rašymas valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms. Šios dvi priemonės yra susijusios, laiškų rašymas institucijoms yra vienas iš būdų teikti siūlymus sprendimų priėmėjams, todėl natūralu, kad šias priemones nurodė vienoda dalis respondentų.

Gautų duomenų patikimumą taip pat rodo tiriamųjų atsakymai į klausimus apie visuomenės norų tenkinimą. Tiek siekis – kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę, tiek nurodyta asociacijos veikla – socialinių / pilietinių projektų vykdymas, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai – tarp skirtingų sektorių neišsiskyrė, t. y. statistiškai reikšmingų skirtumų tarp sektorių nebuvo nustatyta. Tai irgi rodo duomenų patikimumą.

Tyrimo duomenų analizė. Statistinė duomenų analizė atlikta naudojant statistinių duomenų apdorojimo paketą „SPSS“ (17 versija) bei Microsoft Excel programas. Taikyta aprašomoji statistika, hipotezėms tikrinti buvo naudojami šie testai: kategorinių-nominalinių duomenų analizei naudotas chi kvadrato (χ^2) testas ir tikslusis Fišerio (Fisher's) testas; kategoriniams-ranginiams duomenims palyginti dviejose grupėse buvo taikomas Mann – Whitney testas, daugiau nei dviejose – Kruskalio ir Walliso testas. Spearman koreliacijos koeficientas (r) naudotas parodyti dviejų kategorinių-ranginių kintamųjų statistinį ryšį ir jo kryptį. Duomenų skirtumas laikytas statistiškai reikšmingu, kai patikimumo rodiklis buvo lygus ar mažesnis nei 5 šimtosios ($p \leq 0,05$).

Kad būtų lengviau suprasti analizės eigą, trumpai aptarkime, kokiu principu buvo analizuojami gauti duomenys. Duomenų analizė prasideda nuo anketoje esančių klausimų analizės, demografinių rodiklių, aprašomosios statistikos. Po to visi anketoje pateikti klausimai buvo analizuojami atsižvelgiant į pagrindinį tyrimo kintamąjį – sektorius, kuriuos atstovauja tiriamųjų asociacijos, bei pareigas ar statusą, kurį užima respon-

dentas (atsakymų patikimumui patikrinti). Analizės eigoje pastebėta, jog tam pačiam sektoriui priklausančios asociacijos gali atstovauti skirtingus interesus, todėl tolimesnei analizei buvo sukurtas dar vienas labai svarbus tyrimo kintamasis – interesai, kuriuos atstovauja tiriamos asociacijos. Atsižvelgiant į tai, kieno interesus atstovauja apklaustų asociacijų respondentai, jie buvo suskirstyti į keturias grupes, t. y. vartotojų (pavyzdžiui, Studentų odontologų asociacija, Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija, Lietuvos miško savininkų asociacija ir kt.), specialistų (pavyzdžiui, Lietuvos akušerių sąjunga, Lietuvos mokslininkų sąjunga ir kt.), institucijų ir darbuotojų (pavyzdžiui, Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija, Lietuvos universitetų rektorių konferencija ir kt.) bei verslo (pavyzdžiui, asociacija „Investors' forum“, Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai ir kt.) interesus atstovaujančių asociacijų respondentų grupes.

5.2. Tiriamųjų demografiniai rodikliai

Apklausti 350 respondentai priklausė 124 skirtingoms asociacijoms, iš jų: pusė 175 (50 proc.) respondentai priklausė 28 aukštojo mokslo sektorių atstovaujančioms asociacijoms, 109 (31,1 proc.) respondentai priklausė 58 sveikatos apsaugos sektorių atstovaujančioms asociacijoms bei 66 (19,9 proc.) respondentai priklausė 38 ūkio sektorių atstovaujančioms asociacijoms. Tolimesnėje analizėje šios grupės bus nuolat lyginamos tarpusavyje siekiant išsiaiškinti asociacijų, kurios atstovauja tam tikrą sektorių, panašumus ir skirtumus.

54 lentelė. Respondentų bei asociacijų pasiskirstymas atstovaujamo sektoriaus atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Respondentų skaičius		Apklaustų asociacijų skaičius		Respondentų skaičius tenkantis asociacijai (resp. / asoc.)
	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	50	175	22,6	28	6,3
Sveikatos apsaugos	31,1	109	46,8	58	1,9
Ūkio	19,9	66	30,6	38	1,7
Iš viso:	100	350	100	124	3,3

Beveik pusė respondentų, dalyvavusių tyrime, užėmė vadovaujančias pareigas (N = 173; 49,4 proc.), trečdalis buvo asociacijų nariai (N = 121; 34,6 proc.), likusieji priklausė asociacijos personalui (N = 56; 16 proc.), t. y. užėmė kitas pareigas, tokias kaip: asociacijos darbuotojas, savanoris, audito komiteto ar stebėtojų organo narys.

Nustatyta, jog tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal užimamas pareigas ar statusą asociacijoje yra nevienodas. Sveikatos apsaugos bei ūkio sektoriuose dominavo vadovaujančias pareigas asociacijoje užimantys respondentai. Aukštojo mokslo sektoriuje daugiau nei pusė respondentų buvo asociacijų nariai. Tolimesnėje analizėje šios grupės taip pat bus lyginamos tarpusavyje, siekiant patikrinti tyrimo patikimumą.

55 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose užimamų pareigų ar statuso asociacijoje atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	40	70	52,6	92	7,4	13	$\chi^2 = 58,289$ p < 0,001
Sveikatos apsaugos	56,9	62	21,1	23	22	24	
Ūkio	62,1	41	9,1	6	28,8	19	

Iš 350 tyrime dalyvavusių respondentų 201 (57,4 proc.) buvo moterys bei 147 (42 proc.) vyrai, 2 (0,6 proc.) respondentai nenurodė savo lyties.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentų pasiskirstymas sektoriuose lyties atžvilgiu yra nevienodas. Tarp tiriamųjų, atstovaujančių sveikatos apsaugos sektorių, dominavo moterys, lyginant juos su aukštojo mokslo bei ūkio sektorių atstovaujančiais respondентаis. Aukštojo mokslo bei ūkio sektoriuose respondentai lyties atžvilgiu pasiskirstė tolygiai.

56 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose lyties atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Lytis				Patikimumo rodiklis
	Vyrai		Moterys		
	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	48	84	52	91	$\chi^2 = 16,857$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	26,2	28	73,8	79	
Ūkio	53	35	47	31	

Lyčių skirtumai pastebėti ir tarp skirtingas pareigas ar statusą asociacijoje užimančių respondentų. Tarp tiriamųjų, užimančių asociacijos personalo ar asociacijos nario pareigas, dominavo moterys, vadovaujančias pareigas užimančios respondentai lyties atžvilgiu pasiskirstė tolygiai.

57 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje lyties atžvilgiu

Pareigos ar statusas	Lytis				Patikimumo rodiklis
	Vyrai		Moterys		
	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	48,6	84	51,4	89	$\chi^2 = 7,785$ $p = 0,020$
Asociacijos narys	39,7	48	60,3	73	
Asociacijos personalas	27,8	15	72,2	39	

Tiriamųjų amžiaus vidurkis buvo 41,7 ($\pm 16,5$) metų. Jauniausiam respondentui buvo 17 metų, vyriausiam – 75. Trečdalis apklaustųjų buvo jauno amžiaus, nuo 17 iki 29 metų (33,6 proc.; $N = 117$). Lentelėje žemiau galima matyti, kaip atrodo respondentai, suskirstyti pagal amžiaus grupes.

58 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.

Amžiaus grupės	17–29	30–39	40–49	50–59	60 ir daugiau	Iš viso:
Procentinė dalis (%)	33,9	10,6	15,5	22,4	17,8	100
Absoliutus skaičius	117	37	54	78	62	348

Daugiau nei pusė aukštojo mokslo sektorių atstovaujančių respondentų buvo jauni asmenys, jų amžius svyravo nuo 17 iki 29 metų. O beveik 70 proc. sveikatos apsaugos sektorių atstovaujančių respondentų buvo 50 metų ir vyresni. Ūkio sektoriuje tiriamieji pagal amžiaus grupes pasiskirstė tolygiai. Šiek tiek išsiskyrė 50–59 metų amžiaus grupė, kuri sudarė trečdalį ūkio sektoriaus respondentų.

59 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose amžiaus atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Amžiaus grupės										Patikimumo rodiklis
	17–29		30–39		40–49		50–59		60 ir daugiau		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	58,6	102	11,5	20	10,3	18	8,6	15	10,9	19	$\chi^2 = 95,239$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	5,6	6	3,7	4	23,1	25	38,9	42	28,7	31	
Ūkio	13,6	9	19,7	13	16,7	11	31,8	21	18,2	12	

Taip pat nustatyti amžiaus skirtumai tarp skirtingas pareigas asociacijoje užimančių respondentų. Labiausiai išsiskyrė asociacijos narių amžius, kadangi daugiau nei pusė jų buvo jauni asmenys. Vadovaujantys pareigas užimantys respondentai buvo nežymiai vyresni už tyrime dalyvavusius asociacijos narius ar personalo atstovus.

60 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje lyties atžvilgiu.

Pareigos ar statusas	Amžiaus grupės										Patikimumo rodiklis
	17–29		30–39		40–49		50–59		60 ir daugiau		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	23,8	41	7,6	13	18	31	26,7	46	23,8	41	$\chi^2 = 30,995$ $p < 0,001$
Asociacijos narys	52,1	63	11,6	14	12,4	15	14	17	9,9	12	
Asociacijos personalas	23,6	13	18,2	10	14,5	8	27,3	15	16,4	9	

Respondentai pildydami anketą nurodė, ką atstovauja asociacija, kuriai jie priklauso. Dauguma respondentų nurodė atstovaujantys fizinius asmenis (N = 185; 52,9 proc.), trečdalis – juridinius asmenis (N = 110; 31,4 proc.) bei mažiausia dalis nurodė abu tipus, t. y. nurodė atstovaujantys ir fizinius, ir juridinius asmenis (N = 55; 15,7 proc.).

Nustatyta, jog asociacijos atstovavimo tipas sektoriuose yra nevienodas. Aukštojo mokslo sektoriuje dominavo fizinius asmenis atstovaujantys respondentai (73,7 proc.), sveikatos apsaugos sektoriuje tokių respondentų buvo beveik 50 proc., o ūkio sektoriuje – vos 3 proc. Ūkio sektoriuje dominavo juridinius asmenis atstovaujantys respondentai (71,2 proc.).

61 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose asociacijos atstovavimo tipo atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijos atstovavimo tipas						Patikimumo rodiklis
	Fizinius		Juridinius		Fizinius ir juridinius		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	73,7	129	20,6	36	5,7	10	$\chi^2 = 109,241$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	49,5	54	24,8	27	25,7	28	
Ūkio	3	2	71,2	47	25,8	17	

Didesnė dalis tiriamųjų yra asociacijos senbuviai, jai priklauso daugiau nei 5 metus (N = 145; 41,4 proc.). Trečdalis (N = 99; 28,3 proc.) respondentų, dalyvavusių tyrime, asociacijai priklauso nuo 1 iki 3 metų. Mažiausią tiriamųjų dalį sudarė vidutiniškai ilgai priklausantys asociacijai arba jai dirbantys (N = 60; 17,1 proc.) asmenys bei asociacijų naujokai, priklausantys jai iki metų (N = 46; 13,1 proc.).

Dauguma tyrime dalyvavusių sveikatos apsaugos (59,6 proc.) bei ūkio (57,6 proc.) sektorių atstovaujančių asmenų asociacijai priklausė 5 metus ir ilgiau. Tokių aukštojo mokslo sektoriaus atstovų buvo ketvirtadalis (24 proc.). Asociacijos naujokų, priklausančių asociacijai iki metų, šiame sektoriuje buvo daugiausiai.

62 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose priklausymo asociacijai (metais) atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Priklauso asociacijai (metai)								Patikimumo rodiklis
	< 1		1–3		3–5		> 5		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	16,6	29	39,4	69	20	35	24	42	$\chi^2 = 38,933$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	10,1	11	14,7	16	15,6	17	59,6	65	
Ūkio	9,1	6	21,2	14	12,1	8	57,6	38	

Didesnė dalis tyrime dalyvavusių vadovujančias pareigas užimančių (52 proc.) bei asociacijos personalui priklausančių (42,9 proc.) respondentų asociacijai priklausė 5 metus ir ilgiau. Asociacijos nariai pagal priklausymą asociacijai pasiskirstė tolygiai.

63 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje priklausymo jai (metais) atžvilgiu.

Pareigos ar statusas	Priklauso asociacijai (metai)								Patikimumo rodiklis
	< 1		1–3		3–5		> 5		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	8,7	15	23,7	41	15,6	27	52	90	$\chi^2 = 19,202$ $p < 0,001$
Asociacijos narys	18,2	22	33,9	41	22,3	27	25,6	31	
Asociacijos personalas	16,1	9	30,4	17	10,7	6	42,9	24	

5.3. Interesų grupių organizacijos vidaus valdymas

Dauguma apklaustųjų save apibūdina kaip labiau aktyvius asociacijos narius, jie sudarė 73,3 proc. (N = 233) apklaustųjų. Mažesnę dalis save apibūdino kaip labiau pasyvius, jie sudarė 23 proc. (N = 73). Likę 3,8 proc. (N = 12) nežinojo, prie kurio tipo save priskirti – labiau aktyvaus ar labiau pasyvaus.

Visų sektorių atstovai nuo 71,3 proc. iki 74,6 proc. save apibūdino kaip labiau aktyvius asociacijos narius. Šiek tiek mažiau nei likusių sektorių, ūkio sektoriaus atstovai save identifikavo kaip labiau pasyvius asociacijos narius, lygiai tiek pat jų nežinojo kaip save apibūdinti.

64 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Save apibūdina kaip:						Patikimumo rodiklis
	Labiau aktyvų asociacijos narį		Labiau pasyvų asociacijos narį		Nežino		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	74,6	129	25,4	44	0	-	$\chi^2 = 24,114$ Fisher's p < 0,001
Sveikatos apsaugos	71,3	57	25	20	3,8	3	
Ūkio	72,3	47	13,8	9	13,8	9	

Analizuojant respondentus pagal tai, ar jie save apibūdina kaip labiau aktyvius, ar kaip labiau pasyvius asociacijos narius, neabejotinai išsiskyrė vadovaujantįs pareigas užimantys respondentai. Dauguma (90 proc.) jų save apibūdino kaip labiau aktyvius asociacijos narius. Užimančių kitas pareigas tokių respondentų buvo mažiau.

65 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.

Pareigos ar statusas	Save apibūdina kaip:						Patikimumo rodiklis
	Labiau aktyvų asociacijos narį		Labiau pasyvų asociacijos narį		Nežino		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	90	135	6,7	10	3,3	5	$\chi^2 = 59,913$ Fisher's p < 0,001
Asociacijos narys	64,7	75	34,5	40	0,9	1	
Asociacijos personalas	44,2	23	44,2	23	11,5	6	

Respondentų buvo klausiama: „Kuriai grupei priskirtumėte save pagal indėlį į asociacijos veiklą?“. Didesnė dalis apklaustųjų nurodė, kad yra idėjų

generatoriai (N = 196; 61,6 proc.) ir vykdytojai / įgyvendintojai (N = 219; 68,9 proc.). Kas trečias respondentas nurodė, kad yra sprendimų priėmėjas (N = 90; 28,3 proc.), tik nedidelė dalis apklaustųjų įvardijo save asociacijos rėmėjais (N = 18; 5,7 proc.).

Respondentų pasiskirstymas pagal indėlį į asociacijos veiklą skirtingose sektoriuose yra nevienodas. Idėjų generatoriai dominavo aukštojo mokslo sektoriuje (72,8 proc.), taip pat šiame sektoriuje buvo daugiausiai ir vykdytojų ar įgyvendintojų (75,1 proc.). Sprendimų priėmėjų šiek tiek daugiau buvo tarp sveikatos apsaugos sektorių atstovaujančių respondentų (37,5 proc.). Ūkio sektoriuje nežymiai išsiskyrė respondentai, kurie priskyrė save prie asociacijos rėmėjų (13,8 proc.).

66 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal indėlį į asociacijos veiklą.

Atstovaujamas sektorius	Pagal indėlį į asociacijos veiklą priskiria save prie:							
	Idėjų generatorių		Sprendimų priėmėjų		Vykdytojų ar įgyvendintojų		Rėmėjų	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Aukštojo mokslo	72,8	126	22,5	39	75,1	130	1,7	3
Sveikatos apsaugos	47,5	38	37,5	30	56,3	45	7,5	6
Ūkio	49,2	32	32,3	21	67,7	44	13,8	9
Patikimumo rodiklis	$\chi^2 = 20,162$ p < 0,001		$\chi^2 = 6,677$ p = 0,035		$\chi^2 = 9,161$ p = 0,010		$\chi^2 = 13,180$ Fisher's p = 0,001	

Analizuojant respondentes pagal indėlį į asociacijos veiklą, taip pat nustatyti keli skirtumai. Idėjų generatoriai dominavo tarp vadovujančias pareigas užimančių respondentų (76 proc.), tokių asociacijos narių buvo šiek tiek mažiau (62,9 proc.), ypač mažai jų buvo tarp asociacijos personalo atstovų (17,3 proc.). Sprendimų priėmėjai ryškiai dominavo tarp vadovujančių respondentų, taip save identifikavo kas antras vadovujančias pareigas užimantis respondentas. O tokių asociacijos narių bei personalo atstovų buvo vos keli procentai (atitinkamai 7,8 proc. bei 9,6 proc.). Visose grupėse nemaža dalis tiriamųjų save identifikavo kaip vykdytojus ar įgyvendintojus, tačiau daugiausiai taip save identifikuojančių buvo tarp asociacijos narių

(85,3 proc.) bei asociacijos personalo (76,9 proc.), mažiausiai – tarp vadovujančias pareigas užimančių tiriamųjų (53,3 proc.). Rėmėjų grupėje statistiškai patikimas skirtumas nebuvo nustatytas.

67 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje priklausomai nuo jų indelio asociacijos veikloje.

Pareigos ar statusas	Pagal indelį į asociacijos veiklą priskiria save prie:							
	Idėjų generatorių		Sprendimų priėmėjų		Vykdytojų ar įgyvendintojų		Rėmėjų	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	76	114	50,7	76	53,3	80	4	6
Asociacijos narys	62,9	73	7,8	9	85,3	99	5,2	6
Asociacijos personalas	17,3	9	9,6	5	76,9	40	11,5	6
Patikimumo rodiklis	$\chi^2 = 56,382$ p < 0,001		$\chi^2 = 70,048$ p < 0,001		$\chi^2 = 33,146$ p < 0,001		$\chi^2 = 3,847$ Fisher's p = 0,147	

Tyrimo rezultatai rodo, kad asociacijos vadovai gana dažnai įtraukia į veiklą asociacijos narius. Daugiausia respondentų teigė, kad asociacijų vadovai tai daro kas savaitę (N = 90; 25,7 proc.) ar mėnesį (N = 130; 37,1 proc.). Tik nedidelė dalis nurodė, kad asociacijų vadovai į veiklą narius įtraukia rečiau: kartą per pusmetį (N = 66; 18,9 proc.), kartą per metus (N = 21; 6 proc.) ar dar rečiau (N = 14; 4 proc.). Tik labai maža dalis respondentų teigia, kad asociacijos vadovai narių į veiklą neįtraukia (N = 4; 1,1 proc.). 7,1 proc. apklaustųjų, nurodę kitą atsakymo variantą, daugiausia teigė, kad į veiklą asociacijų nariai įtraukiami kasdieną ar nuolat.

Tyrimo rezultatai rodo, jog kiekvieno sektoriaus, tiek aukštojo mokslo, tiek sveikatos apsaugos, tiek ūkio, vadovai gan dažnai į veiklą įtraukia asociacijos narius. Dažniausiai jie tai daro kartą per savaitę ar mėnesį. Tiesa, šiek tiek iš sektorių išsiskyrė sveikatos apsaugos sektorius. Šio sektoriaus vadovai rečiau į veiklą įtraukia asociacijos narius. 17,6 proc. respondentų, atstovaujančių sveikatos apsaugos sektorių, teigė, kad vadovai kartą per savaitę į veiklą įtraukia asociacijos narius, 4,4 proc. teigė, kad vadovai į veiklą asociacijos narių neįtraukia. 29,7 proc. aukštojo mokslo bei 37,3 proc. ūkio

sektorius atstovaujantys respondentai teigė, kad jų vadovai tai daro kartą per savaitę. Verta paminėti, kad respondentų, teigiančių, jog į veiklą asociacijos nariai nėra įtraukiami, šiuose sektoriuose nebuvo.

68 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius.

Atstovaujamas sektorius	Vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		neįtraukia		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	29,7	52	41,1	72	17,7	31	8	14	3,4	6	0	0	$\chi^2 = 9,873$ p = 0,007
Sveikatos apsaugos	17,6	16	41,8	38	22	20	5,5	5	8,8	8	4,4	4	
Ūkio	37,3	22	33,9	20	25,4	15	3,4	2	0	0	0	0	

Tikrinant pastarąjį klausimą tarp skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų statistiškai patikimas skirtumas tarp grupių nenustatytas. Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo to, kokias pareigas ar statusą užima respondentai, į klausimą „Kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius?“ jie atsakė vienodai. Šis klausimas buvo skirtas anketos patikimumui nustatyti, todėl galima teigti, jog anketos buvo pildomos sąžiningai, o gauti duomenys yra patikimi bei naudotini tolimesnei tyrimo analizei.

69 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius.

Pareigos ar statusas	Vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		neįtraukia		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	26,4	42	42,1	67	23,9	38	5,0	8	2,5	4	0	0	$\chi^2 = 0,192$ p = 0,908
Asociacijos narys	28,2	33	40,2	47	15,4	18	7,7	9	7,7	9	0,9	1	
Asociacijos personalas	30,6	15	32,7	16	20,4	10	8,2	4	2,0	1	6,3	3	

Į klausimą „Kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais?“ dauguma respondentų atsakė, kad nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus (N = 162; 46,6 proc.). Taip pat didelė dalis teigė, kad narių nuomonės klausama visada (N = 132; 37,9 proc.). Mažiausia dalis apklaustųjų nurodė, kad narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama iš viso (N = 54; 15,5 proc.).

Tyrimo duomenimis, ūkio sektoriuje dažniau nei aukštojo mokslo ar sveikatos apsaugos sektoriuose asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais. Daugiau nei pusė (57,6 proc.) ūkio sektoriui atstovaujančių respondentų nurodė, kad narių nuomonės klausama visada, aukštojo mokslo sektoriuje tokių respondentų buvo 31,2 proc., o sveikatos apsaugos – 36,7 proc. Net 23,7 proc. aukštojo mokslo sektoriaus tiriamųjų nurodė, kad narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama.

70 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais.

Atsto- vaujamas sektorius	Asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausama visada		Nariams daž- niausiai sudaro- mos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių nuomo- nės klausama tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	31,2	54	45,1	78	23,7	41	$\chi^2 = 22,252$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	36,7	40	52,3	57	11	12	
Ūkio	57,6	38	40,9	27	1,5	1	

Pastaruoju klausimu nuomonės tarp skirtingas pareigas asociacijose užimančių respondentų truputį išsiskyrė, nustatytas neryškus, tačiau statistiškai patikimas skirtumas. Vadovaujančias pareigas užimantys tiriamieji šiek tiek geriau nei asociacijų nariai vertino galimybę asociacijų nariams

pateikti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais. 42,8 proc. jų teigė, kad narių nuomonės klausama visada, dar 44,5 proc. teigė, kad nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus. 12,7 proc. vadovų teigė, kad narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama. Asociacijų nariai pasiskirstė atitinkamai 31,1 proc., 47,1 proc. bei 21,8 proc.

71 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijų nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijų vidinės veiklos klausimais.

Pareigos ar statusas	Asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausama visada		Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais arba visai neklusama		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	42,8	74	44,5	77	12,7	22	$\chi^2 = 6,218$ $p = 0,045$
Asociacijos narys	31,1	37	47,1	56	21,8	26	
Asociacijos personalas	37,5	21	51,8	29	10,7	6	

Kas antras ($N = 173$; 50 proc.) tiriamasis teigė, kad nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms, arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais. Kas trečias teigė, kad narių nuomonės klausama visada ($N = 115$; 33,2 proc.), o 16,8 proc. ($N = 58$) respondentų nurodė, kad narių įtraukimas vyksta išimtiniais atvejais arba jie visai nėra įtraukiami formuojant asociacijos nuomonę.

Tyrimo rezultatai parodė, kad ūkio sektoriuje vadovai dažniau nei sveikatos apsaugos ar aukštojo mokslo sektoriuose įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atsto-

vais. 60,6 proc. ūkio sektorių atstovaujančių respondentų teigė, jog narių nuomonės klausima visada, tokių respondentų sveikatos apsaugos sektoriuje buvo 32,4 proc., aukštojo mokslo sektoriuje – mažiausiai – 23,3 proc. Aukštojo mokslo sektorių atstovaujantys respondentai taip pat daugiausiai teigė, kad narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais arba nėra klausima, tokių respondentų buvo 23,3 proc., sveikatos apsaugos sektoriuje – 14,8 proc., ūkio – vos 3 proc.

72 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausima visada		Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais arba jų visai neklusama		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	23,3	40	53,5	92	23,3	40	$\chi^2 = 34,057$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	32,4	35	52,8	57	14,8	16	
Ūkio	60,6	40	36,4	24	3	2	

Tikrinant pastarąjį klausimą tarp skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų statistiškai patikimas skirtumas tarp grupių nenustatytas. Tai reiškia, kad, nepriklausomai nuo to, kokias pareigas ar statusą užima respondentai, į klausimą „Kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais?“ buvo atsakoma vienodai. Šis klausimas taip pat buvo skirtas anketos patikimumui nustatyti.

73 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais.

Pareigos ar statusas	Asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausima visada		Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais arba jų visai neklaušama		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	35,3	61	50,3	87	14,5	25	$\chi^2 = 1,294$ $p = 0,524$
Asociacijos narys	31,6	37	48,7	57	19,7	23	
Asociacijos personalas	30,4	17	51,8	29	17,9	10	

Lygiai taip pat pasiskirstė respondentų atsakymai, kai jų buvo klausama „Kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams?“ Kas antras tiriamasis teigė, jog tai daroma visada (N = 163; 47,1 proc.). Kas trečias nurodė, kad dažniausiai perduodama (N = 121; 35 proc.). O likę 17,9 proc. (N = 62) teigė, kad perduodama išimtiniais atvejais arba nėra perduodama.

Analizuojant, kaip respondentų atsakymai pasiskirstė skirtinguose sektoriuose, statistiškai patikimas skirtumas nenustatytas. Visuose sektoriuose respondentai į pastarąjį klausimą atsakė panašiai. Respondentų, teigiančių, jog informacija perduodama visada, šiek tiek daugiau nei kituose buvo sveikatos apsaugos sektoriuje. Aukštojo mokslo sektoriuje buvo truputį daugiau teigiančių, kad informacija perduodama tik išimtiniais atvejais arba nėra perduodama. Bet šie skirtumai buvo nereikšmingi.

74 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijos nariai dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais perduoda informaciją asociacijos nariams						Patikimumo rodiklis
	Perduoda visada		Dažniausiai perduoda		Perduodama tik išimtiniais atvejais arba visai neperduodama		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	44,2	76	30,2	52	25,6	44	$\chi^2 = 5,492$ $p = 0,064$
Sveikatos apsaugos	53,7	58	34,3	37	12,0	13	
Ūkio	43,9	29	48,5	32	7,6	5	

Tikrinant pastarąjį klausimą tarp skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų statistiškai patikimas skirtumas tarp grupių nenumatytas. Nepriklausomai nuo to, kokias pareigas ar statusą užima respondentai, į klausimą „Kaip dažnai nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams?“ atsakė vienodai. Šis klausimas taip pat buvo skirtas anketos patikimumui nustatyti.

75 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams.

Pareigos ar statusas	Asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams						Patikimumo rodiklis
	Perduoda visada		Dažniausiai perduoda		Perduodama tik išimtiniais atvejais arba visai neperduodama		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	47,4	82	41,0	71	11,6	20	$\chi^2 = 1,775$ $p = 0,412$
Asociacijos narys	47,9	56	23,9	28	28,2	33	
Asociacijos personalas	44,6	25	39,3	22	16,1	9	

Atsakymų į klausimus apie asociacijos narių įtrauktį patikimumą patvirtina tai, kad į klausimą „Ar dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių?“ respondentai atsakė priešingai. Dauguma net 65,9 proc. (N = 228) teigė, kad vadovai niekada nepriima tokių sprendimų. Trečdalis (N = 99; 28,6 proc.) teigė, kad vadovai kartais priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių. Ir tik 5,5 proc. (N = 19) respondentų teigė, kad vadovai taip elgiasi visada ar dažnai.

Nors visuose trijuose sektoriuose didžioji dalis respondentų nurodė, kad vadovai niekada nepriima sprendimų, kuriems nepritaria dauguma narių, jų buvo nuo 62,2 proc. aukštojo mokslo sektoriuje iki 78,8 proc. ūkio sektoriuje, vis dėlto nustatytas nežymus statistiškai patikimas skirtumas. Sveikatos apsaugos (4,6 proc.) ar aukštojo mokslo (8,1 proc.) sektoriuose buvo daugiau teigiančiųjų, jog vadovai visada ar dažnai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių. Ūkio sektoriuje tokių respondentų nebuvo.

76 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių						Patikimumo rodiklis
	Visada ar dažnai		Kartais		Niekada		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	8,1	14	29,7	51	62,2	107	$\chi^2 = 7,206$ p = 0,027
Sveikatos apsaugos	4,6	5	31,5	34	63,9	69	
Ūkio	0	0	21,2	14	78,8	52	

Taip pat nebuvo nustatytas statistiškai patikimas skirtumas į pastarąjį klausimą ir tarp skirtingas pareigas asociacijose užimančių respondentų. Nepriklausomai nuo to, kokias pareigas ar statusą užima respondentai, į klausimą „Kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių?“ atsakė vienodai. Šis klausimas taip pat buvo skirtas anketos patikimumui nustatyti.

77 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių.

Pareigos ar statusas	Asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių						Patikimumo rodiklis
	Visada ar dažnai		Kartais		Niekada		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	3,5	6	28,9	50	67,6	117	$\chi^2 = 3,223$ $p = 0,200$
Asociacijos narys	7,7	9	23,9	28	68,4	80	
Asociacijos personalas	7,1	4	37,5	21	55,4	31	

Tyrimo rezultatai parodė, kad pats populiariausias būdas priimti sprendimus dėl bendrų interesų atstovavimo asociacijose yra sprendimų priėmimas balsų dauguma balsuojant valdybai ar kolegialiam valdymo organui. Jį nurodė net 72 proc. (N = 252) apklaustųjų. Kas penktas apklaustasis nurodė, kad sprendimai jų asociacijoje priimami balsuojant visiems nariams (N = 72; 20,6 proc.). Likę respondentai nurodė, kad sprendimus vadovas priima vienašališkai (N = 7; 2 proc.) arba kitu būdu (N = 7; 2 proc.). 3,4 proc. (N = 12) respondentų nežinojo, kaip atsakyti į klausimą.

Visuose trijuose sektoriuose populiariausias metodas priimti sprendimus dėl bendrų interesų atstovavimo buvo balsų dauguma balsuojant valdybai ar kolegialiam valdymo organui. Šis metodas buvo ypač populiarus tarp aukštojo mokslo sektorių atstovaujančių asociacijų, respondentai, nurodę šį būdą, sudarė 80 proc. Sveikatos apsaugos sektoriuje tokių respondentų buvo 62,4 proc., ūkio – 66,7 proc.

78 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynyimo.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų atstovavimo										Patikimumo rodiklis
	Sprendimus vienašališkai priimama vadovas		Sprendimus priimama balsų dauguma balsuojant valdybai / kolegialiam valdymo organui		Balsuojant visiems nariams		Nežinau		Kitu būdu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	1,1	2	80	140	18,9	33	0	0	0	0	$\chi^2 = 31,531$ Fisher's $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	3,7	4	62,4	68	22,0	24	9,2	10	2,8	3	
Ūkio	1,5	1	66,7	44	22,7	15	3	2	6,1	4	

Į tą patį klausimą skirtingas pareigas ar statusą asociacijoje užimantys respondentai atsakė nevienodai. Daugumos respondentų teigimu, visose grupėse – tiek vadovų, tiek narių, tiek personalo – dominavo sprendimų priėmimas balsų dauguma balsuojant valdybai ar kolegialiam valdymo organui, nuo 60,7 proc. tarp asociacijose personalo iki 75,7 proc. vadovų ar valdybos / valdymo organo narių. Tarp asociacijos personalo truputį daugiau nei kitose grupėse buvo atsakiusiųjų, kad sprendimus vienašališkai priima vadovas (5,4 proc.) bei teigiančiųjų, jog nežino, kaip priimami sprendimai dėl bendrų interesų atstovavimo (10,7 proc.).

79 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynyimo.

Pareigos ar statusas	Asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų ats-tovavimo										Patikimu-mo rodiklis
	Sprendimus vienašališkai priima vadovas		Sprendimus priimama balsų dauguma balsuojant valdybai / kolegialiam valdymo organui		Balsuojant visiems nariams		Nežinau		Kitokiū būdu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	1,2	2	75,7	131	18,5	32	1,2	2	3,5	6	$\chi^2 = 17,411$ Fisher's p = 0,014
Asociacijos narys	1,7	2	71,9	87	22,3	27	3,3	4	0,8	1	
Asociacijos personalas	5,4	3	60,7	34	23,2	13	10,7	6	0	0	

Tyrimas parodė, kad didesnė dalis apklaustųjų vis dėlto yra aktyvūs asociacijų nariai. 9,5 proc. (N = 33) apklaustųjų kartą per savaitę teikia siūlymus asociacijai, didžioji dalis 36,4 proc. (N = 127) tai daro kartą per mėnesį, 35,8 proc. (N = 125) – kartą per pusmetį, 5,7 proc. (N = 20) – kartą per metus. 12,6 proc. (N = 44) apklaustųjų nurodė, kad siūlymų neteikia.

Respondentų siūlymų teikimo asociacijai dažnis skirtinguose sektoriuose yra nevienodas. Ūkio sektorių atstovaujantys respondentai šiuo atžvilgiu yra aktyviausi, beveik 60 proc. jų teikia asociacijai siūlymus kartą per savaitę ar mėnesį. Antras pagal siūlymų teikimo aktyvumą buvo aukštojo mokslo sektorius, ten tokių respondentų buvo 46 proc. Mažiausiai aktyvūs buvo sveikatos apsaugos sektoriaus respondentai. Čia besikreipiančiųjų į asociaciją kartą per savaitę ar mėnesį su pasiūlymais buvo daugiau nei trečdalis – 37,6 proc.

80 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai teikia siūlymus asociacijai.

Atstovaujamas sektorius	Kaip dažnai teikiate siūlymus asociacijai?										Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		Neteikiu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	11,5	20	34,5	60	44,8	78	0,6	1	8,6	15	$\chi^2 = 11,754$ p = 0,003
Sveikatos apsaugos	4,6	5	33	36	30,3	33	14,7	16	17,4	19	
Ūkio	12,1	8	47,0	31	21,2	14	4,5	3	15,2	10	

Pareigos ir statusas asociacijoje taip pat turi įtakos teikiant siūlymus asociacijai. Vadovaujančias pareigas asociacijoje užimantys respondentai dažniau teikia siūlymus nei asociacijos nariai ar personalas. Daugiau nei 60 proc. vadovų asociacijoje teikia siūlymus kartą per savaitę ar kartą per mėnesį, tokių asociacijos narių ar asociacijos personalo buvo dvigubai mažiau, t. y. kiek daugiau nei 30 proc.

81 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai teikia siūlymus asociacijai.

Pareigos ar statusas	Kaip dažnai teikiate siūlymus asociacijai?										Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		Neteikiu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	14,5	25	46,2	80	27,2	47	7,5	13	4,6	8	$\chi^2 = 33,252$ p < 0,001
Asociacijos narys	5,8	7	25,8	31	45	54	2,5	3	20,8	25	
Asociacijos personalas	1,8	1	28,6	16	42,9	24	7,1	4	19,6	11	

Į teikiamus siūlymus, respondentų teigimu, yra dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama (N = 182; 52,1 proc.). Net 18,3 proc. (N = 64) teigia, kad atsižvelgiama visada. 18,6 proc. (N = 65) teigia, kad atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama. 10,9 proc. – siūlymų neteikia.

Į teikiamus siūlymus skirtingus sektorius atstovaujančios asociacijos

reaguoja panašiai. Penktadalis (nuo 17,8 proc. iki 19,3 proc.) aukštojo mokslo, sveikatos apsaugos bei ūkio sektoriaus atstovaujančių respondentų nurodė, kad į jų siūlymus atsižvelgiama visada. Praktiškai kas antras respondentas (nuo 44,3 proc. iki 62,1 proc. skirtinguose sektoriuose) nurodė, kad į siūlymus dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama. Nors trečdalis aukštojo mokslo sektorių atstovaujančių tiriamųjų nurodė, kad į siūlymus atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama, o sveikatos apsaugos bei ūkio sektoriuose tokių tiriamųjų buvo kiek daugiau nei 6 proc., vis dėlto statistiškai patikimas skirtumas tarp sektorių nebuvo nustatytas. Todėl negalima teigti, kad viename ar kitame sektoriuje asociacijų atstovai yra labiau ignoruojami.

82 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, ar į teikiamus siūlymus yra atsižvelgiama.

Atstovaujamas sektorius	Ar į Jūsų pasiūlymus atsižvelgiama?								Patikimumo rodiklis
	Atsižvelgiama visada		Dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama		Atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama		Siūlymų neteikiu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	17,8	31	44,3	77	31	54	6,9	12	$\chi^2 = 3,289$ $p = 0,193$
Sveikatos apsaugos	19,3	21	58,7	64	6,4	7	15,6	17	
Ūkio	18,2	12	62,1	41	6,1	4	13,6	9	

Nustatyta, jog reakcija į teikiamus siūlymus priklauso nuo užimamų pareigų asociacijoje. 21,7 proc. asociacijos narių bei 19,7 proc. vadovaujančias pareigas užimančių respondentų teigimu, į siūlymus yra atsižvelgiama visada, tarp asociacijos personalo tokių tiriamųjų buvo 7,1 proc. Daugiau nei pusė (65,3 proc.) vadovaujančias pareigas užimančių respondentų bei asociacijos personalo darbuotojų (55,4 proc.) teigė, kad yra dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama, o tarp asociacijos narių taip teigiančiųjų buvo trečdalis (31,7 proc.). Kad į siūlymus atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama teigė 27,5 proc. asociacijos narių, 21,4 proc. asociacijos personalo darbuotojų bei 11,6 proc. vadovaujančias pareigas užiman-

čių tiriamųjų. Tačiau siūlymų neteikiančių respondentų buvo daugiau tarp asociacijos narių (19,2 proc.) bei asociacijos personalo darbuotojų (16,1 proc.), nei tarp vadovaujančias pareigas užimančių respondentų (3,5 proc.). Į vadovaujančias pareigas užimančių respondentų siūlymus atsižvelgiama dažniau nei į likusių respondentų, todėl kiti respondentai teikia mažiau siūlymų nei užimantieji vadovaujančias pareigas.

83 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, ar į teikiamus siūlymus yra atsižvelgiama.

Pareigos ar statusas	Ar į Jūsų pasiūlymus atsižvelgiama?								Patikimumo rodiklis
	Atsižvelgiama visada		Dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama		Atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama		Siūlymų neteikiu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	19,7	34	65,3	113	11,6	20	3,5	6	$\chi^2 = 21,829$ $p < 0,001$
Asociacijos narys	21,7	26	31,7	38	27,5	33	19,2	23	
Asociacijos personalas	7,1	4	55,4	31	21,4	12	16,1	9	

Nustatyta, kad finansinės ataskaitos asociacijų nariams yra visuomet pateikiamos bent kartą per metus. Galbūt todėl, kad finansai, yra kaip metinių ataskaitų dalis, yra aktuali pranešimų tema. Didžioji dauguma respondentų nurodė, kad veiklos ar finansinė ataskaita yra pateikiama kartą per metus (N = 249; 71,3 proc.). Nedidelė dalis respondentų nurodė, kad ataskaita pateikiama dažniau nei kartą per metus (N = 56; 16 proc.). Tik 9,5 proc. (N = 33) teigė, kad ataskaita pristatoma rečiau nei kartą per metus, o 3,2 proc. (N = 11) prisipažįsta, kad ataskaitos nariams nėra rodomos.

Ūkio sektoriuje, lyginant su kitais, veiklos ar finansinės ataskaitos yra pristatomos dažniau. Sveikatos apsaugos sektoriuje tokios ataskaitos pristatomos rečiausiai. Kad asociacijos vadovybė nariams savo veiklos ar finansinę ataskaitą pristato dažniau nei kartą per metus, teigė beveik 20 proc. ūkio sektorių, 18,3 proc. aukštąjį mokslą bei 10,2 proc. sveikatos apsaugos sektorių atstovaujančių respondentų. Kad ataskaitos yra pateikiamos rečiau

nei kartą per metus, teigė daugiau nei 10 proc. aukštąjį mokslą bei sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys respondentai. Ūkio sektoriuje tokių buvo vos 1,5 proc. Ūkio sektoriuje nebuvo nei vieno respondento, teigiančio, kad veiklos ar finansinės ataskaitos nėra pristatomos.

84 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą								Patikimumo rodiklis
	> 1 / m.		1 / m.		< 1 / m.		Nėra pristatomos		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	18,3	32	68,0	119	11,4	20	2,3	4	$\chi^2 = 9,719$ Fisher's p = 0,007
Sveikatos apsaugos	10,2	11	72,2	78	11,1	12	6,5	7	
Ūkio	19,7	13	78,8	52	1,5	1	0	0	

Nepriklausomai nuo pareigų ar statuso asociacijoje į klausimą, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos ar finansinę ataskaitą, respondentai atsakė vienodai. Reikšmingas skirtumas tarp vadovaujančias pareigas užimančių bei kitų tiriamųjų nenumatytas. Šis klausimas taip pat buvo skirtas tyrimo patikimumui nustatyti.

85 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą.

Pareigos ar statusas	Asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą								Patikimumo rodiklis
	> 1 / m.		1 / m.		< 1 / m.		Nėra pristatomos		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	16,8	29	75,1	130	6,4	11	1,7	3	$\chi^2 = 3,289$ Fisher's p = 0,193
Asociacijos narys	16,7	20	64,2	77	14,2	17	5	6	
Asociacijos personalas	12,5	7	75	42	8,9	5	3,6	2	

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti, kokius dokumentus turi jų atstovaujama asociacija. Ar asociacija turi veiklos strategiją, buvo paklausta visų tyrime dalyvavusių respondentų (atstovaujančiųjų aukštojo mokslo, sveikatos apsaugos bei ūkio sektorius), tačiau apie kitus dokumentus duomenys buvo gauti tik iš sveikatos apsaugos bei ūkio sektorių atstovaujančių respondentų.

Daugiau nei pusė 58,9 proc. (N = 206) respondentų nurodė, kad turi veiklos strategiją, trečdalis jos neturi 33,7 proc. (N = 118), o 8,3 proc. (N = 29) nežinojo, ar turi, ar ne.

Aukštojo mokslo asociacijas atstovaujantys tiriamieji dažniau nei kiti sektorių atstovai teigė, kad turi veiklos strategiją. 83,4 proc. aukštojo mokslo sektoriaus atstovų nurodė turintys veiklos strategiją, ūkio sektoriuje tokių respondentų buvo beveik pusė – 45,5 proc., o sveikatos apsaugos sektoriuje kiek mažiau nei trečdalis – 27,5 proc.

86 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tai, ar asociacija turi veiklos strategiją.

Atstovaujamas sektorius	Turi veiklos strategiją						Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	83,4	146	8,6	15	8	14	$\chi^2 = 115,726$ Fisher's p < 0,001
Sveikatos apsaugos	27,5	30	64,2	70	8,3	9	
Ūkio	45,5	30	50	33	4,5	3	

Skirtingas pareigas asociacijoje užimantys respondentai skirtingai nurodo, ar asociacija turi veiklos strategiją, ar ne. 73,6 proc. asociacijos narių yra įsitikinę, kad asociacija turi veiklos strategiją, jų buvo daugiausia lyginant su kitomis grupėmis. Tokių vadovų buvo mažiau – 56,6 proc. jų nurodė, kad asociacija turi veiklos strategiją. Mažiausiai taip manančiųjų buvo tarp asociacijos personalo, tik trečdalis (33,9 proc.).

87 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, ar asociacija turi veiklos strategiją.

Pareigos ar statusas	Turi veiklos strategiją						Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	56,6	98	39,9	69	3,5	6	$\chi^2 = 40,634$ Fisher's $p < 0,001$
Asociacijos narys	73,6	89	15,7	19	10,7	13	
Asociacijos personalas	33,9	19	53,6	30	12,5	7	

Pagrindiniai dokumentai, kuriuos nurodo turintys daugiausiai respondentų, yra: asociacijos įstatai, metinės veiklos bei finansinės ataskaitos.

88 lentelė. Respondentų pasiskirstymas asociacijos turimų dokumentų atžvilgiu.

Dokumento tipas	Respondentai	
	%	N
Vizija	52	91
Misija	53,1	93
Metinis veiklos planas	56,6	99
Metinę veiklos ataskaita	74,9	131
Metinę finansinę ataskaita	74,9	131
Įstatai	85,1	149
Nežino, kokius dokumentus turi jo atstovaujama asociacija	6,9	12

Respondentai į asociaciją dėl jiems aktualių problemų sprendimo dažniausiai kreipiasi kartą per pusmetį (31,4 proc.; N = 109) ar kartą per mėnesį (25,6 proc.; N = 89). Tiesa, nemaža dalis, net penktadalis (21,6 proc.; N = 75), apklaustųjų teigė, kad į asociaciją nesikreipia. Tik nedidelė dalis tiriamųjų į asociaciją kreipiasi kas savaitę (12,1 proc.; N = 42), kartą per metus (3,7 proc.; N = 13) ar rečiau nei kartą per metus (5,5 proc.; N = 19).

Nustatyti skirtumai tarp sektorių ir kreipimosi į asociaciją dėl aktualių problemų. Ūkio sektorių atstovaujantys tiriamieji į asociaciją dėl aktualių problemų kreipiasi dažniausiai, daugiau nei 50 proc. tai daro kartą per savaitę ar mėnesį. Sveikatos apsaugos sektoriuje tokių respondentų buvo beveik 40 proc. Aukštojo mokslo sektorių atstovaujantys respondentai į asociacijas dėl aktualių problemų kreipiasi mažiausiai, jie sudarė kiek daugiau nei 30 proc. šios grupės atstovų.

89 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal respondentų kreipimosi į asociaciją dažnį dėl jiems aktualių problemų sprendimo.

Atstovaujamas sektorius	Respondentų kreipimosi į asociaciją dažnis dėl aktualių problemų sprendimo												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		niekada		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	8,7	15	22	38	39,9	69	0	0	1,2	2	28,3	49	$\chi^2 = 9,832$ $p = 0,007$
Sveikatos apsaugos	11,1	12	27,8	30	25,9	28	7,4	8	10,2	11	17,6	19	
Ūkio	22,7	15	31,8	21	18,2	12	7,6	5	9,1	6	10,6	7	

Skirtingas pareigas užimantys respondentai į asociaciją kreipiasi nevienodu dažniu. Užimantieji vadovaujantys pareigas tai daro dažniau nei nariai ar personalo atstovai. Daugiau nei 45 proc. vadovų tai daro kartą per savaitę ar mėnesį, tarp asociacijos personalo tokių respondentų buvo daugiau nei 37 proc., o tarp asociacijos narių – daugiau nei 26 proc. Daugiau nei 30 proc. asociacijos narių bei personalo nurodė, jog niekada nesikreipia dėl aktualių problemų sprendimo, o tokių vadovų buvo daug mažiau – 12,1 proc.

90 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo to, kaip dažnai kreipiasi į asociaciją dėl jiems aktualių problemų sprendimo.

Pareigos ar statusas	Respondentų kreipimosi į asociaciją dažnis dėl aktualių problemų sprendimo												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		niekada		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	15	26	30,6	53	34,7	60	3,5	6	4	7	12,1	21	$\chi^2 = 19,001$ $p < 0,001$
Asociacijos narys	10,2	12	16,1	19	33,9	40	3,4	4	5,1	6	31,4	37	
Asociacijos personalas	7,1	4	30,4	17	16,1	9	5,4	3	10,7	6	30,4	17	

5.4. Analitinių, advokacijos, bendradarbiavimo, visuomenės poreikių tenkinimo pajėgumų raiška

Nustatyta, kad du pagrindiniai respondentų nurodyti asociacijų siekiai yra tinkamai atstovauti narių interesams (N = 280; 81,2 proc.) bei vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius (N = 242; 70,1 proc.). Kitus siekius nurodė kas antras respondentas: stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis (N = 162; 47 proc.), dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese (N = 161; 46,7 proc.) bei kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę (N = 155; 44,9 proc.). 4,6 proc. (N = 16) tiriamųjų nurodė turintys kitus siekius.

Respondentai, priklausantys skirtingiems sektoriams, nurodė nevienodus asociacijų siekius. Būtent ūkio sektoriaus respondentai dažniau nei likę respondentai nurodė, jog asociacijų siekis yra vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius (81,8 proc.), tinkamai atstovauti narių interesams (95,5 proc.), dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese (59,1 proc.), stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis (75,8 proc.). Vienintelis siekis, kurį vienodai nurodė visų sektorių atstovai, buvo kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę. Jį nurodė nuo 43,1 proc. sveikatos apsaugos iki 51,5 proc. tiriamųjų ūkio sektoriuose.

91 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal pagrindinius asociacijų siekius.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitikties	Pagrindiniai asociacijų siekiai	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
		Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius	62,2	107	74,3	81	81,8	54	$\chi^2 = 10,264$ $p = 0,006$
Advokatavimas	Tinkamai atstovauti narių interesams	72,1	124	85,3	93	95,5	63	$\chi^2 = 18,894$ $p < 0,001$
	Dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese	39,5	68	49,5	54	59,1	39	$\chi^2 = 7,966$ $p = 0,019$

Bendradarbiavimas	Stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis	33,7	58	49,5	54	75,8	50	$\chi^2 = 34,383$ $p < 0,001$
Visuomenės norų tenkinimas	Kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę	43,3	74	43,1	47	51,5	34	$\chi^2 = 1,546$ $p = 0,462$
	Kitas	4,7	8	4,6	5	4,5	3	$\chi^2 = 0,090$ Fisher's $p < 1,000$

Keli skirtingas pareigas ar statusą užimančių respondentų siekiai nesutapo. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai dažniau nei likusieji nurodė, kad jų asociacijų siekis yra vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius (75,7 proc.) bei tinkamai atstovauti narių interesams (90,8 proc.). Asociacijos nariai lyginant su kitas pareigas užimančiais respondентаis daug rečiau nurodė, kad jų asociacijų siekis buvo stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis, tokių asociacijos narių buvo vos 33,1 proc. Kitus siekius nepriklausomai nuo pareigų ar statuso respondentai rinkosi vienodai.

92 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų pagrindinių siekių.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijų pagrindiniai siekiai	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
		Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius	75,7	131	61,9	73	67,9	38	$\chi^2 = 6,496$ $p = 0,039$
Advokatavimas	Tinkamai atstovauti narių interesams	90,8	157	66,1	78	80,4	45	$\chi^2 = 27,363$ $p < 0,001$
	Dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese	50,3	87	39,8	47	48,2	27	$\chi^2 = 3,174$ $p = 0,205$

Bendradarbia- vimas	Stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis	53,8	93	33,1	39	53,6	30	$\chi^2 = 13,356$ $p = 0,001$
Visuomenės norų tenkini- mas	Kurti pilietišką ir sąmoningą visuo- menę	50,3	87	41,5	49	33,9	19	$\chi^2 = 5,296$ $p = 0,071$
	Kitas	5,2	9	4,2	5	3,6	2	$\chi^2 = 0,313$ Fisher's $p = 0,942$

Į klausimą „Kokią veiklą vykdo jūsų asociacija?“ respondentai atsakė taip: daugiausiai respondentų nurodė dvi veiklas – asociacija atstovauja narių interesams (N = 281; 81 proc.) bei organizuoja konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir kitokius renginius (N = 275; 79,3 proc.). Šiek tiek mažiau respondentų (N = 226; 65,1 proc.) nurodė, kad asociacija bendradarbiauja su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaromis ir paramos fondais). Kas antras apklaustasis nurodė, kad organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus (N = 202; 58,2 proc.), teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (N = 186; 53,6 proc.), analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas (N = 186; 53,6 proc.) bei plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis (N = 173; 49,9 proc.). Mažiausiai populiarī asociacijų veikla, kurią nurodė respondentai, buvo socialinių / pilietinių projektų vykdymas, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai (N = 126; 36,3 proc.). 3,5 proc. (N = 12) nurodė kitą veiklą.

Tyrimas parodė, kad tam tikros veiklos skirtinguose sektoriuose yra vykdomos nevienodai. Vykdomomis veiklomis labiausiai išsiskyrė ūkio sektorius. Respondentai, priklausantys šiam sektoriui, daug dažniau nei likusių sektorių, nurodė vykdančias šias veiklas: analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas (68,2 proc.), atstovauja narių interesams (92,4 proc.) bei plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis (68,2 proc.). Sveikatos apsaugos sektorius kai kuriose veiklose išsiskyrė kaip mažiausiai jas vykdančias. Sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys

respondentai, lyginant su kitais sektoriais, rečiausiai nurodė, kad jų asociacijos vykdo šias veiklas: teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (37,6 proc.) bei organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus (45,9 proc.). Kitas veiklas asociacijose, nepriklausomai nuo sektoriaus, respondentai nurodė vienodai.

93 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijų vykdomą veiklą.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
		Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Organizuoja konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir kitokius renginius	79,1	136	76,1	83	84,8	56	$\chi^2 = 1,900$ $p = 0,387$
	Organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus	62,2	107	45,9	50	68,2	45	$\chi^2 = 10,650$ $p = 0,005$
	Analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas	48,3	83	53,2	58	68,2	45	$\chi^2 = 7,625$ $p = 0,022$
Advokataviškas	Atstovauja asociacijos narių interesams	79,7	137	76,1	83	92,4	61	$\chi^2 = 7,462$ $p = 0,024$
	Teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	58,1	100	37,6	41	68,2	45	$\chi^2 = 18,267$ $p < 0,001$

Bendradarbiavimas	Bendradarbiauja su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)	66,3	114	58,7	64	72,7	48	$\chi^2 = 3,752$ $p = 0,153$
	Plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis	48,3	83	41,3	45	68,2	45	$\chi^2 = 12,246$ $p = 0,002$
Visuomenės norų tenkinimas	Vykdo socialinius / pilietinius projektus, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	34,9	60	38,5	42	36,4	25	$\chi^2 = 0,384$ $p = 0,825$
	Vykdo kitokią veiklą	3,5	6	2,8	3	4,5	3	$\chi^2 = 0,562$ Fisher's $p = 0,858$

Asociacijų vykdomas veiklas skirtingas pareigas užimantys respondentai nurodė panašiai, nustatyti tik kelis statistiškai reikšmingi skirtumai. Vadovai dažniau nei likę respondentai nurodė, kad asociacija teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (62,4 proc.), taip pat atstovauja asociacijos narių interesams (87,9 proc.). Asociacijos personalo atstovai rečiau nei likę respondentai nurodė, kad asociacija bendradarbiauja su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais) (51,8 proc.). Likusias asociacijų veiklas respondentai nurodo vienodai, nepriklausomai nuo jų pareigų ar statuso asociacijoje.

94 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų vykdomos veiklos.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
		Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Organizuoja konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir kitus renginius	79,8	138	81,4	96	73,2	41	$\chi^2 = 1,587$ p = 0,452
	Organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus	60,7	105	59,3	70	48,2	27	$\chi^2 = 2,799$ p = 0,247
	Analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas	56,1	97	48,3	57	57,1	32	$\chi^2 = 2,037$ p = 0,362
Advokativumas	Atstovauja asociacijos narių interesams	87,9	152	72,9	86	76,8	43	$\chi^2 = 10,983$ p = 0,004
	Teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	62,4	108	41,5	49	51,8	29	$\chi^2 = 12,412$ p = 0,002

Bendradarbiavimas	Bendradarbiauja su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)	69,9	121	64,4	76	51,8	29	$\chi^2 = 6,182$ $p = 0,045$
	Plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis	54,3	94	42,4	50	51,8	29	$\chi^2 = 4,115$ $p = 0,128$
Visuomenės norų tenkinimas	Vykdo socialinius / pilietinius projektus, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	38,7	67	31,4	37	39,3	22	$\chi^2 = 1,904$ $p = 0,386$
	Vykdo kitokią veiklą	3,5	6	3,4	4	3,6	2	$\chi^2 = 0,157$ Fisher's $p < 1,000$

Atsakydami į klausimą „Prie kokių asociacijos veiklų prisidedate?“ respondentai buvo kuklesni lyginant su prieš tai aptartu klausimu. Dvi populiariausios veiklos, prie kurių respondentai prisideda daugiausiai, sutampa su populiariausiomis asociacijų veiklomis, nurodytomis anksčiau, tai yra prisideda prie atstovavimo asociacijos narių interesams (N = 216; 62,4 proc.) bei prie konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimo (N = 214; 61,8 proc.). 42,8 proc. (N = 148) nurodė, kad prisideda prie bendradarbiavimo skatinimo su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaromis ir paramos fondais). Kas trečias respondentas nurodė, kad prisideda prie kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų or-

ganizavimo (N = 127; 36,7 proc.), prie ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (N = 123; 35,5 proc.), prie ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis (N = 113; 32,7 proc.), prie informacijos apie sektoriaus problemas rinkimo, analizės ir platinimo (N = 108; 31,2 proc.) bei prie informacijos apie aktualias problemas analizavimo, apibendrinimo ir viešinimo (N = 103; 29,8 proc.). Mažiausiai respondentų nurodė prisidedantys prie socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami asociacijai nepriklausantys visuomenės nariai, vykdymo (N = 80; 23,1 proc.). 4,3 proc. (N = 15) nurodė prisidedantys prie kitų veiklų.

Ūkio sektoriui atstovaujantys respondentai vis dėlto yra aktyvesni savo asociacijų atstovai nei sveikatos apsaugos ar aukštojo mokslo sektorių. Nustatytas ne vienas statistiškai reikšmingas skirtumas, kur būtent ūkio sektoriaus respondentai žymiai dažniau nurodė vykdytys vieną ar kitą veiklą asociacijoje. Tokie skirtumai buvo nustatyti kalbant apie šias veiklas: ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (62,1 proc.); informacijos rinkimo, analizės ir platinimo apie sektoriaus problemas (56,1 proc.); informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimo, apibendrinimo ir viešinimo (54,5 proc.) bei ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis (56,1 proc.). Vykdydami pastarąsias veiklas aukštojo mokslo sektoriaus atstovai buvo mažiausiai aktyvūs, mažiausiai nurodžiusių šias veiklas buvo tarp aukštojo mokslo sektoriaus respondentų. Taip pat nustatyta, kad aukštojo mokslo sektoriaus atstovai mažiausiai lyginant su kitais sektoriais prisideda prie socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami asociacijai nepriklausantys visuomenės nariai, vykdymo (14 proc.).

95 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijų vykdomą veiklą, prie kurios prisideda respondentas.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla, prie kurios prisideda respondantai	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
		Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimas	57,6	99	60,6	66	74,2	49	$\chi^2 = 5,701$ $p = 0,058$
	Kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimas	30,8	53	39,4	43	47	31	$\chi^2 = 5,921$ $p = 0,052$
	Informacijos apie sektoriaus problemas rinkimas, analizė ir platinimas	17,4	30	37,6	41	56,1	37	$\chi^2 = 36,307$ $p < 0,001$
	Informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimas, apibendrinimas ir viešinimas	18,0	31	33	36	54,5	36	$\chi^2 = 31,334$ $p < 0,001$
Advokatavimas	Asociacijos narių interesų atstovavimas	30,8	53	39,4	43	47	31	$\chi^2 = 3,271$ $p = 0,195$
	Ekspertinės nuomonės teikimas valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	29,1	50	29,4	32	62,1	41	$\chi^2 = 25,346$ $p < 0,001$

Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo skatinimas su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)	39	67	43,1	47	51,1	34	$\chi^2 = 3,091$ $p = 0,213$
	Ryšių plėtojimas su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis	23,3	40	33,0	36	56,1	37	$\chi^2 = 23,390$ $p < 0,001$
Visuomenės norų tenkinimas	Socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami asociacijai nepriklausantys visuomenės nariai, vykdymas	14	24	33,9	37	28,8	19	$\chi^2 = 16,541$ $p < 0,001$
	Kitokios veiklos vykdymas	3,5	6	4,6	5	6,1	4	$\chi^2 = 1,020$ $p = 0,606$

Nagrinėjant, prie kokių veiklų ir kiek prisideda skirtingas pareigas užimantys respondentai, nustatyti tam tikri skirtumai, kurie rodo, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra aktyvesni asociacijų atstovai nei likę respondentai. Asociacijų nariai yra mažiausiai aktyvūs (verta priminti, kad didžioji dalis jų atstovauja aukštojo mokslo sektorių). Vadovaujančias pareigas užimantys tiriamieji dažniau nei likusieji prisideda prie šių veiklų asociacijoje: ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms (52 proc.); kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimo (48,6 proc.); asociacijos narių interesų atstovavimo (76,3 proc.); bendradarbiavimo skatinimo su tame pačiame sektoriuje vei-

kiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais) (54,3 proc.). Asociacijos nariai mažiau nei likusieji prisideda prie šių veiklų: konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimo (50 proc.); informacijos apie sektoriaus problemas rinkimo, analizės ir platinimo (18,6 proc.); informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimo, apibendrinimo ir viešinimo (13,6 proc.); ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis (14,4 proc.) bei socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami asociacijai nepriklausantys visuomenės nariai, vykdymo (13,6 proc.).

96 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo asociacijų vykdomos veiklos prie kurios prisideda respondentas.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla, prie kurios prisideda respondentai	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
		Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimas	68,8	119	50	59	64,3	36	$\chi^2 = 10,667$ $p = 0,005$
	Kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimas	48,6	84	24,6	29	25	14	$\chi^2 = 21,255$ $p < 0,001$
	Informacijos apie sektoriaus problemas rinkimas, analizė ir platinimas	39,3	68	18,6	22	32,1	18	$\chi^2 = 14,003$ $p = 0,001$

	Informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimas, apibendrinimas ir viešinimas	37	64	13,6	16	41,1	23	$\chi^2 = 22,608$ $p < 0,001$
Advokatavimas	Asociacijos narių interesų atstovavimas	76,3	132	45,8	54	53,6	30	$\chi^2 = 29,978$ $p < 0,001$
	Ekspertinės nuomonės teikimas valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	52	90	15,3	18	26,8	15	$\chi^2 = 43,637$ $p < 0,001$
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimo su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais) skatinimas	54,3	94	27,1	32	39,3	22	$\chi^2 = 21,554$ $p < 0,001$
	Ryšių su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis plėtojimas	44,5	77	14,4	17	33,9	19	$\chi^2 = 29,002$ $p < 0,001$
Visuomenės norų tenkinimas	Socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami asociacijai nepriklausantys visuomenės nariai, vykdymas	27,7	48	13,6	16	28,6	16	$\chi^2 = 9,104$ $p = 0,011$
	Kitokios veiklos vykdymas	1,7	3	5,9	7	8,9	5	$\chi^2 = 6,414$ Fisher's $p = 0,023$

Asociacijos taiko pačias įvairiausias priemones siekdamos atstovauti narių interesams. Pagrindinės yra dvi: teikia siūlymus sprendimų priėmėjams (67,3 proc.; N = 235) bei rašo laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms (60,7 proc.; N = 212). Kas antras respondentas nurodė, jog asociacija publikuoja pranešimus žiniasklaidoje (53,9 proc.; N = 188) bei išsako asociacijos poziciją konferencijose, apvaliojo stalo diskusijose ir pan. (53,3 proc.; N = 186). 38,7 proc. (N = 135) respondentų nurodė, kad asociacija teikia teisės aktų projektų pasiūlymus. Trečdalis apklaustųjų (28,1 proc.; N = 98) nurodė, kad asociacija rengia spaudos konferencijas. Mažiausiai populiarios priemonės asociacijose atstovauti narių interesams respondentų atžvilgiu buvo asmeninių ryšių su politikais ir / ar valstybės tarnautojais pasinaudojimas (16 proc.; N = 56), peticijų inicijavimas (12,9 proc.; N = 45), atstovavimas teisme ar ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose (10 proc.; N = 35), protesto akcijų rengimas (5,2 proc.; N = 18) bei streikų inicijavimas (3,7 proc.; N = 13). 3,4 proc. (N = 12) nežinojo, kokias priemones taiko tiriamųjų atstovaujamos asociacijos, ir 2,3 proc. (N = 8) nurodė kitas priemones.

Vienuose sektoriuose tam tikros atstovavimo priemonės yra labiau populiarios nei kituose. Ūkio sektoriuje labiau paplitusios priemonės: laiškų rašymas valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms (77,3 proc.), siūlymų teikimas sprendimų priėmėjams (84,8 proc.) bei teisės aktų projektų pasiūlymų teikimas (63,6 proc.). Tačiau ūkio sektoriuje mažiau nei kituose inicijuojamos peticijos (3 proc.), o respondentų, nurodžiusių, jog asociacija inicijuoja streikus, iš viso nebuvo. Aukštojo mokslo sektoriuje lyginant su kitais mažiausiai populiarios atstovavimo priemonės: asociacijos pozicijos išsakymas konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan. (37,1 proc.) bei naudojimas asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais (2,3 proc.). Sveikatos apsaugos sektoriuje asociacijos statistiškai mažiausiai buvo atstovaujamos teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose (2,8 proc.). Kitos atstovavimo priemonės visuose sektoriuose naudojamos vienodai.

97 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal atstovavimo priemonės asociacijoje.

Eil. Nr.	Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitikties – Advokatavimas	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
		Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
	Atstovavimo priemonės	%	N	%	N	%	N	
1	Inicijuoti peticijas	14,3	25	16,5	18	3	2	$\chi^2 = 7,308$ $p = 0,026$
2	Rašyti laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms	59,4	104	52,3	57	77,3	51	$\chi^2 = 10,932$ $p = 0,004$
3	Teikti siūlymus sprendimų priėmėjams	66,3	116	57,8	63	84,8	56	$\chi^2 = 13,751$ $p = 0,001$
4	Rengti spaudos konferencijas	30,9	54	25,7	28	24,2	16	$\chi^2 = 1,460$ $p = 0,482$
5	Publikuoti pranešimus žiniasklaidoje	53,1	93	54,1	59	54,5	36	$\chi^2 = 0,049$ $p = 0,976$
6	Išsakyti asociacijos poziciją konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan.	37,1	65	63,3	69	78,8	52	$\chi^2 = 39,941$ $p < 0,001$
7	Rengti protesto akcijas	6,3	11	3,7	4	4,5	3	$\chi^2 = 0,878$ Fisher's $p = 0,657$
8	Inicijuoti streikus	6,9	12	1,8	2	0	0	$\chi^2 = 7,199$ Fisher's $p = 0,022$
9	Teikti teisės aktų projektų pasiūlymus	34,3	60	30,3	33	63,6	42	$\chi^2 = 22,023$ $p < 0,001$
10	Atstovauti teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose	13,7	24	2,8	3	12,1	8	$\chi^2 = 9,374$ $p = 0,009$
11	Pasinaudoti asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais	2,3	4	26,6	29	34,8	23	$\chi^2 = 51,058$ $p < 0,001$
12	Nežino	0	0	9,2	10	3	2	$\chi^2 = 17,078$ Fisher's $p < 0,001$
13	Kitomis priemonėmis	3,4	6	0	0	3	2	$\chi^2 = 4,109$ Fisher's $p = 0,117$

Respondentai priklausomai nuo užimamų pareigų ar statuso asociacijose nurodė skirtingas atstovavimo priemones. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai dažniau nei kiti nurodė, kad jų asociacijoje yra naudojamos šios atstovavimo priemonės: laiškų rašymas valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms (72,3 proc.), teikia siūlymus sprendimų priėmėjams (78 proc.) bei išsako asociacijos poziciją konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan. (61,3 proc.). Asociacijos personalo atstovai rečiau nei likę respondentai nurodė, kad jų asociacijoje yra publikuojami pranešimai žiniasklaidoje (41,1 proc.). Asociacijos nariai rečiau nei likę respondentai nurodė, kad savo asociacijose teikia teisės aktų projektų pasiūlymus (26,4 proc.) bei pasinaudoja asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais (5,8 proc.).

98 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo atstovavimo priemonių asociacijose.

Eil. Nr.	Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis – Advokatas	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
		Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	Atstovavimo priemonės	%	N	%	N	%	N	
1	Inicijuoti peticijas	16,2	28	10,7	13	7,1	4	$\chi^2 = 3,824$ $p = 0,148$
2	Rašyti laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms	72,3	125	47,9	58	51,8	29	$\chi^2 = 19,789$ $p < 0,001$
3	Teikti siūlymus sprendimų priėmėjams	78	135	57	69	55,4	31	$\chi^2 = 18,444$ $p < 0,001$
4	Rengti spaudos konferencijas	31,2	54	20,7	25	33,9	19	$\chi^2 = 5,095$ $p = 0,078$
5	Publikuoti pranešimus žiniasklaidoje	59,5	103	51,2	62	41,1	23	$\chi^2 = 6,258$ $p = 0,044$

6	Išsakyti asociacijos poziciją konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan.	61,3	106	42,1	51	51,8	29	$\chi^2 = 10,505$ p = 0,005
7	Rengti protesto akcijas	5,8	10	5,8	7	1,8	1	$\chi^2 = 1,339$ Fisher's p = 0,545
8	Inicijuoti streikus	4,1	7	5,8	7	0	0	$\chi^2 = 3,253$ Fisher's p = 0,195
9	Teikti teisės aktų projektų pasiūlymus	46,2	80	26,4	32	41,1	23	$\chi^2 = 11,953$ p = 0,003
10	Atstovauti teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose	11	19	9,9	12	7,1	4	$\chi^2 = 0,694$ p = 0,707
11	Pasinaudoti asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais	23,7	41	5,8	7	14,3	8	$\chi^2 = 17,147$ p < 0,001
12	Nežino	0,6	1	4,1	5	10,7	6	$\chi^2 = 12,145$ Fisher's p = 0,001
13	Kitos priemonės	2,3	4	3,3	4	0	0	$\chi^2 = 1,457$ Fisher's p = 0,493

Teiraujantis respondentų, koks, jų nuomone, yra valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūris į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis, kas antras nurodė, kad bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu (55 proc.; N = 193), 18,6 proc. (N = 65) nurodė, jog skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais, 12,6 proc. (N = 44) – bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą, tik nedidelė dalis – 3,8 proc. (N = 13) – teigė, jog nebendradarbiauja, o 10 proc. (N = 35) nežinojo, kaip atsakyti į klausimą.

Nustatyta, kad valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūris į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis skiriasi tarp skirtingų sektorių. Ūkio sektoriaus atstovai labiau linkę manyti, kad

valstybės ir / arba savivaldybės institucijos skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais (28,8 proc.). Aukštojo mokslo sektoriaus atstovai dažniau manė, kad bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu (71,4 proc.). Tarp prasčiausiai įvertinusiųjų valstybės ir / arba savivaldybės institucijų bendradarbiavimą dominavo sveikatos apsaugos sektoriaus atstovai, teigiantys, kad bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą, buvo 28,4 proc. Taip pat jų buvo daugiau tarp teigiančių, jog institucijos nebendradarbiauja su asociacijomis (8,3 proc.).

99 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrį į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis – Bendradarbiavimas	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
	Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
	%	N	%	N	%	N	
Skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais	17,1	30	14,7	16	28,8	19	$\chi^2 = 72,352$ Fisher's $p < 0,001$
Bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu	71,4	125	36,7	40	42,4	28	
Bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą	1,1	2	28,4	31	16,7	11	
Nebendradarbiauja	1,7	3	8,3	9	1,5	1	
Nežinau	8,6	15	11,9	13	10,6	7	

Skirtingas pareigas užimančių respondentų nuomonė apie valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrį į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis buvo nevienodas. Asociacijos personalas buvo linkęs vertinti bendradarbiavimą optimistiškiau nei likę respondentai, ketvirtadalis jų manė, kad institucijos skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (57,2 proc.)

bei asociacijos nariai (56,2 proc.) dažniau manė, kad institucijos bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu. Tarp manančiųjų, jog institucijos bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą arba iš viso nebendradarbiauja, daugiau buvo vadovų bei personalo atstovų. Tarp asociacijos narių pasitaikė daugiau nežinančiųjų, kaip atsakyti į šį klausimą.

100 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrio į bendradarbiavimą su respondentų ginamomis asociacijomis.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis – Bendradarbiavimas	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais	15,6	27	19,8	24	25	14	$\chi^2 = 44,661$ Fisher's $p < 0,001$
Bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu	57,2	99	56,2	68	46,4	26	
Bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą	18,5	32	1,7	2	17,9	10	
Nebendradarbiauja	5,2	9	1,7	2	3,6	2	
Nežinau	3,5	6	20,7	25	7,1	4	

Respondentų prašant nurodyti, kokių pokyčių asociacijoms reikia, daugiausia jų nurodė, kad reikėtų vykdyti daugiau socialinių ar pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai (47 proc.; N = 132). Taip pat reikalinga stiprinti atstovavimo įgūdžius dalyvaujant sprendimų priėmimo procese (41,3 proc.; N = 116) bei dažniau rengti konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir pan. (40,2 proc.; N = 113). Kas trečias respondentas mano, kad reiktų dažniau

rengti kompetencijos ar įgūdžių ugdymo mokymus (34,9 proc.; N = 98) bei pasitvirtinti kelių metų veiklos strategiją (27,8 proc.; N = 78). Kas ketvirtas respondentas mano, kad reiktų dažniau organizuoti asociacijos narių susirinkimus (24,9 proc.; N = 70), o priimant sprendimus – dažniau atsiklausti asociacijos narių nuomonės (24,2 proc.; N = 68). Penktadalis mano, jog reiktų dažniau informuoti asociacijos narius apie sprendimų priėmimo eigą (20,3 proc.; N = 57). Tik labai nedidelė dalis respondentų nurodė, kad asociacijoms reikia pasitvirtinti metinį veiklos planą (6,8 proc.; N = 19) bei dažniau perrinkti vadovą (6 proc.; N = 17). 6,8 proc. (N = 19) nurodė kitus pokyčius.

Nustatyti keli skirtumai tarp sektorių ir siūlomų pokyčių asociacijos veikloje. Sveikatos apsaugos sektoriaus atstovai labiau nei kiti norėtų dažniau perrinkti vadovą (11,7 proc.) bei pasitvirtinti kelių metų veiklos strategiją (31,1 proc.). Ūkio sektoriuje daugiau nei kitur respondentai siūlė pasitvirtinti metinį veiklos planą (12,1 proc.). Aukštojo mokslo atstovai dažniau siūlė priimant sprendimus dažniau atsiklausti asociacijos narių nuomonės (26,3 proc.) bei vykdyti daugiau socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai (44 proc.). Kitų pokyčių visų sektorių atstovai norėjo maždaug vienodai.

101 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal siūlomus pokyčius asociacijos veikloje.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Ką siūlytumėte keisti asociacijos veikloje?	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
		Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus valdymas	Dažniau perrinkti vadovą	1,7	3	11,7	12	1,5	1	$\chi^2 = 16,245$ p = 0,001
	Pasitvirtinti metinę veiklos planą	1,1	2	5,8	6	12,1	8	$\chi^2 = 12,890$ p = 0,001
	Pasitvirtinti kelių metų veiklos strategiją	18,3	32	31,1	32	19,7	13	$\chi^2 = 6,437$ p = 0,040
	Dažniau organizuoti asociacijos narių susirinkimus	18,9	33	24,3	25	16,7	11	$\chi^2 = 1,771$ p = 0,412

	Priimant sprendimus dažniau atsi- klausti asociacijos narių nuomonės	26,3	46	13,6	14	9,1	6	$\chi^2 = 12,106$ $p = 0,002$
	Dažniau infor- muoti asociacijos narius apie spren- dimų priėmimo eigą	14,9	26	21,4	22	13,6	9	$\chi^2 = 2,491$ $p = 0,288$
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Dažniau rengti konferencijas, se- minarus, apvalaus stalo diskusijas ir pan.	32,6	57	33,0	34	28,8	19	$\chi^2 = 0,388$ $p = 0,824$
	Dažniau rengti kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokyms	30,9	54	26,2	27	25,8	17	$\chi^2 = 0,985$ $p = 0,611$
Advokata- vimas	Stiprinti atstovavi- mo įgūdžius daly- vaujant sprendimų priėmimo procese	30,3	53	35,9	37	37,9	25	$\chi^2 = 1,652$ $p = 0,438$
Visuome- nės norų tenkinimas	Vykdyti daugiau socialinių / pilie- tinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	44	77	38,8	40	21,2	14	$\chi^2 = 10,590$ $p = 0,005$
	Kitas pokytis	3,4	6	4,9	5	12,1	8	$\chi^2 = 6,170$ Fisher's $p = 0,038$

Skirtingas pareigas užimantys respondentai tam tikrus pokyčius asociacijų veikloje siūlė skirtingai. Vadovai ir asociacijų personalo atstovai dažniau nei asociacijų nariai siūlė pasitvirtinti kelių metų veiklos strategiją

bei dažniau informuoti asociacijos narius apie sprendimų priėmimo eigą. Daugiau asociacijos personalo atstovų siūlė pasitvirtinti metinį veiklos planą (13 proc.). Iš visų respondentų darbuotojai mažiausiai buvo linkę siūlyti dažniau rengti konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir pan. (16,7 proc.). Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai dažniau siūlė stiprinti atstovavimo įgūdžius dalyvaujant sprendimų priėmimo procese (42,4 proc.). Kitus pokyčius respondentai siūlė nepriklausomai nuo jų pareigų ar statuso asociacijoje.

102 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijose priklausomai nuo siūlomų pokyčių asociacijos veikloje.

Kompe- tencijų / suge- bėjimų modelio atitiktis	Ką siūlytumėte keisti asociacijos veikloje?	Pareigos ar statusas						Patiki- mumo rodiklis
		Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociaci- jos narys		Asoci- acijos persona- las		
		%	N	%	N	%	N	
Vidaus valdymas	Dažniau perrinkti vadovą	7	12	1,7	2	3,7	2	$\chi^2 = 4,346$ Fisher's p = 0,102
	Pasitvirtinti metinį veiklos planą	3,5	6	2,5	3	13	7	$\chi^2 = 7,929$ Fisher's p = 0,013
	Pasitvirtinti kelių metų veiklos stra- teгіją	27,3	47	13,6	16	25,9	14	$\chi^2 = 8,097$ p = 0,017
	Dažniau organizuoti asociacijos narių susirinkimus	20,3	35	20,3	24	18,5	10	$\chi^2 = 0,095$ p = 0,954
	Priimant sprendi- mus dažniau atsi- klausti asociacijos narių nuomonės	16,3	28	20,3	24	25,9	14	$\chi^2 = 2,621$ p = 0,270
	Dažniau informuoti asociacijos narius apie sprendimų priėmimo eigą	20,9	36	9,3	11	18,5	10	$\chi^2 = 6,998$ p = 0,030

Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Dažniau rengti konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir pan.	37,8	65	30,5	36	16,7	9	$\chi^2 = 8,609$ $p = 0,014$
	Dažniau rengti kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus	32,6	56	23,7	28	25,9	14	$\chi^2 = 2,885$ $p = 0,236$
Advokavimas	Stiprinti atstovavimo įgūdžius dalyvaujant sprendimų priėmimo procese	42,4	73	23,7	28	25,9	14	$\chi^2 = 12,633$ $p = 0,002$
Visuomenės norų tenkinimas	Vykdyti daugiau socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	41,9	72	35,6	42	31,5	17	$\chi^2 = 2,349$ $p = 0,309$
	Kitas pokytis	7,6	13	2,5	3	5,6	3	$\chi^2 = 3,388$ Fisher's $p = 0,185$

5.5. Vidiniai ir išoriniai interesų grupių tikslai, kreipimosi į asociaciją pagalbos priežastys, asociacijų vertinimas, pokyčiai, ištekliai atstovauti interesams

Pagrindinis vidinis organizacijos tikslas, kurio siekia respondentai būdami asociacijų nariai / darbuotojai, yra bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis (N = 123; 70,3 proc.). Kiti vidiniai organizacijos tikslai buvo mažiau populiarūs, kas antras respondentas nurodė šiuos vidinius organizacijos tikslus: ugdyti profesinę kompetenciją (N = 102; 58,3 proc.), dalyvauti priimant sprendimus asociacijos vidaus klausimais (N = 101; 57,7), priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai (N = 91; 52 proc.) bei būti bendruomenišku visuomenės nariu (N = 97; 55,4 proc.). 5,1 proc. (N = 9) nurodė kitus siekiamus tikslus.

Analizuojant, kokius vidinius organizacijų tikslus renkasi skirtingus sektorius atstovaujantys respondentai, esminių skirtumų nebuvo nustatyta.

Tiek ūkio sektorių, tiek sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys respondentai siekia vienodų vidinių organizacijos tikslų.

Vidiniai organizacijos tikslai skiriasi tarp skirtingas pareigas ar statusą užimančių respondentų. Vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (69,9 proc.) daugiau nei asociacijos nariai (34,5 proc.) ar personalas (44,2 proc.) siekia dalyvauti priimant sprendimus asociacijos vidaus klausimais. Taip pat daugiau nei pusė vadovų siekia priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai (61,2 proc.), tokių asociacijos narių ar personalo buvo daugiau nei trečdalis. Asociacijos nariai (82,8 proc.) bei vadovai (73,8 proc.) labiau siekia bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis, o iš asociacijos personalo atstovų ši tikslą nurodė kas antras tiriamasis (53,5 proc.).

103 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.

Vidiniai organizacijos tikslai	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti priimant sprendimus asociacijos vidaus klausimais	69,9	72	34,5	10	44,2	19	$\chi^2 = 15,908$ $p < 0,001$
Bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis	73,8	76	82,8	24	53,5	23	$\chi^2 = 8,574$ $p = 0,014$
Ugdyti profesinę kompetenciją	59,2	61	58,6	17	55,8	24	$\chi^2 = 0,147$ $p = 0,929$
Priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai	61,2	63	41,4	12	37,2	16	$\chi^2 = 8,546$ $p = 0,014$

Būti pilietišku / bendruomenišku visuomenės nariu	55,3	57	41,4	12	65,1	28	$\chi^2 = 3,951$ $p = 0,139$
---	------	----	------	----	------	----	---------------------------------

Galima pastebėti, kad asociacijų atstovai laikui bėgant šiek tiek sustiprina savo vidinius organizacijos tikslus, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

104 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.

Vidiniai organizacijos tikslai	Priklauso asociacijai (metai)								Patikimumo rodiklis
	< 1		1 – 3		3 – 5		> 5		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti priimančiam sprendimams asociacijos vidaus klausimais	29,4	5	60	18	56	14	62,1	64	$U = 3219,000$ $p = 0,078$
Bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis	64,7	11	70	21	76	19	69,9	72	$U = 3172,000$ $p = 0,925$
Ugdyti profesinę kompetenciją	47,1	8	60	18	36	9	65	67	$U = 3194,000$ $p = 0,071$
Priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai	41,2	7	53,3	16	48	12	54,4	56	$U = 3583,000$ $p = 0,421$
Būti pilietišku / bendruomenišku visuomenės nariu	64,7	11	56,7	17	64	16	51,5	53	$U = 3430,000$ $p = 0,233$

Dauguma respondentų nurodė ($N = 112$; 64,7 proc.), kad jų išorinis / politinis tikslas esant asociacijos nariu, yra dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Kiti tikslai buvo mažiau populiarūs, kas antras respondentas nurodė, kad jų išoriniai organizacijos tikslai yra: pagerinti viešajame sektoriuje

priimamų sprendimų kokybę ($N = 103$; 59,5 proc.), spęsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas ($N = 96$; 55,5 proc.), bendradarbiauti su kitomis užsienyje esančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis ($N = 85$; 49,1 proc.). Išorinis / politinis tikslas dalyvauti politinių sprendimų priėmimo ($N = 65$; 37,6 proc.) buvo mažiausiai populiarus, jį nurodė daugiau nei trečdalis tiriamųjų.

Analizuojant, kokius išorinius ar politinius organizacijų tikslus renkasi skirtingus sektorius atstovaujantys respondentai, nustatytas vienas ryškus statistiškai patikimas skirtumas. Ūkio sektorių atstovaujantys respondentai (71,2 proc.) daugiau nei sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys (45 proc.) nurodė, jog jų išorinis organizacijos tikslas yra spęsti politines, ekonomines bei socialines sektoriaus problemas. Kiti tikslai buvo nurodyti vienodai nepriklausomai nuo sektoriaus.

Nustatyta, jog išoriniai organizacijos tikslai, kurių siekia tiriamieji, taip pat statistiškai skiriasi tarp skirtingas pareigas asociacijoje užimančių respondentų. Vadovaujančias pareigas užimantys tiriamieji, labiau nei asociacijos nariai ar personalo atstovai, siekia dalyvauti politinių sprendimų priėmimo (47,6 proc.), taip pat pagerinti viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybę (67 proc.), bendradarbiauti su kitomis užsienyje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (58,3 proc.) bei spęsti politines, ekonomines ir socialines sektoriaus problemas (66 proc.). Vienintelis išorinis organizacijos tikslas, kurio daugiausiai siekia visi respondentai, nepriklausomai nuo pareigų ar statuso, buvo dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Jo siekė daugiau nei pusė vadovų, narių ar asociacijos personalo atstovų.

105 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje išorinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.

Išoriniai organizacijos tikslai	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti politinių sprendimų priėmimo	47,6	49	24,1	7	20,9	9	$\chi^2 = 11,741$ p = 0,003
Pagerinti viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybę	67	69	37,9	11	53,5	23	$\chi^2 = 8,570$ p = 0,014
Dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	68	70	55,2	16	60,5	26	$\chi^2 = 1,916$ p = 0,384
Bendradarbiauti su kitomis užsienyje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	58,3	60	34,5	10	34,9	15	$\chi^2 = 9,394$ p = 0,009
Spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas	66	68	41,4	12	37,2	16	$\chi^2 = 12,717$ p = 0,002

Taip pat, kaip ir respondentų pasiskirstyme vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, galima pastebėti, kad asociacijų atstovai laikui bėgant siek tiek sustiprina savo išorinius organizacijos tikslus, tačiau statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

106 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu, kurių siekia respondentai.

Išoriniai organizacijos tikslai	Priklauso asociacijai (metai)								Patikimumo rodiklis
	< 1		1 – 3		3 – 5		> 5		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti politinių sprendimų priėmimo	29,4	5	23,3	7	40	10	41,7	43	U = 3090,000 p = 0,092
Pagerinti viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybę	41,2	7	56,7	17	56	14	63,1	65	U = 3256,000 p = 0,123
Dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	64,7	11	66,7	20	60	15	64,1	66	U = 3505,000 p = 0,936
Bendradarbiauti su kitomis užsienyje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	35,3	6	43,3	13	44	11	53,4	55	U = 3348,000 p = 0,109
Spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas	41,2	7	63,3	19	56	14	54,4	56	U = 3775,000 p = 0,956

Didesnė dalis respondentų mano, kad asociacija iš dalies turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams (53,7 proc.; N = 94). 16 proc. mano, kad turi resursų pakankamai. 19,4 proc. (N = 34) mano, kad asociacija neturi tokių resursų. 10,9 proc. (N = 19) nežinojo ar asociacija turi jų pakankamai.

Tiek sveikatos apsaugos, tiek ūkio sektoriaus respondentai į klausimą apie asociacijos resursus atsakė vienodai. Didžioji dauguma (52,3 proc. ir

56,1 proc.) mano, kad asociacija turi iš dalies pakankamai lėšų, žinių bei įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams. Dar 13,8 proc. sveikatos apsaugos sektoriaus bei 19,7 proc. ūkio sektoriaus respondentų yra visiškai įsitikinę, kad asociacija turi pakankamai resursų. Nuo 15,2 proc. iki 22 proc. mano, kad neturi.

Nuomonė apie turimus išteklius taip pat nevienodai pasiskirstė tarp skirtingas pareigas asociacijoje užimančių respondentų. Dauguma asociacijos narių manė, kad asociacijai resursų pakanka, tačiau net ketvirtadalis jų nežinojo, kaip atsakyti į šį klausimą, taip pat jie sudarė mažiausią dalį tarp teigiančių, jog asociacijai pilnai užtenka resursų atstovauti narių interesams. Vadovaujantys pareigas užimantys bei personalo atstovai dažniau nei nariai manė, kad asociacijoms visiškai užtenka turimų lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams.

107 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje nuomonės, ar asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams, atžvilgiu.

Pareigos ar statusas	Asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams								Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Iš dalies		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	16,5	17	21,4	22	57,3	59	4,9	5	$\chi^2 = 12,229$ Fisher's p = 0,050
Asociacijos narys	10,3	3	10,3	3	55,2	16	24,1	7	
Asociacijos personalas	18,6	8	20,9	9	44,2	19	16,3	7	

Respondentų buvo klausama, koku tikslu jie kreipiasi į asociaciją pagalbos. Pagrindiniai du tikslai, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją, yra atstovaujamos organizacijos problemos (42,4 proc.; N = 143) bei sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemos (39,2 proc.; N = 132). Mažesnę dalį respondentų kreipiasi dėl asmeninių problemų (15,7 proc.; N = 53) bei dėl asociacijos vidaus problemų (10,4 proc.; N = 35), o 5,6 proc. (N = 19) kreipiasi kitu tikslu.

Sektoriuose respondentai į asociaciją kreipiasi dėl skirtingų tikslų. Ūkio sektoriuje daugiau tiriamųjų nurodė, kad kreipiasi dėl sektoriaus, ku-

riame veikia asociacija, problemų, jų buvo 56,1 proc. Sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys tiriamieji, dažniau, nurodė, jog kreipiasi pagalbos dėl asociacijos vidaus problemų, jų buvo 21,1 proc. Atstovaujantys aukštojo mokslo sektorių dažniau nurodė, kad iš viso nesikreipia į asociaciją pagalbos, jų buvo 28,6 proc.

108 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal tikslus, dėl kurių kreipiasi į asociaciją pagalbos.

Tikslai, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
	Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
	%	N	%	N	%	N	
Dėl asmeninių problemų	16	28	18,3	20	7,6	5	$\chi^2 = 3,913$ $p = 0,141$
Dėl mano atstovaujamos organizacijos problemų	44,6	78	37,6	41	36,4	24	$\chi^2 = 2,025$ $p = 0,363$
Dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemų	28,6	50	41,3	45	56,1	37	$\chi^2 = 16,276$ $p < 0,001$
Dėl asociacijos vidaus problemų	1,1	2	21,1	23	15,2	10	$\chi^2 = 32,125$ $p < 0,001$
Nesikreipiu	28,6	50	17,4	19	13,6	9	$\chi^2 = 8,326$ $p = 0,016$
Kreipiuosi kitu tikslu	5,1	9	5,5	6	6,1	4	$\chi^2 = 0,224$ Fisher's $p = 0,951$

Nevenodas pareigas asociacijoje užimantys respondentai į asociaciją kreipiasi dėl skirtingų tikslų. Vadovaujantis pareigas užimantys tiriamieji dažniau nei likę kreipiasi į asociaciją dėl atstovaujamos organizacijos problemų (49,7 proc.), dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija problemų (48 proc.), dėl asociacijos vidaus problemų (16,2 proc.). Asociacijos nariai dažniau nei likę kreipiasi į asociaciją dėl asmeninių problemų (24 proc.). Asociacijos nariai bei personalas dažniau nei vadovaujantis pareigas užimantys tiriamieji nurodė, jog nesikreipia į asociaciją pagalbos, jie sudarė trečdalią kiekvienos grupės atstovų.

109 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į tikslus, dėl kurių kreipiasi į asociaciją pagalbos.

Tikslai, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Dėl asmeninių problemų	10,4	18	24	29	10,7	6	$\chi^2 = 11,209$ $p = 0,004$
Dėl atstovaujamos organizacijos problemų	49,7	86	32,2	39	32,1	18	$\chi^2 = 11,098$ $p = 0,004$
Dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemų	48	83	23,1	28	37,5	21	$\chi^2 = 18,698$ $p < 0,001$
Dėl asociacijos vidaus problemų	16,2	28	4,1	5	3,6	2	$\chi^2 = 14,554$ $p = 0,001$
Nesikreipiu	14,5	25	29,8	36	30,4	17	$\chi^2 = 12,133$ $p = 0,002$
Kreipiuosi kitu tikslu	3,5	6	7,4	9	7,1	4	$\chi^2 = 2,829$ Fisher's $p = 0,246$

Daugiau nei pusė respondentų apie asociacijos veiklą, kuriai priklauso, atsiliepia teigiamai. 56 proc. (N = 196) apklaustųjų mano, kad asociacija pakankamai gerai ar gana gerai atstovauja narių interesams. Net trečdalis (N = 104; 29,7 proc.) apklaustųjų teigė, jog asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams. Tik 12,6 proc. (N = 44) respondentų nurodė, kad asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja. 1,7 proc. (N = 6) respondentų neturėjo nuomonės vertindami asociaciją.

Nors visuose sektoriuose dauguma respondentų savo asociacijos veiklą įvertino teigiamai / gerai, vis dėlto, asociacijų veiklos vertinimas priklauso nuo sektoriaus, kuriam ji priklauso. Geriausiai savo asociacijų veiklą vertina ūkio sektoriaus atstovai. Teigiančių, jog asociacija veiklą vykdo

profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams ūkio sektoriuje buvo daugiausiai, – net 40,9 proc. Sveikatos apsaugos sektorių atstovaujantys respondentai savo asociacijos veiklą įvertino vidutiniškai, t. y. asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams, taip veiklą vertinančių buvo 63,3 proc.. Aukštojo mokslo sektorių atstovaujantys respondentai blogiausiai vertino savo atstovaujamų organizacijų veiklą. 21,7 proc. jų manė, kad asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja, tarp sveikatos apsaugos sektoriaus tokių tiriamųjų buvo 3,7 proc., o ūkio – 3 proc.

110 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal asociacijos veiklos, kuriai priklauso, vertinimą.

Kaip vertinate asociacijos, kuriai priklausote, veiklą?	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
	Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
	%	N	%	N	%	N	
Asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams	26,9	47	27,5	30	40,9	27	$\chi^2 = 13,219$ $p = 0,001$
Asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams	51,4	90	63,3	69	56,1	37	
Asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja	21,7	38	3,7	4	3	2	
Neturi nuomonės	0	0	5,5	6	0	0	

Nustatyta, kad nepriklausomai nuo respondentų pareigų ar statuso, jie asociacijos veiklą vertina vienodai.

111 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į asociacijos veiklos vertinimą, kuriai priklauso.

Kaip vertinate asociacijos, kuriai priklausote, veiklą?	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams	26,6	46	33,9	41	30,4	17	$\chi^2 = 0,442$ $p = 0,802$
Asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams	61,8	107	47,9	58	55,4	31	
Asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja	11	19	15,7	19	10,7	6	
Neturi nuomonės	0,6	1	2,5	3	3,6	2	

Taip pat tyrimo rezultatai rodo, kad nepriklausomai nuo to, kiek laiko tiriamieji priklauso asociacijai, nuo to jų vertinimas nesikeičia. Tiek asociacijų naujokai, tiek senbuviai asociacijų veiklą vertino panašiai. Iš žemiau pateiktos lentelės matosi, kad šiek tiek geriau asociacijas vertino naujokai, priklausantys asociacijai iki 1 metų, tačiau statistiškai patikimas skirtumas nebuvo nustatytas.

112 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal priklausymo asociacijai laiko trukmę metais atsižvelgiant į asociacijos veiklos vertinimą.

Kaip vertinate asociacijos, kuriai priklausote, veiklą?	Priklauso asociacijai (metai)								Patikimumo rodiklis
	< 1		1 – 3		3 – 5		> 5		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams	51,1	23	25,5	25	18,6	11	31,7	45	$r_s = 0,046$ $p = 0,395$ $N = 344$
Asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams	37,8	17	62,2	61	61	36	57,7	82	
Asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja	11,1	5	12,2	12	20,3	12	10,6	15	

Nors dauguma respondentų asociacijas, kurioms priklauso vertina teigiamai, tačiau net 61,4 proc. (N = 215) jų pripažino, jog asociacijai reikalingi pokyčiai. 18,9 proc. (N = 66) teigė, kad pokyčiai nėra reikalingi. Net 19,7 proc. (N = 69) nežinojo ar tie pokyčiai yra reikalingi, ar ne.

Visuose sektoriuose vienodai apie 60 proc. respondentų nurodė, jog jų asociacijai reikalingi pokyčiai.

113 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal nuomonę, ar asociacijai yra reikalingi pokyčiai.

Atstovaujamas sektorius	Asociacijai reikalingi pokyčiai						Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	61,1	107	18,9	33	20	35	$\chi^2 = 0,359$ $p = 0,986$
Sveikatos apsaugos	63,1	65	18,4	19	18,4	19	
Ūkio	60,6	40	21,2	14	18,2	12	

Pastarąjį klausimą lyginant tarp skirtingas pareigas užimančių asociacijos narių, nustatytas ryškus skirtumas. Būtent vadovaujančias pareigas

užimantys respondentai dažniau nei likę buvo labiau linkę pritarti, kad asociacijai yra reikalingi pokyčiai. Tokių respondentų tarp vadovų buvo daugiau nei 72 proc., o tarp asociacijos narių bei personalo – kiek daugiau nei 50 proc.

114 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į nuomonę, ar asociacijoje yra reikalingi pokyčiai.

Pareigos ar statusas	Asociacijai reikalingi pokyčiai						Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	
Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys	72,1	124	16,3	28	11,6	20	$\chi^2 = 24,220$ $p < 0,001$
Asociacijos narys	50,8	60	26,3	31	22,9	27	
Asociacijos personalas	51,9	28	13	7	35,2	19	

Nepaisant to, kad didesnė dalis respondentų nurodė, jų nuomone, sistemingą bendradarbiavimą su valstybės ir / arba savivaldybės institucijomis (žr. psl.), beveik pusė, net 45,4 proc. (N = 159), tiriamųjų nurodė, kad, jų nuomone, asociacija daro ribotą įtaką formuojant sektoriaus problemas, į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai. Dar 12,9 proc. (N = 45) nurodė, kad asociacija beveik jokios įtakos nedaro, o asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais. Trečdalis (34,9 proc.; N = 122) turėjo priešingą nuomonę, manė, kad daro reikšmingą įtaką ir į asociacijos poziciją atsižvelgiama visuomet. 6,9 proc. (N = 24) nežinojo, kaip atsakyti į klausimą.

Taip pat nustatytas ryškus skirtumas tarp sektorių. Aukštojo mokslo sektoriaus atstovai yra labiau linkę manyti, kad įtaka, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką yra reikšminga, o į asociacijų poziciją yra atsižvelgiama visuomet, tokių respondentų tarp aukštojo mokslo sektorių atstovaujančių buvo beveik 50 proc. Ūkio sektorių tokią galimybę vertina ribotai, 62 proc. respondentų teigė, kad į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai. Sveikatos apsaugos sektorius turėjo daugiausiai respondentų, kurie įtaką įvertino prasčiausiai. Net daugiau nei 19 proc. teigė, kad beveik jokios įtakos nedaro, asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais.

115 lentelė. Respondentų pasiskirstymas sektoriuose pagal nuomonę, kokią įtaką asociacija daro formuojant sektoriaus politiką.

Įtaka, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką	Atstovaujamas sektorius						Patikimumo rodiklis
	Aukštojo mokslo		Sveikatos apsaugos		Ūkio		
	%	N	%	N	%	N	
Reikšmingą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama visuomet	47,4	83	19,3	21	27,3	18	$\chi^2 = 48,648$ Fisher's $p < 0,001$
Ribotą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai	38,3	67	46,8	51	62,1	41	
Beveik jokios įtakos – asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais	12,6	22	19,3	21	3	2	
Nežinau	1,7	3	14,7	16	7,6	5	

Nuomonė apie daromą įtaką formuojant sektoriaus politiką taip pat išsiskyrė ir taip skirtingas pareigas užimančių respondentų. Asociacijos nariai dažniau nei likę manė, kad daroma reikšminga įtaka, o į asociacijos poziciją yra atsižvelgiama visuomet (46,3 proc.). Asociacijos personalas buvo labiau linkęs manyti, kad yra daroma ribota įtaka, o į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai (58,9 proc.). Kad ir kaip būtų keista, neigiamą nuomonę apie daromą įtaką formuojant sektoriaus politiką, dažniausiai išreiškė vadovaujančias pareigas užimantys respondentai (15,6 proc.).

116 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas ar statusą asociacijoje atsižvelgiant į nuomonę, kokią įtaką asociacija daro formuojant sektoriaus politiką.

Įtaka, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką	Pareigos ar statusas						Patikimumo rodiklis
	Vadovas ar valdybos / valdymo organo narys		Asociacijos narys		Asociacijos personalas		
	%	N	%	N	%	N	
Reikšmingą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama visuomet	32,4	56	46,3	56	17,9	10	$\chi^2 = 27,521$ Fisher's p < 0,001
Ribotą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai	49,1	85	33,9	41	58,9	33	
Beveik jokios įtakos – asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais	15,6	27	10,7	13	8,9	5	
Nežinau	2,9	5	9,1	11	14,3	8	

5.6. Skirtingų interesų nulemtos valdymo praktikos: skirtumai ir panašumai

Nors kiekviena asociacija siekia unikalumo ir atsirenka unikalų interesą atstovauti, galima įžvelgti tam tikras interesų santalkas, kurios elgiasi labai panašiai. Atsižvelgiant į tai, ką atstovauja asociacijos, jos buvo suskirstytos į keturias grupes:

- vartotojus,
- specialistus,
- institucijas ir darbuotojus,
- verslą.

Taip siekiama patikrinti, kokie skirtumai ir panašumai yra tarp asociacijų atstovaujančių skirtingus interesus.

Suskirstčius respondentus pagal skirtingus interesus atstovaujančias asociacijas, 350 respondentų pasidalino į tokias dalis: 172 respondentai

buvo vartotojų interesus ginančių asociacijų nariai, jie sudarė 49,1 proc., 64 (18,3 proc.) respondentai buvo specialistų interesus ginančių asociacijų nariai, 44 (12,6 proc.) respondentai – institucijų ir darbuotojų interesus ginančių asociacijų nariai bei 70 (20 proc.) respondentų – verslo interesus atstovaujančių asociacijų nariai.

Tam tikrus interesus atstovaujančiose asociacijų grupėse dominavo skirtingi sektoriai. Dauguma (62,8 proc.) vartotojų bei institucijų ir darbuotojų (63,6 proc.) interesus ginančių asociacijų respondentų priklausė vienai ar kitai aukštojo mokslo asociacijai. Tarp specialistų interesus ginančių asociacijų respondentų dominavo tiek aukštojo mokslo (43,8 proc.), tiek sveikatos apsaugos (54,7 proc.) sektoriams priklausantys tiriamieji. Absoliuti dauguma verslo interesus atstovaujančių asociacijų respondentai priklausė ūkio sektoriui, jie sudarė 82,9 proc.

117 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus skirtingų atstovaujamų sektorių atžvilgiu.

Atstovaujamas sektorius	Asociacija atstovauja interesus								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Aukštojo mokslo	62,8	108	43,8	28	63,6	28	15,7	11	$\chi^2 = 251,423$ $p < 0,001$
Sveikatos apsaugos	36,6	63	54,7	35	22,7	10	1,4	1	
Ūkio	0,6	1	1,6	1	13,6	6	82,9	58	

Valdymas organizacijos viduje.

Skirtingus interesus atstovaujančių asociacijų respondentai šioje veikloje save apibūdina nevienodai. Vartotojų asociacijų respondentai šiek tiek labiau nei kitos grupės save apibūdina kaip labiau aktyvius asociacijos narius (79,6 proc.). Tarp verslo interesus ginančių asociacijų respondentų buvo daugiau tokių, kurie nežinojo kaip save apibūdinti (11,4 proc.).

118 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus jų aktyvumo asociacijoje atžvilgiu.

Asociacija atstovauja interesams	Save apibūdina kaip:						Patikimumo rodiklis
	Labiau aktyvų asociacijos narį		Labiau pasyvų asociacijos narį		Nežino		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	79,6	121	19,1	29	1,3	2	$\chi^2 = 15,478$ Fisher's p = 0,011
Specialistų	67,8	40	30,5	18	1,7	1	
Institucijų ir darbuotojų	67,6	25	29,7	11	2,7	1	
Verslo	67,1	47	21,4	15	11,4	8	

Nepriklausomai nuo to, kokius interesus atstovauja respondentai pagal indėlį į asociacijos veiklą respondentai pasiskirsto vienodai. Tik vienoje grupėje – idėjų generatorių – nustatytas statistiškai patikimas skirtumas. Šiek tiek daugiau save priskiriančių prie idėjų generatorių buvo vartotojų (69,1 proc.) bei institucijų ir darbuotojų (64,9 proc.) interesų grupėse.

119 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus atsižvelgiant į jų indėlį į asociacijos veiklą.

Asociacija atstovauja interesams	Priskiria save, pagal indėlį į asociacijos veiklą, prie:							
	Idėjų generatorių		Sprendimų priėmėjų		Vykdytojų ar įgyvendintojų		Rėmėjų	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Vartotojų	69,1	105	27	41	71,7	109	4,6	7
Specialistų	59,3	35	23,7	14	62,7	37	1,7	1
Institucijų ir darbuotojų	64,9	24	35,1	13	67,6	25	8,1	3
Verslo	45,7	32	31,4	22	68,6	48	10	7
Patikimumo rodiklis	$\chi^2 = 11,362$ p = 0,010		$\chi^2 = 1,929$ p = 0,587		$\chi^2 = 1,648$ p = 0,649		$\chi^2 = 4,856$ p = 0,156	

Priklausomai nuo to, kokius interesus atstovauja asociacijos, jų vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius skirtingu dažniu. Dažniausiai į asociacijos

veiklą yra įtraukiami tie respondentai, kurie priklauso vartotojų ar verslo interesus atstovaujančioms asociacijoms. Atitinkamai tokių respondentų, kuriuos vadovai į veiklą įtraukia kartą per savaitę, buvo 32,6 proc. bei 31,4 proc. Kartą per mėnesį – 40,7 proc. bei 34,3 proc. Institucijų ir darbuotojų interesus atstovaujančių asociacijų vadovai taip pat buvo gana aktyvūs. 11,4 proc. tokių asociacijų respondentų nurodė, kad juos vadovai į veiklą įtraukia kas savaitę, dar 56,8 proc., kad kartą per mėnesį. Pasyviausi vadovai, respondentų nuomone, buvo specialistų interesus atstovaujančiose asociacijose. Šiose asociacijose 10,9 proc. respondentų nurodė, kad vadovai į veiklą įtraukia kartą per savaitę, dar 17,2 proc. nurodė kartą per mėnesį.

120 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius.

Asociacija atstovaujama interesams	Vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius (dažnis)												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		neįtraukia		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	32,6	56	40,7	70	11,6	20	2,9	5	4,1	7	1,7	3	$\chi^2 = 35,780$ $p < 0,001$
Specialistų	10,9	7	17,2	11	31,3	20	18,8	12	9,4	6	0	0	
Institucijų ir darbuotojų	11,4	5	56,8	25	18,2	8	4,5	2	2,3	1	2,3	1	
Verslo	31,4	22	34,3	24	25,7	18	2,9	2	0	0	0	0	

Pagal tai, kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais, skirtingus interesus atstovaujančių asociacijų respondentų nuomonės išsiskyrė. Būtent verslo interesus atstovaujantys respondentai geriau įvertino galimybę pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais, nei kitus interesus atstovaujantys respondentai. Daugiau nei pusė jų (51,4 proc.) nurodė, jog narių nuomonės klausima visada, dar 44,3 proc. nurodė, kad nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus, tik 4,3 proc. nurodė, kad narių nuomonės klausima tik išimtiniais atvejais arba nėra klausima. Tik

trečdalis vartotojų, specialistų bei institucijų ir darbuotojų interesus atstovaujančių respondentų nurodė, kad narių nuomonės klausima visada. Dar penktadalis jų nurodė, kad narių nuomonės klausima tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama.

121 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausama visada		Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais arba nėra klausama		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	35,7	61	47,4	81	17	29	$\chi^2 = 11,237$ $p = 0,011$
Specialistų	31,7	20	46	29	22,2	14	
Institucijų ir darbuotojų	34,1	15	47,7	21	18,2	8	
Verslo	51,4	36	44,3	31	4,3	3	

Respondentų nuomonė taip pat išsiskyrė klausiant jų „ar asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytomis darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais“. Verslo asociacijas atstovaujantys respondentai dažniausiai iš visų kitų grupių nurodė, jog narių nuomonės klausama visada (51,4 proc.). Taip pat šioje grupėje teigiančių, kad narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais arba nėra, buvo mažiausiai, vos 8,6 proc. Tuo tarpu specialistų interesus atstovaujančių asociacijų respondentai apie tokią įtrauktį atsiliepia labiau neigiamai, nei teigiamai. Tik 19 proc. jų teigia, kad narių nuomonės klausama visada. Net trečdalis nurodė, kad tokia įtrauktis vyksta tik išimtiniais atvejais arba iš viso nevyksta. Kituose sektoriuose – vartotojų bei institucijų ir darbuotojų atsakymai pasiskirstė toly-

giai. Jų nuomonė buvo geresnė nei specialistų, tačiau prastesnė nei verslo asociacijas atstovaujančių respondentų.

122 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais						Patikimumo rodiklis
	Narių nuomonės klausiami visada		Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus		Narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais arba nėra klausiami		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	30,2	51	54,4	92	15,4	26	$\chi^2 = 18,683$ $p < 0,001$
Specialistų	19	12	54	34	27	17	
Institucijų ir darbuotojų	36,4	16	43,2	19	20,5	9	
Verslo	51,4	36	40	28	8,6	6	

Visos grupės vienodai nurodė, kad asociacijos nariai dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais visada arba dažniausiai perduoda informaciją asociacijos nariams.

123 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais perduoda informaciją asociacijos nariams						Patikimumo rodiklis
	Perduoda visada		Dažniausiai perduoda		Perduodama tik išimtiniais atvejais arba nėra perduodama		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	50,3	85	29	49	20,7	35	$\chi^2 = 0,997$ $p = 0,802$
Specialistų	42,9	27	38,1	24	19	12	
Institucijų ir darbuotojų	40,9	18	43,2	19	15,9	7	
Verslo	47,1	33	41,4	29	11,4	8	

Nustatyta, kad verslo asociacijoms atstovaujančių respondentų vadovai rečiau nei kitose grupėse priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių. 80 proc. verslo asociacijoms atstovaujančių respondentų nurodė, kad vadovai niekada nepriima sprendimų, kuriems nepritaria dauguma narių. Kitose grupėse tokių respondentų buvo nuo 56,8 proc. iki 65,1 proc.

124 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepritaria dauguma narių						Patikimumo rodiklis
	Visada ar dažnai		Kartais		Niekada		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	7,1	12	27,8	47	65,1	110	$\chi^2 = 8,729$ $p = 0,033$
Specialistų	4,8	3	36,5	23	58,7	37	
Institucijų ir darbuotojų	4,5	2	38,6	17	56,8	25	
Verslo	2,9	2	17,1	12	80	56	

Statistiškai patikimo skirtumo tarp skirtingiems interesams atstovaujančių asociacijų apklaustųjų bei asociacijoje priimamų sprendimų dėl bendrų interesų gynimo būdų nebuvo nustatyta. Visose grupėse daugiau ar mažiau populiariausias būdas priimti sprendimus buvo balsų dauguma balsuojant valdybos ar kolegialiam valdybos organui. Skirtingiems interesams atstovaujančių respondentų grupėse metodas dominavo (nuo 65,7 proc. iki 79,5 proc.).

125 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, koku būdu asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų gynimo.

Asociacija atstovaujama interesams	Kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų atstovavimo										Patikimumo rodiklis
	Sprendimus vienašališkai priimama vadovas		Sprendimus priimama balsų dauguma balsuojant valdybai / kolegialiam valdymo organui		Balsuojant visiems nariams		Nežinau		Kitokiu būdu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	2,3	4	73,8	127	19,2	33	3,5	6	1,2	2	$\chi^2 = 8,264$ Fisher's p = 0,738
Specialistų	1,6	1	68,8	44	21,9	14	6,3	4	1,6	1	
Institucijų ir darbuotojų	2,3	1	79,5	35	15,9	7	0	0	2,3	1	
Verslo	1,4	1	65,7	46	25,7	18	2,9	2	4,3	3	

Tyrimo rezultatai rodo, kad institucijų ir darbuotojų interesus ginančioms asociacijoms atstovaujantys respondentai dažniau teikia siūlymus asociacijai, nei kitiems interesams atstovaujančių asociacijų respondentai. Praktiškai ketvirtadalis institucijų ir darbuotojų asociacijų respondentų tai

dar kartą per savaitę, o kitiems interesams atstovaujančiose grupėse tokių respondentų buvo nuo 4,8 proc. iki 9,3 proc. Specialistų interesus ginančių asociacijų atstovai siūlymus teikia rečiausiai, beveik 70 proc. jų tai daro kartą per pusmetį ir rečiau arba iš viso siūlymų neteikia. Kitose interesų grupėse tokių respondentų buvo apie 50 proc.

126 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai respondentai teikia siūlymus asociacijai.

Asociacija atstovauja interesams	Kaip dažnai teikiate siūlymus asociacijai?										Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		Neteikia		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	9,3	16	39,5	68	32,6	56	5,2	9	13,4	23	$\chi^2 = 11,049$ $p = 0,011$
Specialistų	4,8	3	25,4	16	47,6	30	11,1	7	11,1	7	
Institucijų ir darbuotojų	22,7	10	27,3	12	40,9	18	2,3	1	6,8	3	
Verslo	5,7	4	44,3	31	30	21	4,3	3	15,7	11	

Į respondentų siūlymus asociacijoms skirtingiems interesams atstovaujančiose grupėse atsižvelgiama nevienodai. Šiek tiek dažniau atsižvelgiama į vartotojų bei verslo interesus ginančių asociacijų respondentų siūlymus, atitinkamai 23,3 proc. ir 18,6 proc. jų teigė, kad į pasiūlymus atsižvelgiama visada, o 18 proc. bei 22,7 proc. teigė, jog atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama. Rečiau atsižvelgiama į specialistų bei institucijų ir darbuotojų interesus ginančių asociacijų tiriamųjų siūlymus. Atitinkamai 12,7 proc. ir 6,8 proc. jų teigė, kad į pasiūlymus atsižvelgiama visada, o 28,6 proc. ir 22,7 proc. teigė, kad atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama.

127 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai į respondentų pasiūlymus yra atsižvelgiama.

Asociacija atstovauja interesams	Ar į Jūsų pasiūlymus atsižvelgiama?								Patikimumo rodiklis
	Atsižvelgiama visada		Dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama		Atsižvelgiama išimtiniais atvejais ar neatsižvelgiama		Siūlymų neteikiu		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	23,3	40	46,5	80	18	31	12,2	21	$\chi^2 = 10,189$ $p = 0,017$
Specialistų	12,7	8	50,8	32	28,6	18	7,9	5	
Institucijų ir darbuotojų	6,8	3	65,9	29	22,7	10	4,5	2	
Verslo	18,6	13	65,9	29	22,7	10	4,5	2	

Nors dauguma respondentų nurodė, kad veiklos ar finansinę ataskaitą asociacijos vadovybė nariams pristato kartą per metus, tačiau interesų grupėse šis rodiklis buvo šiek tiek nevienodas. Vartotojų bei verslo interesų ginančiose asociacijose ataskaitos yra pristatomos šiek tiek dažniau nei specialistų ar institucijų bei darbuotojų interesus ginančiose asociacijose.

128 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą								Patikimumo rodiklis
	> 1 / m.		1 / m.		< 1 / m.		Nėra pristatomos		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	18,7	32	66,1	113	10,5	18	4,7	8	$\chi^2 = 11,119$ $p = 0,011$
Specialistų	9,4	6	67,2	43	20,3	13	3,1	2	
Institucijų ir darbuotojų	9,1	4	88,6	39	0	0	2,3	1	
Verslo	20	14	77,1	54	2,9	2	0	0	

Respondentai, priklausantys skirtingus interesus ginančioms asociacijoms, į jas dėl aktualių problemų sprendimo kreipiasi nevienodu dažniu. Iš visų keturių grupių labiausiai išsiskyrė specialistų interesus ginanti, kadangi šiai grupei priklausantys respondentai į asociacijas kreipiasi palyginus su kitomis grupėmis rečiausiai, tik 6,3 proc. jų tai daro kartą per savaitę, dar 11,1 proc. kartą per mėnesį. Dažniausiai tai daro verslo asociacijoms priklausantys respondentai, – 17,1 proc. tai daro kartą per savaitę, o 30 proc. – kartą per mėnesį. Vartotojų grupei priklausantys tiriamieji taip pat buvo gana aktyvūs, jų grupėje tokių respondentų buvo atitinkamai 12,4 proc. bei 31,2 proc.

129 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip dažnai respondentai kreipiasi į asociaciją dėl jiems aktualių problemų sprendimo.

Asociacija atstovauja interesams	Respondentų kreipimosi į asociaciją dažnis dėl aktualių problemų sprendimo												Patikimumo rodiklis
	1/sav.		1/mėn.		1/6 mėn.		1/m.		<1/m.		niekada		
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	12,4	21	31,2	53	30,6	52	2,4	4	3,5	6	20	34	$\chi^2 = 15,730$ $p = 0,001$
Specialistų	6,3	4	11,1	7	38,1	24	6,3	4	4,8	3	33,3	21	
Institucijų ir darbuotojų	11,4	5	18,2	8	36,4	16	0	0	9,1	4	25	11	
Verslo	17,1	12	30	21	24,3	17	7,1	5	8,6	6	12,9	9	

Analitinių, advokacijos, bendradarbiavimo, visuomenės poreikių tenkinimo pajėgumų raiška

Nustatyta, jog vieni siekiai skirtingus interesus ginančiose asociacijų grupėse yra labiau aktualūs nei kiti. Siekis vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius mažiausiai aktualus buvo institucijų ir darbuotojų interesų grupei (52,3 proc.), lyginant ją su kitomis interesų grupėmis. Verslo interesus ginančioms asociacijoms priklausantys respondentai šį siekį nurodė dažniausiai (80 proc.). Siekis tinkamai atstovauti narių interesams labiau svarbus institucijų ir darbuotojų (88,6 proc.) bei verslo (94,3 proc.) interesų grupėms. Būtent verslo interesų grupė (72,9 proc.) daug daugiau nei kitos

grupės nurodė, jog jų siekis yra stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis. Šis siekis mažiausiai aktualus buvo vartotojų (38,8 proc.) bei specialistų (36,5 proc.) interesų grupėms. Siekiai dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese bei kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę buvo vienodai svarbūs visoms interesų grupėms.

130 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kokie yra asociacijų pagrindiniai siekiai.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Asociacijų pagrindiniai siekiai	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
		Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
		%	N	%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius	67,6	115	76,2	48	52,3	23	80	56	$\chi^2 = 11,448$ $p = 0,010$
Advokata-vimas	Tinkamai atstovauti narių interesams	75,9	129	73	46	88,6	39	94,3	66	$\chi^2 = 14,991$ $p = 0,002$
	Dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese	41,8	71	47,6	30	45,5	20	57,1	40	$\chi^2 = 4,770$ $p = 0,189$
Bendradarbiavimas	Stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis	38,8	66	36,5	23	50	22	72,9	51	$\chi^2 = 26,301$ $p < 0,001$
Visuomenės norų tenkinimas	Kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę	47,1	80	33,3	21	50	22	45,7	32	$\chi^2 = 4,205$ $p = 0,240$
	Kitas	5,3	9	6,3	4	0	0	4,3	3	$\chi^2 = 2,703$ Fisher's $p = 0,435$

Tyrimo rezultatai rodo, kad tam tikros asociacijų veiklos skirtingus interesus ginančiose grupėse yra vykdomos daugiau ar mažiau nei kitose. Tokios veiklos kaip: ekspertinės nuomonės valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms teikimas; informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimas, apibendrinimas ir viešinimas; asociacijos narių interesų gynimas dominavo tarp institucijų ir darbuotojų bei verslo interesus ginančių asociacijų respondentų. Veiklos: bendradarbiavimas su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis; socialinių / pilietinių projektų vykdymas, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai, dominavo tarp vartotojų bei verslo interesus ginančių asociacijų respondentų. Ryšių plėtojimas su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis, išskirtinai dominavo tik tarp verslo sektorių atstovaujančių respondentų (71,4 proc.). Vienintelė veikla, kurią asociacijos vykdo nepriklausomai nuo jų intereso, yra konferencijų, seminarų, apvalaus stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimas. Verslo interesus ginančių respondentų asociacijos neabejotinai dominuoja visose vykdomose veiklose.

131 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo asociacijos vykdomos veiklos.

Kompetencijų / sugėbėjimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
		Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
		%	N	%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Organizuoja konferencijas, seminarus, apvalaus stalo diskusijas ir kitokius renginius	81,8	139	81	51	63,6	28	81,4	57	$\chi^2 = 7,490$ $p = 0,058$
	Organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus	67,6	115	41,3	26	34,1	15	65,7	46	$\chi^2 = 25,799$ $p < 0,001$
	Analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas	48,2	82	47,6	30	61,4	27	67,1	47	$\chi^2 = 9,102$ $p = 0,028$

Advoka- tavimas	Atstovauja asociacijos narių interesus	76,5	130	71,4	45	93,2	41	92,9	65	$\chi^2 = 16,640$ $p = 0,001$
	Teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	41,8	71	52,4	33	75	33	70	49	$\chi^2 = 25,285$ $p < 0,001$
Bendra- darbia- vimas	Bendradarbiauja su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)	72,4	123	44,4	28	54,5	24	72,9	51	$\chi^2 = 19,786$ $p < 0,001$
	Plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis	50,6	86	30,2	19	40,9	18	71,4	50	$\chi^2 = 24,253$ $p < 0,001$
Visuo- menės norų tenkini- mas	Vykdo socialinius / pilietinius projektus, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	41,2	70	23,8	15	27,3	12	41,4	29	$\chi^2 = 8,345$ $p = 0,039$
	Vykdo kitokią veiklą	3,5	6	6,3	4	0	0	2,9	2	$\chi^2 = 2,781$ Fisher's $p = 0,419$

Skirtingiems interesams atstovaujantys respondentai prie tam tikrų asociacijos veiklų prisideda nevienodai. Prie veiklų, tokių kaip: informacijos apie aktualias sektoriaus problemas: analizavimas, apibendrinimas ir viešinimas; asociacijos narių interesų gynimo dažniau prisideda institucijų ir darbuotojų bei verslo interesus ginančioms asociacijoms priklausantys respondentai. Prie socialinių / pilietinių projektų vykdymo, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai, dažniau prisideda vartotojų bei verslo interesus ginančių asociacijų atstovai. Verslo interesus ginantys respondentai svariau nei kitose grupėse nurodė prisidedantys prie: ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms;

ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis. Pastebima, kad specialistų interesus ginančių asociacijų respondentai mažiau nei kitoms grupėms priklausančys prisideda prie bendradarbiavimo skatinimo su tame pačiame sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Prie konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimo bei kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimo skirtingų interesų grupėms priklausančys respondentai prisideda vienodai.

132 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo asociacijos vykdomos veiklos, prie kurios prisideda respondentai.

Kompetencijų / sugėbimų modelio atitiktis	Asociacijos vykdoma veikla prie kurios prisideda respondentai	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
		Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
		%	N	%	N	%	N	%	N	
Vidaus analitinių gebėjimų stiprinimas	Konferencijų, seminarų, apvaliojo stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimo	60	102	68,3	43	47,7	21	68,6	48	$\chi^2 = 6,385$ $p = 0,094$
	Kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimo	37,6	64	30,2	19	31,8	14	42,9	30	$\chi^2 = 2,821$ $p = 0,420$
	Informacijos rinkimo, analizės ir platinimo apie sektoriaus problemas	22,9	39	25,4	16	45,5	20	47,1	33	$\chi^2 = 18,868$ $p < 0,001$
	Informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimo, apibendrinimo ir viešinimo	20,6	35	25,4	16	40,9	18	48,6	34	$\chi^2 = 21,913$ $p < 0,001$
Advokatavimas	Asociacijos narių interesų atstovavimo	60	102	50,8	32	75	33	70	49	$\chi^2 = 8,718$ $p = 0,033$

	Ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms	23,5	40	38,1	24	43,2	19	57,1	40	$\chi^2 = 26,295$ $p < 0,001$
Ben- dradar- biavi- mas	Bendradarbiavimo skatinimo su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybiniomis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)	45,3	77	25,4	16	43,2	19	51,4	36	$\chi^2 = 10,363$ $p = 0,016$
	Ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybiniomis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis	27,6	47	27	17	22,7	10	55,7	39	$\chi^2 = 21,787$ $p < 0,001$
Visuo- menės norų tenkini- mas	Socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai vykdyimo	25,3	43	12,7	8	15,9	7	31,4	22	$\chi^2 = 8,323$ $p = 0,040$
	Kitokios veiklos vykdymo	5,9	10	3,2	2	0	0	4,3	3	$\chi^2 = 2,705$ $p = 0,403$

Skirtingiems interesams ginti naudojamos skirtingos atstovavimo priemonės. Respondentai, priklausantys verslo interesus ginančioms asociacijoms, dažniau nurodė, jog asociacijos atstovauja savo interesams šiomis priemonėmis: išsakydama asociacijos poziciją konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan. (71,4 proc.); teikdama teisės aktų projektų pasiūlymus (61,4 proc.); pasinaudodama asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais (30 proc.). Tarp institucijų ir darbuotojų interesus ginančiųjų dominavo šios atstovavimo priemonės: protesto akcijų rengimas (20,5 proc.), streikų inicijavimas (15,9 proc.), atstovavimas teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose (22,7 proc.). Priemone teikti

siūlymus sprendimų priėmėjams dažniau naudojosi verslo (79,5 proc.) bei institucijų ir darbuotojų (81,4 proc.) interesus ginantys respondentai. Priemonė rašyti laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms buvo mažiausiai populiarūs tarp ginančiųjų specialistų (43,8 proc.) interesus. Peticijų inicijavimas, spaudos konferencijų rengimas bei pranešimų žiniasklaidoje publikavimas visose interesų grupėse naudojamas vienodai.

133 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo atstovavimo priemonių, kurias naudoja asociacijos.

Ei. Nr.	Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis - Advokatavimas	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
		Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
		%	N	%	N	%	N	%	N	
1	Inicijuodama petičijas	15,1	26	12,5	8	18,2	8	4,3	3	$\chi^2 = 6,494$ $p = 0,090$
2	Rašydama laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms	59,3	102	43,8	28	63,6	28	77,1	54	$\chi^2 = 15,921$ $p = 0,001$
3	Teikdama siūlymus sprendimų priėmėjams	62,8	108	54,7	35	79,5	35	81,4	57	$\chi^2 = 15,521$ $p = 0,001$
4	Rengdama spaudos konferencijas	26,7	46	26,6	17	43,2	19	22,9	16	$\chi^2 = 6,149$ $p = 0,105$
5	Publikuodama pranešimus žiniasklaidoje	53,5	92	53,1	34	61,4	27	50	35	$\chi^2 = 1,436$ $p = 0,697$
6	Išsakydama asociacijos poziciją konferencijoje, apvaliojo stalo diskusijose ir pan.	50	86	46,9	30	45,5	20	71,4	50	$\chi^2 = 12,136$ $p = 0,007$
7	Rengdama protesto akcijas	4,1	7	0	0	20,5	9	2,9	2	$\chi^2 = 18,167$ Fisher's $p < 0,001$

8	Inicijuodama streikus	4,1	7	0	0	15,9	7	0	0	$\chi^2 = 16,207$ Fisher's $p < 0,001$
9	Teikdama teisės aktų projektų pasiūlymus	28,5	49	35,9	23	45,5	20	61,4	43	$\chi^2 = 23,883$ $p < 0,001$
10	Atstovaudama teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose	11	19	3,1	2	22,7	10	5,7	4	$\chi^2 = 11,694$ $p = 0,007$
11	Pasinaudodama asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais	12,8	22	9,4	6	15,9	7	30	21	$\chi^2 = 13,617$ $p = 0,003$
12	Nežino	2,9	5	4,7	3	4,5	2	2,9	2	$\chi^2 = 1,123$ Fisher's $p = 0,811$
13	Kitomis priemonėmis	1,2	2	4,7	3	2,3	1	2,9	2	$\chi^2 = 3,153$ Fisher's $p = 0,292$

Verslo interesus ginantys respondentai (27,1 proc.) dažniau yra linkę manyti, kad valstybės ir / arba savivaldybės institucijos skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais. Institucijų ir darbuotojų interesus ginantys (75 proc.) yra šiek tiek prastesnės nuomonės apie bendradarbiavimą, daugiau linkę manyti, kad institucijos bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu. Specialistų interesus ginančių asociacijų respondentų (20,3 proc.) nuomonė šiuo klausimu buvo prasčiausia, tarp jų buvo daugiausiai manančiųjų, kad institucijos bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą. Vartotojų grupės nuomonė panaši į verslo grupės, labiau teigiama nei neigiama.

134 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės apie valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūrio į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitikties Bendradarbiavimas	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūris į bendradarbiavimą su respondentų atstovaujamosiomis asociacijomis									
Skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais	19,2	33	10,9	7	13,6	6	27,1	19	$\chi^2 = 29,427$ $p = 0,003$
Bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu	58,7	101	42,2	27	75	33	45,7	32	
Bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą	10,5	18	20,3	13	4,5	2	15,7	11	
Nebendradarbiauja	3,5	6	7,8	5	2,3	1	1,4	1	
Nežinau	8,1	14	18,8	12	4,5	2	10	7	

Tyrimas rodo, kad, nepriklausomai nuo interesų grupių, respondentai norėtų pokyčių vienodai įvairiose srityse. Tik du siūlomi pokyčiai grupėse buvo statistiškai reikšmingi. Pirmiausia, dažniau perrinkti vadovų norėtų institucijų ir darbuotojų interesus ginančių asociacijų respondentai (13,6 proc.). Antra, vartotojai dažniau nei kitos grupės, siūlo vykdyti daugiau socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai (47,1 proc.).

135 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo, ką jie siūlo keisti asociacijos veikloje.

Kompetencijų / sugebėjimų modelio atitiktis	Ką siūlytumėte keisti asociacijos veikloje?	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
		Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
		%	N	%	N	%	N	%	N	
Vidaus valdy- mas	Dažniau perrinkti vadovą	4,7	8	3,1	2	13,6	6	1,4	1	$\chi^2 = 7,524$ p = 0,041
	Pasitvirtinti metinių veiklos planą	4,7	8	3,1	2	4,5	2	10	7	$\chi^2 = 3,288$ p = 0,356
	Pasitvirtinti metinių veiklos strategiją	18,6	32	23,4	15	34,1	15	22,9	16	$\chi^2 = 4,948$ p = 0,176
	Dažniau organizuoti asociacijos narių susirinkimus	19,8	34	21,9	14	25	11	15,7	11	$\chi^2 = 1,638$ p = 0,651
	Priimant sprendimus dažniau atsiklausti asociacijos narių nuomonės	18,6	32	21,9	14	25	11	15,7	11	$\chi^2 = 1,809$ p = 0,613
	Dažniau informuoti asociacijos narius apie sprendimų priėmimo eigą	14	24	25	16	18,2	8	12,9	9	$\chi^2 = 4,971$ p = 0,174
Vidaus analiti- nių ge- bėjimų stiprini- mas	Dažniau rengti konferencijas, seminarus, apvaliojo stalo diskusijas ir pan.	36	62	32,8	21	29,5	13	24,3	17	$\chi^2 = 3,321$ p = 0,345
	Dažniau rengti kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus	32,6	56	25	16	25	11	21,4	15	$\chi^2 = 3,754$ p = 0,289
Advoka- tavimas	Stiprinti atstovavimo įgūdžius dalyvaujant sprendimų priėmimo procese	27,3	47	35,9	23	43,2	19	38,6	27	$\chi^2 = 5,785$ p = 0,123
Visuo- menės norų tenkini- mas	Vykdyti daugiau socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai	47,1	81	26,6	17	36,4	16	25,7	18	$\chi^2 = 14,154$ p = 0,003
	Kitas pokytis	2,9	5	9,4	6	0	0	11,4	8	$\chi^2 = 10,856$ Fisher's p = 0,007

Vidiniai ir išoriniai organizacijos tikslai, kreipimosi į asociaciją pagalbos priežastys, asociacijų vertinimas, pokyčiai, išteklių atstovauti interesams

Nepriklausomai nuo asociacijų atstovaujamo interesų, respondentai siekia vienodų vidinių organizacijos tikslų, išskyrus vieną: ugdyti profesinę kompetenciją. Būtent vartotojų interesus ginantys respondentai šį tikslą nurodė rečiausiai (43,8 proc.), lyginant su specialistų (72,2 proc.), institucijų ir darbuotojų (75 proc.) bei verslo (61 proc.) interesus ginančiais asociacijų atstovais.

136 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus vidinių organizacijos tikslų atžvilgiu.

Vidiniai organizacijos tikslai	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti priimančiam sprendimui asociacijos vidaus klausimais	62,5	40	61,1	22	56,3	9	50,8	30	$\chi^2 = 1,925$ $p = 0,588$
Bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis	75	48	63,9	23	81,3	13	66,1	39	$\chi^2 = 2,710$ $p = 0,447$
Ugdyti profesinę kompetenciją	43,8	28	72,2	26	75	12	61	36	$\chi^2 = 10,457$ $p = 0,015$
Priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai	56,3	36	44,4	16	37,5	6	55,9	33	$\chi^2 = 3,000$ $p = 0,392$
Būti pilietišku / bendruomenišku visuomenės nariu	62,5	40	50	18	62,5	10	49,2	29	$\chi^2 = 2,989$ $p = 0,393$

Analizuojant skirtumus tarp atstovaujamo interesų bei išorinių organizacijos tikslų nustatyta tokia pati situacija. Nepriklausomai nuo asociacijų atstovaujamo interesų, respondentai siekia vienodų išorinių organizacijos tikslų, išskyrus vieną tikslą: spręsti politines, ekonomines, socialines

sektorius problemas. Ši tikslą nurodė daugiau verslo interesams atstovaujančių respondentų (74,6 proc.) nei kitiems interesams atstovaujančiųjų. Išorinį tikslą spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas nurodė: 48,4 proc. vartotojų, 41,7 proc. specialistų bei 37,5 proc. institucijų ir darbuotojų interesus ginančių asociacijų respondentų.

137 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus išorinių organizacijos tikslų atžvilgiu.

Išoriniai organizacijos tikslai	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Dalyvauti politinių sprendimų priėmimo	32,8	21	41,7	15	56,3	9	33,9	20	$\chi^2 = 3,598$ $p = 0,308$
Pagerinti viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybę	50	32	61,1	22	81,3	13	61	36	$\chi^2 = 5,576$ $p = 0,134$
Dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	71,9	46	55,6	20	62,5	10	61	36	$\chi^2 = 3,080$ $p = 0,379$
Bendradarbiauti su kitomis užsienyje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis	42,2	27	55,6	20	43,8	7	52,5	31	$\chi^2 = 2,268$ $p = 0,519$
Spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas	48,4	31	41,7	15	37,5	6	74,6	44	$\chi^2 = 14,805$ $p = 0,002$

Respondentų nuomonė, ar asociacijos turi pakankamai išteklių atstovauti narių interesams, truputį išsiskyrė. Vartotojų (6,3 proc.) grupėje buvo mažiausiai pritariančiųjų, jog pakanka išteklių, o institucijų ir darbuotojų (31,3 proc.) bei specialistų (25 proc.) nuomonė buvo labiau teigiama. Tarp jų buvo daugiausiai pritariančiųjų, kad išteklių yra pakankamai.

138 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės, ar asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams.

Asociacija atstovauja interesus	Asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams								Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Iš dalies		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	6,3	4	28,1	18	51,6	33	14,1	9	$\chi^2 = 16,178$ $p = 0,050$
Specialistų	25	9	16,7	6	50	18	8,3	3	
Institucijų ir darbuotojų	31,3	5	0	0	56,3	9	12,5	2	
Verslo	16,9	10	16,9	10	57,6	34	8,5	5	

Nustatyta, kad respondentai į asociacijas kreipiasi dėl panašių problemų, tačiau pastebėti keli skirtumai. Vartotojų interesų grupei priklausantys respondentai buvo labiau linkę kreiptis dėl asmeninių problemų (21,5 proc.) nei kiti. O verslo (51,4 proc.) bei institucijų ir darbuotojų (45,5 proc.) interesus ginančiųjų grupė dažniau kreipiasi dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemų.

139 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo tikslų, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją.

Tikslai, dėl kurių respondentai kreipiasi pagalbos į asociaciją	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Dėl asmeninių problemų	21,5	37	10,9	7	6,8	3	8,6	6	$\chi^2 = 11,036$ $p = 0,012$
Dėl mano atstovaujamos organizacijos problemų	42,4	73	29,7	19	45,5	20	44,3	31	$\chi^2 = 4,209$ $p = 0,240$

Dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemų	32	55	32,8	21	45,5	20	51,4	36	$\chi^2 = 9,792$ $p = 0,020$
Dėl asociacijos vidaus problemų	9,9	7	7,8	5	4,5	2	15,7	11	$\chi^2 = 3,920$ Fisher's $p = 0,267$
Nesikreipiau	20,3	35	31,3	20	29,5	13	14,3	10	$\chi^2 = 7,268$ $p = 0,064$
Kreipiuosi kitu tikslu	6,4	11	7,8	5	2,3	1	2,9	2	$\chi^2 = 2,412$ Fisher's $p = 0,499$

Nustatyta, kad asociacijos veiklos vertinimas reikšmingai priklauso nuo intereso grupių. Verslo bei vartotojų interesus ginančioms asociacijoms priklausantys respondentai geriau įvertino asociaciją, kuriai priklauso, lyginant su kitomis grupėmis. Atitinkamai 37,1 proc. bei 29,1 proc. jų teigė, kad asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams. Ir tik 4,3 proc. bei 9,3 proc. teigė, kad asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja. Prasčiausiai savo asociacijas įvertino institucijų ir darbuotojų bei specialistų interesus ginančių asociacijų nariai. Tiek gerai, tiek labai blogai asociacijas įvertinusių respondentų dalis buvo vienoda. Atitinkamai geriausią įvertinimą asociacijai skyrė 20,5 proc. bei 29,7 proc. tokių apklaustųjų, bei 20,5 proc. bei 25 proc. – blogiausią.

140 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo to, kaip respondentai vertina asociacijos, kuriai priklauso, veiklą.

Kaip vertinate asociacijos, kuriai priklausote, veiklą?	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams	29,1	50	29,7	19	20,5	9	37,1	26	$\chi^2 = 9,174$ $p = 0,027$
Asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams	58,7	101	43,8	28	59,1	26	58,6	41	
Asociacija veiklą vykdo prastai ar veiklos beveik nevykdo, prastai atstovauja narių interesams arba neatstovauja	9,3	16	25	16	20,5	9	4,3	3	
Neturi nuomonės	2,9	5	1,6	1	0	0	0	0	

Nors asociacijų vertinimas vienoje grupėse buvo geresnis nei kitose, tačiau visos interesų grupės vieningai pritaria, kad asociacijai yra reikalingi pokyčiai. Pokyčiams pritaria nuo 57 proc. vartotojų iki 70,5 proc. institucijų ir darbuotojų interesus ginančių asociacijų respondentų.

141 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo jų nuomonės, ar asociacijai yra reikalingi pokyčiai.

Asociacija atstovauja interesams	Asociacijai reikalingi pokyčiai						Patikimumo rodiklis
	Taip		Ne		Nežinau		
	%	N	%	N	%	N	
Vartotojų	57	98	18,6	32	24,4	42	$\chi^2 = 6,965$ $p = 0,324$
Specialistų	68,8	44	18,8	12	12,5	8	
Institucijų ir darbuotojų	70,5	31	18,2	8	11,4	5	
Verslo	60	42	20	14	20	14	

Nuomonė apie įtaką, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką interesų grupėse, šiek tiek išsiskyrė. Specialistų grupei priklausantys respondentai labiausiai išsiskyrė savo neigiama nuomone apie tokią įtaką. Ketvirtadalis jų manė, kad beveik jokios įtakos nėra, asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais. Vartotojų (40,1 proc.) bei verslo (34,3 proc.) asociacijų respondentų nuomonė buvo pozityvesnė, tarp jų buvo daugiau manančiųjų, kad daro reikšmingą įtaką.

142 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal asociacijų ginamus interesus, priklausomai nuo respondentų nuomonės apie įtaką, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką.

Įtaka, kurią asociacija daro formuojant sektoriaus politiką	Asociacija atstovauja interesams								Patikimumo rodiklis
	Vartotojų		Specialistų		Institucijų ir darbuotojų		Verslo		
	%	N	%	N	%	N	%	N	
Reikšminga įtaka – į asociacijos poziciją atsižvelgiama visuomet	40,1	69	25	16	29,5	13	34,3	24	$\chi^2 = 20,231$ $p = 0,017$
Ribota įtaka – į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai	40,1	69	42,2	27	56,8	25	54,3	38	
Beveik jokios įtakos – asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais	12,2	21	25	16	11,4	5	4,3	3	
Nežinau	7,6	13	7,8	5	2,3	1	7,1	5	

5.7. Kiekybinis tyrimas: apibendrinimas

Atlikti tyrimai, tarp jų ir kiekybinės apklausos tyrimas, rodo, kad asociacija, kaip organizacijos veikimo forma, Lietuvoje yra gerai pažinta. Šia forma naudojama, kai siekiama susiburti ir kolektyviai atstovauti apibrėžtam interesui, o veikimo praktikos jau nusistovėjusios ir priartėjusios prie tam tikro standarto, kurį toliau ir aprašysime. Įvairiuose sektoriuose veikiančios asociacijos, nors atrodo, atstovauja skirtingiems, ir kartais net konfrontuojantiems interesams, veikia panašiai, tik su tam tikrais veiklos apimčių skirtumais. Tyrimas, nors ir parodė tam tikrą praktikų išsiskyrimą, taip pat atskleidė gana unifikuotą požiūrį į bendrą asociacijų veiklą ir jų vietą politikos procesuose įtraukties atžvilgiu.

Tyrimas leidžia apibrėžti būdingiausias asociacijų bruožus ir aprašyti, kaip atrodo vidutinė, statistinė asociacija – interesų grupė.

5.7.1. Statistinės asociacijos portretas

Galima teigti, kad statistiškai į asociacijas daugiausia buriasi fiziniai asmenys, nors tam tikruose sektoriuose dominuoja tik juridinių asmenų asociacijos (pavyzdžiui, verslo asociacijos dažniau yra juridinių asmenų kolektyvai). Aktyviausi asociacijų nariai yra 41,7 metų amžiaus. Pabrėžtina, kad vyrai ir moterys yra vienodai aktyviai įsitraukę į asociacijų veiklą. Asociacijose nėra įprastos darbo rinkai nuolatinės asmenų kaitos. Jose aktyviausiai veikia nariai, kurie asociacijai priklauso daugiau nei 5 metus. O tipinis asociacijos narys jaučiasi esąs aktyvus idėjų generatorius. Vidutinės statistinės asociacijos portretas su keliais neatitikimais tam tikriems sektoriams pateiktas 143 lentelėje.

143 lentelė. Vidutinės statistinės asociacijos portretas.

	Bendras portretas	Aukštojo mokslo sektorius	Sveikatos apsaugos sektorius	Ūkio sektorius
Pareigos	Vadovas			
Lytis	M / V		Moteris	
Amžius	41,7	17–29	50–59	50–59
Asociacijai atstovauja	Fiziniai asmenys		Fiziniai / Juridiniai	Juridiniai
Priklauso asociacijai	Daugiau nei 5 metus	1–3 metus	< 5 metus	< 5 metus
	Aktyvūs idėjų generatoriai	Aktyvūs	Aktyvūs	Aktyvūs

5.7.2. Labiausiai paplitusios asociacijų veikimo praktikos

Asociacijos demonstruoja stabilią vidinio valdymo sistemą, kuri yra grindžiama priimtino lygio narių įtrauktimi.

- Organizacinė struktūra ir sprendimų priėmimas.

Dažna asociacija turi minimalią organizacinę struktūrą, sudarytą iš kolegialaus valdymo organo bei administracijos. Asociacijos vadovai prisiima realią atsakomybę už kasdienes asociacijos veiklas ir yra aktyvūs teikdami siūlymus asociacijos veiklai užtikrinti. Vadovai taip pat jaučia atsakomybę už kasdienę komunikaciją ir už realų narių įtraukimą. Įdomu tai, kad visuose sektoriuose dominuoja lemiamas kolegialaus valdymo organo vaidmuo priimant sprendimus. Nereikėtų dėl to stebėtis, nes asociacijos vadovaujasi Lietuvos Respublikos asociacijų įstatyme suformuotomis standartinėmis taisyklėmis, nurodančiomis, kokius sprendimus turėtų priimti kolegialūs organai. Tad valdymo sistemose lengviausiai yra perimamos tos praktikos, kurias teisės aktai nurodo kaip pageidaujamo elgesio modelius, todėl visos asociacijos be išimties sprendimų priėmimą deleguoja kolegialiam organui, nurodytam įstatuose. Nauja sprendimų priėmimo sistema, grindžiama visų narių balsavimu, dar tik formuojasi. Tokia praktika geriausiai užčiuopiama aukštojo mokslo sektoriuje veikiančiose asociacijose. Pozityvi asociacijų valdymo praktika atsiskleidžia per sprendimų paruošimą iki tol, kol jie atiduodami kolegialiam organui. Asociacijų nariai teigia „galintys“ teikti siūlymus sprendimų derinimo metu, o ūkio sektoriuje veikiančiose asociacijose toks derinimas yra tapęs savaime suprantamu: administracija „visada“ suderina paruoštus sprendimus su nariais. Tiesa, nors asociacijos laikosi praktikos suderinti sprendimus su nariais, mažas, bet reikšmingas asociacijų narių skaičius (daugiausia aukštojo mokslo ir sveikatos apsaugos sektoriuose) jaučiasi menkai įtraukti į sprendimo priėmimo procesus. Nors sklaida, atrodytų, yra pakankamai intensyvi ir komunikuojama bent kartą per mėnesį, visgi sprendimų derinimas nėra pakankamas, kad asociacijų nariai jaustųsi įtraukti į procesus. Verslo sektoriaus asociacijų tiek žinių sklaida, komunikacija, tiek įtraukimas ir grįžtamasis ryšys yra tankesni ir rezultatyvesni narių įsitraukimo prasme.

- Vidinė komunikacija

Asociacijų valdymo praktikose dominuoja tanki komunikacinė sistema. Asociacijų administracija periodiškai susisiečia su savo nariais juos

informuodama apie procesus ir rezultatus. Tokia komunikacija vyksta bent kartą per mėnesį. Ir tik ūkio sektoriuje veikiančiose asociacijose ši komunikacija, suteikianti grįžtamąjį ryšį, yra ypač dažna – bent kartą per savaitę. Taip pat gana dažnai asociacijos nariai savo iniciatyva kreipiasi į asociaciją su siūlymu, idėja ar problema. Aukštojo mokslo sektoriuje veikiančių asociacijų nariai tą daro vidutiniškai bent kartą per pusmetį, o sveikatos apsaugos bei ūkio sektoriuose veikiančių asociacijų nariai – net kartą per mėnesį.

- Žinių sklaida.

Žinių sklaida asociacijų viduje užtikrina, kad visada arba dažniausiai asociacijos administracija derina nuomones, asociacijos narių atsiklausia dėl galimų sprendimų.

- Finansų valdymas. Auditas, vertinimas.

Finansinės ir veiklos ataskaitos yra teikiamos kartą per metus ir tai taip pat yra nulemta teisės aktu, kurie įpareigoja tai daryti.

- Strateginis valdymas.

Strateginis valdymas, galintis pasireikšti formalios strategijos aprobavimo procesu, metinių planų formavimu ir jų įgyvendinimo vertinimu nėra plačiai paplitusi praktika. Tik pusė asociacijų teigia turinčios tokius dokumentus.

Tai, kas reglamentuojama įstatymu, beveik visose asociacijose yra įgyvendinama vienodai. Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymo nuostatos pateikia minimalų reikalavimų sąrašą, būtiną gerai valdymo praktikai (sprendimai priimami kolegialių valdymo organų, ataskaitos teikiamos kasmet, struktūra minimali, bet atitinka įstatyme įtvirtintus minimalius reikalavimus). Tiesa, tose organizacijos veiklos srityse, kurių nuostatos įstatyme nėra eksplisitiškai suformuluotos, praktikoje išsiskiria. Tai akivaizdžiai pasitebima organizacijos *know-how* procesuose (kasdienė komunikacija, grįžtamojo ryšio formos, strateginių dokumentų formos ir turinys).

- Advokacija.

Lietuvoje veikiančios asociacijos advokaciją suvokia kaip tiesioginį atstovavimą interesams, kai asociacija ieško kontaktų su viešojo valdymo sistema. Turbūt todėl advokacija priimama kaip svarbesnė veikla nei bet koks kitas bendradarbiavimas su valstybės institucijomis, o atstovavimas interesui nėra tapatinamas su įsitraukimu į politinius procesus. Gana prieštarinčiai skamba teiginys, kad asociacijos nariai neįsitraukia į politinius procesus.

į politinius procesus, bet yra suinteresuoti „tinkamu atstovavimu interesams“. Tai rodo gana siaurą advokacijos veiklos turinio supratimą. Tiesa, advokacijos turinys gana ryškiai atskiria asociacijų praktikas skirtinguose sektoriuose. Ūkio sektoriuje veikiančioms asociacijoms pirmuoju pagal svarbą prioritetu yra „tinkamai atstovauti interesui“, antruoju – „vienyti narius“ ir „stiprinti ryšius su valstybės ir savivaldybės institucijomis“. Šis sektorius daug vieningesnis pasirenkant būtent tokius prioritetus ir viena-reikšmiškai tai vertina (net 95 proc. respondentų rinkosi „tinkamai atstovauti savo interesui“. Tai rodo, kad sektoriaus asociacijų narių tarpusavio suartėjimas yra gana aukštas). Mažesne apimtimi, bet tokia pačia prioritetų eile advokaciją vertina ir sveikatos sektoriuje veikiančios asociacijos, pripažindamos ir ryšių su ministerijomis svarbą bei ne tiek apibrėžtą įsitraukimą į politikos procesus. Šie du sektoriai visuomenės poreikius nors ir vertina aukštu procentu, bet palieka asociacijos veiklos prioritetų gale. Aukštojo mokslo sektoriuje veikiančios asociacijos visuomenės poreikius kaip tik iškelia aukščiau nei suartėjimą su valdžios institucijomis. Toks prioritetų skirtumas gali būti nulemtas intereso apibrėžtumu. Jei verslo sektorius lengvai apsibrėžia kolektyvinį interesą (palanki teisinė bazė verslo plėtrai), tai aukštojo mokslo sektorius sudėtingiau apsibrėžia tą individualų interesą, dėl kurio buriasi į asociaciją, ir aiškiau mato mažiau apčiuopiamą, bet į visuomenę nukreiptą aukštojo mokslo teikiamą viešąją gėrybę. Įdomu pabrėžti, kad, nors vertinimai dėl visuomenės prioritetų svarbos yra gan aukšti, bet bendrame advokacijos veiklų sąrašė yra paskutiniai visiems sektoriams, o aukštojo mokslo sektoriui – priešpaskutiniai. Tai neturėtų stebinti. Visgi, asociacija yra toks kolektyvinis įstatymu apibrėžtas interesų darinys, kuris skirtas pirmiausia vienyti ir valdžios institucijose atstovauti bendram interesui, kuris suformuotas iš individualių interesų.

- Analitiniai ir kiti pajėgumai.

Analitiniai bei kiti kompetencijų kėlimo pajėgumai visiems pasirodė esą svarbūs. Įdomu, kad įsitraukimas į visuomeninius projektus visuose sektoriuose yra panašus (visi sektoriai skiria reikšmingą dėmesį tokio pobūdžio projektams). Visgi gana akivaizdu, kad ūkio sektoriuje veikiančios asociacijos gerokai labiau susikoncentravusios į renginius bei ekspertinės nuomonės formavimą, analizę ir pristatymą nei kitų sektorių asociacijos. Kita vertus, visi sektoriai rodo aktyvumą šiose veiklose. Silpniausiai analitinius gebėjimus išnaudoja arba demonstruoja aukštojo mokslo srityje

veikiančios asociacijos. Įdomu tai, kad šis sektorius, nors teigia, kad teikia ekspertinę nuomonę, analizės ir sektoriaus situacijos apibendrinimui teikia mažesnę prioritetą nei ekspertinės nuomonės svarbai. Atrodytų, kad ekspertinė nuomonė atsiranda be papildomų pastangų, o analizė ir kitos analitinės pastangos nesusijusios su besikaupiančia ekspertizės kokybe.

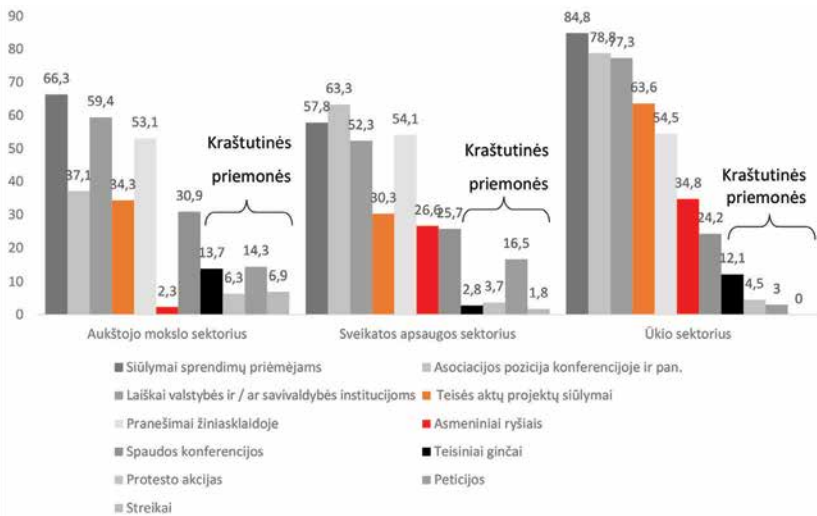
- Bendradarbiavimas.

Bendradarbiavimas su kitomis asociacijomis yra suvokiamas kaip svarbi asociacijų veikla. Tinkliniame pasaulyje jokia organizacija nebegali užsidaryti ir gyventi izoliuotai, tad bendradarbiavimas tampa nebeišvengiamas. Tiesa, asociacijos bendradarbiavimą vertina menkliau nei atstovavimą interesams valstybinėse institucijose, suteikdamos šiam atstovavimui visai kitą turinį, nei sietų su bendradarbiavimu. Bendradarbiavimas tarptautiniu lygiu vertinamas dar menkliau. Matyt, tai susiję tiek su ribotais poreikiais dalytis tarptautine praktika, tiek ir su papildomais kaštais. Tik ūkio sektoriuje veikiančiose asociacijose tarptautinio bendradarbiavimo vertingumas asociacijai prilygsta nacionalinio lygmens bendradarbiavimo suteikiamoms naudoms. Valstybės valdymo institucijų bendradarbiavimą su asociacijomis jų nariai vertina rezervuotai, išskirdami bendradarbiavimą darbo grupėse. Akivaizdu, kad darbo grupėmis realizuota įtraukimo forma asociacijos narių yra geriausiai suprasta, bendradarbiavimas jose nusistovėjęs, o sukurta praktika vertinama. Dalinai pozityvi darbo grupių praktikos vertinimo raiška gali būti susijusi su tuo, kad darbo grupės, kaip priemonė, veikia valstybės valdymo sistemoje ganėtinai seniai (nuo 1990 m.), menki pokyčiai sudaro geresnes prielaidas pažinti, priprasti ir prisitaikyti prie esamos sistemos. Asociacijos žino, ko iš darbo grupių tikėtis, tad kaip pažintą objektą vertina pozityviau. Bendradarbiavimą kitomis formomis asociacijos vertina kritiškai ir sieja jį su prievartiniu neišvengiamumu, teigdamos, kad bendradarbiavimas yra dažniau paskatintas tokių išorinių reiškinų, kaip rezonansinis įvykis arba susiformavęs visuomenės išorinis spaudimas bendradarbiauti. Tuomet iš valstybės institucijų jaučiamas noras su jais bendradarbiauti, bet pasigendama kitų bendradarbiavimo iniciatyvos motyvų.

- Politinio poveikio priemonės.

Kalbant, kokių būdu yra siekiama paveikti politinę sistemą ir pranešti savo interesą bei parodyti problemas, galima išskirti keturias populiariausias asociacijų veiksmų grupes:

- tiesioginė oficiali iniciatyva (teikiami oficialūs siūlymai, rašomi laišakai, teikiamas teisės akto projektas);
- komunikacija (įvairios komunikacijos formos, skirtos pasiekti tikslinę auditoriją, t. y. pasisakymai konferencijose, pranešimas spaudai ir kita);
- kraštutinės priemonės (įvairūs veiksmai, kartais paremiami gan agresyviu elgesiu, t. y. peticija, streikas, protestai, teisiniai procesai);
- asmeniniai ryšiai.



14 pav. Populiariausios asociacijų politinio poveikio priemonės.

Stulpelių pavadinimai ir jų nuoroda į spalvas turėtų būti skaitoma iš kairės į dešinę.

Visų politinio poveikio priemonių populiarumas pateiktas 14 pav. Gana simptomiška, kad asmeniniais ryšiais naudojamosi palyginus dažnai (pagal dažnumą tai yra 6 vieta ūkio ir sveikatos apsaugos sektoriuose veikiančioms asociacijoms, po visų racionalių advokacijos būdų (tiesioginio kreipimosi į politikus ir kitų vadybinių būdų pasiekti tikslines grupes). Tik aukštojo mokslo sektoriuje veikiančios asociacijos asmeniniais ryšiais naudojasi rečiausiai (paskutiniai veiksmų sąraše). Reikia atkreipti dėmesį, kad visomis kraštutinėmis priemonėmis interesui ginti visi sektoriai naudoja rečiausiai, nors jų apimtis ir nėra vienodos. Tiesa, ūkio sektoriuje veikiančios asociacijos išvis neorganizuoja streikų. Tačiau jos dažniausiai kitų

sektorių atžvilgiu naudojasi atstovavimu teismuose, o sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančios asociacijos į teismus kreipiasi minimaliai. Atrodo, kad verslo sektorius yra gana gerai įvaldęs teisinio veikimo praktiką ir naudoja teisinės sistemos suteikiamais privalumais. Verslo interesų gynėjai gerai pažįsta teisinės sistemos veikimo principus ir bando priartėti prie politinės sistemos oficialiomis teisinėmis priemonėmis. Asmeniniai ryšiai yra atsarginis, papildomas ir pastiprinantis kelias. Tokios brangios komunikacijos priemonės, kaip spaudos konferencijos ir pan., naudojamos rečiau nei alternatyvios priemonės. Tarkime, sveikatos apsaugos srityje veikiančios asociacijos elgiasi gana kukliai, svarbiausia veikimo priemone laikydamos pasisakymus konferencijose. Tiesioginės formalios pozicijos pranešimas yra antroje vietoje populiariausių veikslių sąrašė. Sveikatos apsaugos ir aukštojo mokslo sektoriuose veikiančios asociacijos gana retai teikia teisės aktų projektus. Šios veiklos nepopuliarumas galėtų būti aiškinamas dideliais finansiniais kaštais ir trūkstama specialia, dažniausiai, teisine kompetencija. Teisės aktų projektus Lietuvoje veikiančioms asociacijoms dažniausiai rengia advokatai, išmanantys veikiančią teisinę reguliavimą, o ne asociacijų darbuotojai. Tačiau teisės specialistų pasitelkimas reikalauja reikšmingų finansinių išteklių, kuriais disponuoja ne visos asociacijos. Be to, šių sektorių organizacijos yra menkiausiai pajėgios analitiniuose gebėjimuose bendrąja prasme, todėl, tikėtina, jos rečiau naudojasi šiuo būdu priartėti prie politinio valdymo sistemos.

- Įsitraukimas.

Asociacijų narių įsitraukimą į savo organizacijos veiklą geriausiai demonstruoja tai, kaip asociacijų nariai vertina savas pastangas įsitraukti. Pasirodo, asociacijų nariai daug geriau vertina asociacijos, kaip organizacijos, aktyvumą nei savo asmeninį. Nariai dažniausiai prisideda prie konferencijų inicijavimo ir organizavimo, tačiau kitų veiklų vengia. Menkesnis įsitraukimas vykdant analitinę veiklą rodo ir mažesnę pasitikėjimą savo jėgomis bei kompetencijomis. Retas asociacijos narys prisideda prie ekspertinės veiklos. Tik verslo sektoriaus asociacijose daugiau narių pasitiki savo gebėjimais ir aktyviau įsitraukia į tokias veiklas. Tai rodo, kad verslo atstovai geriau suvokia ekspertinės nuomonės poveikio interesų gynimui svarbą, todėl ir patys noriau siekia gebėti atlikti analizes. Taigi, ūkio sektoriuje veikiančios asociacijos jaučiasi gana reikšmingai prisidedančios prie ekspertinės nuomonės formavimo veiklų, o kiti du sektoriai demonstruoja menkesnes pastangas.

Įsitraukimas taip pat atsiskleidžia per požiūrį į individualų indėlį į kolektyvinį interesą. Asociacijų nariai nenoriai pripažįsta, kad asociacija kaip platforma naudojasi, kai turi nerealizuotą individualų interesą. Priešingai, jie teigia, kad ima ieškoti kolektyvinio palaikymo, kai mato sektoriaus problemas. Tačiau rinkdamiesi atsakymą: „Kreipiuosi dėl mano organizacijos problemų“ jie iš tiesų bando pasakyti, kad jiems ima rūpėti kolektyvinis interesas, kai dėl jo nepavyksta susitarti viduje. Tuomet vengiant aštrinti individualių interesų kolizijas, deklaruojamos vidinės organizacijos problemos.

- Tikėtinas poveikis.

Aukštojo mokslo srityje veikiančios asociacijos yra labiausiai įsitikinusios tuo, kad asociacija daro poveikį politinei sistemai. O ūkio sektoriuje veikiančios asociacijos labiau rezervuotai išsako nuomonę, kad jų daromas poveikis yra reikšmingas. Sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančios asociacijos taip pat abejoja daromu poveikiu, nors šios jų abejonės menkesnės nei ūkio sektoriaus asociacijos. Štai verslo asociacijos tiki savo įtaka, bet nemano, kad ji yra labai reikšminga. Tai rodo, kad jie mato savo vaidmenį gana realistiškai, nes suvokia, kad jų pozicija gali būti išklaudyta, nors ir ne visada pavyksta pasiekti asociacijai naudingą rezultatą. Tai gali būti paaiškinama, kad tuose sektoriuose, kuriuose yra daug konkuruojančių, panašių ir aktyvių asociacijų, besinaudojančių panašia veikimo praktika, nėra galimybių konkrečiau realizuoti visa apimtimi. Natūralu, kad visada pasitaikys situacijų, kuriose dėl konkurencijos ir ieškant kompromiso dalis interesų nebus patenkinti. O tai bus suvokiama ir interpretuojama kaip menkesnis gebėjimas daryti poveikį. Tokia susidariusi atstovavimo situacija gali būti paremiama ir didesniu poreikiu naudotis asmeniniais ryšiais, išbandžius visas kitas žinomas priemones. Tuo labiau jei žinomų priartėjimo prie valstybės valdymo sistemos būdų skaičius yra ribotas. Įdomu tai, kad asociacijų vadovai, tiesiogiai susidurdami su viešojo valdymo sistema, menkliau vertina savo asociacijos įtaką. Asociacijų nariai tą pačią situaciją mato gerokai pozityviau. Tai nesunkiai paaiškinama tuo, kad vadovas, dažniausiai būdamas profesionalus vadybininkas, savo kasdienėje veikloje susiduria tiek su sėkmingais savo veiklos rezultatais, tiek ir su ne tiek sėkmingais. Tačiau savo nariams vadovas įprastai išsamiau pristato sėkmingai pasibaigusius atstovavimo interesams atvejus. Tai leidžia nariams susiformuoti šiek tiek pozityvesnį vertinimą apie galimą poveikį.

- Savęs vertinimas.

Gana kontraversiškai gali pasirodyti faktas, jog ūkio sektoriuje veikiančios asociacijos, manydamos, kad turi ribotus būdus paveikti politinę sistemą, savo asociacijos pasirengimą veikti vertina geriau nei kitų sektorių asociacijos, nors kaip tik aukštojo mokslo ir sveikatos apsaugos sektoriuose veikiančios asociacijos reikšmingiau vertina savo daromą poveikį. Šis neatitikimas gali būti paaiškinamas įtraukties į organizacijos vidaus valdymą gyliu. Jei laikomės prielaidos, kad kai asociacijos nariai yra labiau įtraukiami bei griežtai laikosi grįžtamojo ryšio valdymo principo, o organizacija veikia labiau orientuodamasi į narių interesus, tuomet ir nariai savo organizaciją vertina kaip sėkmingesnę. Štai aukštojo mokslo sektoriuje veikia gana ribotas interesų grupių skaičius, be to, svarbiausios jų (pavyzdžiui, studentų atstovybės, Rektorių konferencija) veikia nekonkuruodamos dėl įtraukimo, nes jų veikimą numato Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, tad bet koku atveju šių asociacijų ginamas interesas bus išklausomas. Taip susiklosčius išskirtinei situacijai sektoriuje šioms organizacijoms nebelieka būtinybės remtis visuotiniu narių pritarimu, administracija gali dirbti savarankiškiau, ne tiek įsiklausyti į narių nuomonę. Toks galimas vidinio valdymo atitolimas nuo savo narių gali lemti menkesnę asociacijos narių įsitraukimą, menkesnę pasitenkinimą ir kartu žemesnę organizacijos veiklos vertinimą.

Vertinant savo asociacijos pasirengimą atstovauti interesams, asociacijos išvelgia trūkumus, susijusius su asociacijos pajėgumais vykdyti advokacijos veiklas bei geriau atliepti visuomenės poreikius. Taip pat asociacijų nariai yra linkę dažniau dalyvauti kompetencijų tobulinimo renginiuose, o kitų pajėgumų trūkumų neišvelgia. Pavyzdžiui, vidaus valdymo stiprinimas ar intelektualiniai pajėgumai neatrodo verti tobulinimo pastangų. Bendradarbiavimo ryšių stiprinimas taip pat ignoruojamas.

Įdomu tai, kad interesų grupių naujokai tik šiek tiek optimistiškiau vertina organizaciją nei vidutinis statistinis asociacijos narys. Atrodo, kad interesų grupių nariai realiai suvokia, kad norint pasiekti kokių nors apčiuopiamų rezultatų ginant kolektyvinį interesą, tenka sutelkti nemenkus pajėgumus, dėti daug pastangų, kaupiti įvairius resursus ir žinias. Vystant įtrauktimi grįstą valstybės valdymą, labai pozityviai nuteikia faktas, kad nariai, ilgai dalyvaujantys interesų grupės veikloje, nekaupia augančio nusivylimo, nors pavienius atvejus buvo galima užčiuopti asmeninių pokalbių

bei viešų pasisakymų metu. Todėl nors ilgai veikiant asociacijoje optimizmo dėl veiklos ir sumažėja, bet tie nariai, kurie lieka asociacijoje, išsaugo reikiamą prasmingam veikimui entuziazmo lygį. Tiesa, optimizmas dėl patenkinimo priklausyti asociacijai šiek tiek temdomas, nes tik nedidelė visuomenės dalis priklauso asociacijoms.

5.7.3. Ūkio sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai.

Ūkio sektoriaus asociacijos sudaro gana vienalyčio interesų lauko įspūdį. Jame dominuoja asociacijos, kurios atstovauja įmonėms (juridiniams vienetams), tad jos yra gana panašios savo pirminiais tikslais (komercinis interesas). Tam tikrų skirtumų galima išžvelgti nebent asociacijų veikimo vidinėse praktikose. Šiame, kaip ir sveikatos, apsaugos sektoriuje, į asociacijų veiklą jungiasi brandūs žmonės (50–59 m. amžiaus) ir priklausantys asociacijai ilgiau nei 5 metus.

Ūkio sektoriaus asociacijoms būdinga labai išvystyta organizacinė kultūra su nusistovėjusiomis praktikomis, būdingomis visam sektoriui. Pavyzdžiui, verslo asociacijos sistemingai bent kartą per savaitę susisiečia su savo nariais dėl įvairių organizacinių klausimų. Dažniausiai atsiklausama dėl visų reikšmingų sprendimų, juos deleguojant kolegialiam valdymo organui. Sprendimų derinimas tarp narių yra įprasta praktika, kuri atliekama visada, be išimčių ar abejonių. Tad nuolatinė komunikacija, periodinė sklaida ir dalijimasis žiniomis bei gana griežtas visų pozicijų suderinimo laikymasis sukuria darbingą ir įtraukią aplinką interesui pažinti ir tiksliau apsibrėžti. Dažna komunikacija ir visada be išimčių kuriamas grįžtamasis ryšys sudaro motyvuojančią terpę nariams tapti aktyviems ir įsitraukusiems. Tad nariai bent kartą per mėnesį patys savo iniciatyva kreipiasi su siūlymais į asociaciją.

Ūkio sektoriaus asociacijos demonstruoja labai aiškų ir vienareikšmį advokacijos suvokimą. Pirmiausia tai yra tinkamas atstovavimas interesams. Dėl šios tikslinės veiklos sutaria didžioji narių dalis ir tai rodo, kad šis sektorius turi aiškius tikslus ir supratimą, koks asociacijos, į kurią įsitraukiama, tikslas. Tiesa, kas antras narys pripažįsta, kad visuomenės interesai yra jų matymo lauke, tačiau šiuo klausimu jau nematome tokio suartėjimo, kaip kitose advokacijos veiklose.

Asociacijos labai aktyvios organizuojant renginius. O analitinius gebėjimus vertina taip pat aukštai, kaip ir savo pasitikėjimą teikiant ekspertinę nuomonę. Atrodo, kad šios asociacijos vienodai dažnai organizuoja renginius tiek visuomenei ar tikslinėms grupėms, tiek ir vidinius kompetencijos kėlimo renginius. Tokiu pačiu dažniu investuojama į analitinius gebėjimus ir teikiama ekspertinė nuomonė, grįsta sektoriaus analize.

Vertindami bendradarbiavimą su savo sektoriaus asociacijomis, vienodai svarbiu pripažįstamas bendradarbiavimas tiek nacionaliniu, tiek ir tarptautiniu lygiu. Verslo sektoriaus asociacijos gana iniciatyviai įsiliesia į tarptautinius veidrodinius tinklus, tampa tarptautinių asociacijų nariais. Toks bendradarbiavimas veikia kaip papildomas žinių šaltinis bei gerosios praktikos sklaida.

Verslo sektoriaus asociacijų nariai gana aktyviai palaiko analitinių gebėjimų raišką savo asociacijoje bei patys prisijungia prie tokios veiklos.

Ūkio sektoriaus asociacijos yra aktyvios konkrečių siūlymų teikėjos oficialiais būdais. Dažnai kreipiasi raštu siūlydamos vienas ar kitas politines iniciatyvas bei teikia konkrečius teisės aktų projektus. Šioms iniciatyvoms reikia stiprių teisinių kompetencijų, laiko projektui sukurti ir gilau konkrečiau dalyko išmanymo. Kai šios formalios ir oficialios poveikio priemonės bei iniciatyvos nepaveikia politinės sistemos arba kai siekiama lengvesnio ir trumpesnio proceso, ūkio sektoriaus asociacijos gana aktyviai ir atvirai naudojasi asmeniniais ryšiais, o kraštutinės advokacijos priemonės beveik nenaudojamos.

5.7.4. Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai.

Į sveikatos apsaugos sektoriuje veikiančias asociacijas buriasi tiek fiziniai asmenys (pacientai, įvairių gydymo sričių ir sveikatos priežiūros specialistai), tiek ir juridiniai asmenys (farmacijos kompanijos, sveikatos priežiūros įstaigų vadovai). Asociacijos veikla domina brandžius žmones, kurie patenka į 50–59 metų grupę. Tiesa, asociacijose dominuoja moterys, priešingai, nei kituose analizuotuose sektoriuose. Asociacijų nariai yra ištikimi asociacijoms ir daugelis jų priklauso asociacijoms ilgiau nei 5 metus.

Sveikatos apsaugos sektoriuje asociacijoms būdinga sava valdymo praktika, kuri grindžiama nors ir periodine (bent kartą per mėnesį), bet ribotos apimties informacijos sklaida.

Asociacijų valdymo praktikose dominuoja tanki komunikacinė sistema. Asociacijų administracija periodiškai susisiečia su savo nariais juos informuodama apie procesus ir rezultatus. Tokia komunikacija vyksta bent kartą per mėnesį. Palyginimui, komunikacija tarp ūkio sektoriaus asociacijų, suteikianti grįžtamąjį ryšį, yra ypač dažna – bent kartą per savaitę. Tiesa, sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijų nariai pasitiki sava asociacija ir bent kartą per mėnesį patys kreipiasi į ją.

Kolegialus valdymo organas yra atsakingas už sprendimų priėmimą. Ir tokia sprendimų sistema tenkina narius, jie nejučia įtraukties stokos.

Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos, nors ir ne taip vienareikšmiškai, bet pripažįsta, kad atstovauti interesams valstybės institucijose yra svarbiausia veikla. Šioms asociacijoms gana svarbu būti įsitraukusioms ir turėti stabilius ryšius su ministerijomis ir kitomis valstybės institucijomis. Galimas asociacijos poveikis visuomenės interesų atžvilgiu vertinamas gerokai menčiau ir yra prioritetų sąrašo gale.

Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos yra labai aktyvios organizuodamos įvairius renginius, tiek nukreiptus į asociacijos narius, tiek ir į išorę. Analitinių gebėjimų poreikį (tiek kylantį iš vidaus, tiek ir iš išorės) vertina menkiausiai ir teikia ekspertinę nuomonę rečiau, nei atlieka sektoriaus analizę ir ją viešina. Tai galėtų būti susiję su menkesniais įtraukties infrastruktūros gebėjimais absorbuoti asociacijų turimą ekspertinę kompetenciją, nesugebėjimu pasinaudoti ekspertine nuomone ir išorinėmis žiniomis. Menkesnis ekspertinės nuomonės naudojimas taip pat gali būti susijęs su menku pasitikėjimu ir papildomu nusivylimu, nes vidinis poreikis atlikti sektoriaus analizę ir suvokti, kokioje aplinkoje veikiama, yra gana stiprus.

Sveikatos apsaugos sektoriaus asociacijos gana intensyviai bendrauja su kitomis asociacijomis, jas pažįsta ir periodiškai susitinka įvairiose aplinkose. Tarptautinis bendradarbiavimas jau prasidėjęs, kai kurios asociacijos yra įsiliejusios į analogiškų asociacijų tarptautinius tinklus, bet kol kas tai nėra masinis reiškinys. Tos pačios tendencijos būdingos ir analitinių gebėjimų panaudojimui. Atrodo, kad nariai menčiau pasitiki savais analitiniais gebėjimais ir rečiau patys inicijuoja šią veiklą, nors mano, kad jų asociacija pajėgi tai daryti.

Ta pati tendencija atsispindi ieškant advokacijos priemonių. Šis sektorius aktyviausias išsakant savo poziciją konferencijų metu, bet yra mažiau aktyvus naudojantis tiesioginėmis priemonėmis, tokiomis, kaip teisės

aktų projektų rengimas. Sveikatos apsaugos srityje veikiančios asociacijos gana aktyviai dalyvauja teikiant siūlymus ir kreipiantis raštu į valdžios institucijas. Šalia pozicijų konferencijų metu, asociacijos naudojasi spaudos konferencijomis bei asmeniniais ryšiais. Iš kraštutinių poveikio priemonių, peticijos yra pačios populiariausios ir gana aktyviai naudojamos. Į teisinius ginčus šio sektoriaus asociacijos yra įsitraukusios mažiausiai, praktiškai ne-teikia jiems jokios reikšmės.

5.7.5. Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijų charakteringi bruožai.

Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijos negalėtų būti vadinamos homogeniškomis ta prasme, kuria vienodumą įžvelgiame ūkio sektoriuje. Šiame sektoriuje pastebimas reikšmingas studentų asociacijų skaičius. Taip pat išsiskiria riboto narių skaičiaus institucine sąranga grįstos asociacijos, tokios kaip rektorių ar kolegijų direktorių konferencijos. Sektoriuje mato-me mažai aktyvias profesines sąjungas ir mažai politiniuose procesuose pastebimas specialistų asociacijas.

Šiame sektoriuje narių skaičiaus prasme dominuoja asociacijos, kurias sudaro fiziniai asmenys. Galbūt politine galia ir galimybe paveikti politinį procesą galėtų geriau pasigirti mažiau gausios institucinės asociacijos, tačiau asociacijų gausesnį narių skaičių nulemia tai, kad sektoriuje dominuoja fizinių asmenų asociacijos. Į asociacijų veiklą įsitraukusių asmenų amžiaus vidurkis yra 25 metai. Kadangi gausiausios yra studentų asociacijos, jos ne tik pakelia šio sektoriaus amžiaus vidurkį, bet ir sutrumpina narių priklausymo asociacijoms trukmę. Tad dominuoja asociacijos, kurių nariai vidutiniškai priklauso asociacijoms apie 2-3 metus.

Asociacijų valdymo praktika užtikrinama tam tikra vidine komunikacija, kuri skirta informuoti narius apie organizacijos veiklą bent kartą per mėnesį. Nors pagrindinis sprendimų priėmimo būdas yra deleguoti sprendimus kolegialiam organui, nedrąsiai formuojasi praktika priimti sprendimus visų narių balsų dauguma. Turbūt todėl, kad sektoriuje politiniai pokyčiai yra gana lėti, šio sektoriaus asociacijų nariai sava iniciatyva kreipiasi į asociaciją su siūlymais gana retai, tik kartą per pusmetį.

Aukštojo mokslo sektoriaus interesų grupės, pripažindamos tinkamą atstovavimą interesams kaip svarbią veiklą, nuvertina įsitraukimą į politinius

procesus ir ryšius su valstybės institucijomis, bet iškelia pilietines veiklas ir orientaciją į visuomenės poreikius. Galimas tarpusavio narių ryšių stiprinimas nevertinamas kaip svarbus kitų advokacijos veiklų atžvilgiu. Atrodytų, tarsi ilgalaikis bendradarbiavimas su ministerijomis, savivaldybės institucijomis vertinamas tik per interesų gynimą su trumpalaikiais, aiškiais tikslais, tarsi tikintis greitų rezultatų. Tačiau abipusio bendradarbiavimo, bent kol kas, asociacijos nemato ir to sąmoningai nesiekia.

Šio sektoriaus asociacijos gerokai aktyvesnės renginių organizavime, nei kitose, su analitiniais gebėjimais susijusiose, veiklose. Net paradoksaliai atrodo, kai asociacijos teigia teikiančios ekspertinę nuomonę, bet menkiau domisi sektoriaus analize. Tai galėtų būti susiję ir su sektoriaus specifika. Aukštojo mokslo tyrimų objekto neapibrėžtumas, ribotos jų tyrimų apimtys tarptautiniu mastu, tarsi suponuoja, kad visos interesų grupės lyg pačios savaime išmano ginamo intereso mokslinį turinį, tad mažiau teikia dėmesį papildomiems tyrimams ir analizėms.

Aukštojo mokslo sektoriaus asociacijos pripažįsta bendradarbiavimo savo sektoriuje poreikį, kartais neišvengiamai papuola į asociacijų tinklus dalyvaudamos įvairiose valstybės institucijų iniciatyvose. Tiesa, nors tarptautinis bendradarbiavimas pažįstamas, kaip aktualus, jo apimtys dar nėra tiek išplėtos, kad apimtų didžiąją dalį asociacijų. Panašiai yra ir su analitiniais gebėjimais ir sava iniciatyva prisidėti prie ekspertinės kompetencijos. Asociacijų nariai gana ribotai prisideda prie tokios veiklos ir, jei asociacijos ją vykdo, dažniausiai tai yra kelių iniciatyvos narių dėka. Tai dar netapo kasdienė ir svarbi asociacijos įtraukimo forma.

Šio sektoriaus asociacijos išsiskiria tuo, kad menkiausią naudojasi asmeniniais ryšiais, norėdamos paveikti politinę sistemą. Jos dažniausiai stengiasi teikti siūlymus, savo iniciatyva raštais kreipdamosi į valstybės institucijas, naudojasi žiniasklaidos priemonėmis, organizuoja spaudos konferencijas. Šis sektorius išsiskiria tuo, kad gerokai didesnėmis apimtimis naudojasi kraštutinėmis poveikio priemonėmis (streikais, peticijomis ar teisiniais ginčų sprendimų būdais).

6. INTERESŲ GRUPIŲ PAJĖGUMO MODELIO POREIKIS (TEORINIŲ IŽVALGŲ IR EMPIRINIŲ TYRIMO REZULTATŲ SUPERPOZICIJA, INTERPRETACIJA IR APIBENDRINIMAS)

Birutė Mikulskienė

Mokslinių žinių lygis apie įtrauktį, jos normatyvinę prigimtį ir galimas realizavimo formas jau yra pasiekęs tokį lygį, kad praktikams gali pateikti tam tikras išvalgas apie realizavimo paveikumą. Operaciniame lygmenyje įtrauktis įgavo tam tikras labai aiškiai apibrėžtas formas (konsultacijos, klausymai ir pan.) ir virtę gerosiomis valstybių patirtimis, kurios bandomos tiražuoti kitose valstybėse. Tiesa, nors teorinės išvalgos, numatančios priežastinius ryšius, gali būti vertinamos, kaip aiškios ir vienareikšmiškos, praktikų kuriamos operacinio lygio priemonės yra labiau statinės, joms būdingos formalios priegios, o tikrasis visuomenės pasitenkinimas visgi yra ribotas. Atrodytų, kad trūksta operacinio tipo žinių, kurios galėtų būti kaip tiltas tarp fundamentinio žinojimo apie reiškinių ir operacinių veiksmų pasekmių poveikio. Todėl šiame skyriuje bandysime apžvelgti tiek iš teorinių, tiek ir iš empirinių tyrimų kylančias išvalgas, kurios galėtų pasitarnauti operacinių žinių spragai užpildyti vertinant Lietuvos situaciją ir integruojant tarptautinį patyrimą.

6.1. Asocijuotų interesų grupių teorinių įtraukties prielaidų atspindys Lietuvoje.

Aptariant, kaip teorinės įtraukties prielaidos realizuojamos Lietuvoje, norisi išskirti šiuos svarbiausius aspektus:

1. Viena svarbiausių normatyvinės įtraukties prielaidų yra iš dalyvavimo proceso ir rezultatų kylanti pridėtinė vertė piliečiui. O svarbiausia, pridėtinė vertė turėtų būti realizuojama individualizuota forma. Būtent ši prielaida sunkiausiai yra interpretuojama Lietuvoje. Kai kuriamos įtraukties formos, dažniausiai rūpinamasi organizacijos, kuri siekia įtraukti, tikslais, pamirštant apie įtraukiamuo-

sius ir tikėtinus jų siekius bei norus. Tuo labiau vengiama įvardyti individualizuotos naudos įtraukiamajam egzistavimą, kaip ką nors, kas nelegalu ar slėptina, naikintina ir nepripažįstama. Įtraukties infrastruktūra labiau rūpinasi, kad dalyvis atneštų savo turimą informaciją ir taip papildytų politikos diskusijų lauką naujomis žiniomis, tačiau mažiau rūpinamasi, kokią naudą jis išsineša. Monografijoje aprašyti tyrimai parodė, kad taip formuojasi nevienalytės tapatybės darbo grupių tinklai, kuriuose tapatybę diktuoja viešojo valdymo institucijos, saugodamos savąją tapatybę nuo „svetimų“, individualizuotos naudos gavėjų. Iš visuomenės kylančios interesų grupės nepajėgia, (tam nėra net ir teorinių prielaidų) perimti esamų viešojo valdymo vertybių ar veikimo principų. Tokie įtraukties dalyviai ima jaustis atstumiami, izoliuoti ir ignoruojami. Tinkluose labiau integruotos tampa tik tos interesų grupės, kurios geriau, greičiau ir tiksliau perima ministerijų darbo praktikas, supanašėja su jomis savo vidinėmis struktūromis ir yra pasiruošusios talkinti viešojo valdymo institucijoms jų kasdienėje veikloje (rengti teisės aktų projektus, konsultuoti, ruošti analitines ataskaitas konkrečiu klausimu).

2. Įtraukties dalyvių atranka, jų įvairovė dalyvavimo priemonėse bei dalyvių motyvacija yra dar viena produktyvios įtraukties prielaidų grupė. Kadangi tik diversifikuota, turinti įvairios patirties ir žinių dalyvių imtis gali kokybiškai sukurti naujas žinias, reikalingi *sisteminiai* veiksmai dalyviams atrinkti. Natūralu, kad prieš atranką reikia turėti aktyvių interesų grupių ir kitų potencialių dalyvių imtį, iš kurios būtų galima skaidriai, pagal viešus kriterijus atsirinkti ir pakviesti dalyvius. Kol kas atlikti ir monografijoje aprašyti tyrimai rodo, kad Lietuvoje atsirenkant įtraukiamuosius, dominuoja visiškas atsitiktinumas, kurio niekaip negalime pavadinti „sistemiška atranka“. Tuo labiau nėra ir aiškių potencialių dalyvių imčių. Tiesa, kai kurie sektoriai, pavyzdžiui, sveikatos apsaugos yra skyrę pastangų įvardyti potencialią dalyvių imtį (aktyvios asociacijos ir kitos nevyriausybinės organizacijos yra įvardytos ir su jomis komunikuojama). Kiti sektoriai, tokie kaip aukštojo mokslo, pripažįsta ganėtinai ribotą interesų grupių skaičių, tarsi postulodami, kad tik šios interesų grupės yra matomos ir tinkamai pasirengusios tapti

viešojo valdymo institucijos partneriais. Apibendrinant, dažniausiai įtraukties dalyviais tampa tik labai motyvuotos interesų grupės, motyvaciją susikūrusios savomis pastangomis. Tokios interesų grupės sugebėjo susikurti savo matomumą išskirtinėmis priemonėmis. Vienos tai padarė agresyvia rinkodara ir padidintu viešuoju matomumu, kitos – išskikovojusios specialų statusą, įtvirtintą įstatymu, trečios – intensyviu savo paslaugų siūlymu. Tiesa, ši situacija nėra išskirtinė pasaulyje. Praktika spręsti viešojo valdymo klausimus gan siaurame specialistų rate populiaru bet kurioje visuomenėje, tačiau su šiomis tendencijomis vis labiau kovojama ir net pačios interesų grupės tampa aktyvios šioje kovoje. Tyrimai rodo, kad agresyviai ginamas vienas siauras interesas pradeda patirti pralaimėjimą, nes toks elgesys sukelia nepamatotą pasipriešinimą, kai net geri, daugeliui tinkantys sprendimai pradeda būti blokuoti.

3. Produktyvios įtraukties rezultatai priklauso nuo įtraukties momento (įtraukties prielaida), teigiant, kad kuo anksčiau dalyviai įtraukiami, tuo sėkmingiau sukuriama prielaidos pozityviai dalyvių tarpusavio sąveikai ir rezultatyviam jų indėliui. Nagrinėjant Lietuvos kontekstą, įtrauktis nėra sistemškai realizuojama politikos proceso atžvilgiu. Lyg atrodytų, kad kitų šalių standartizuota patirtis yra perkeliama (klausimai, konsultacijos), bet jų realizavimas nevertinamas dėl įtraukties neapibrėžtumo. Valstybės lygmeniu nėra aišku, kas yra gera įtrauktis, kokias formas ji gali įgyti ir kokią mastą turėtų pasiekti bei kada turi vykti. Kitaip sakant, kadangi nėra vertinimo kriterijų ir neatliekama stebėseną, nefiksuojamas ir įtraukties momentas. Tiesa, darbo grupes, kaip įtraukties priemones, galėtume vertinti įtraukties laiko momento atžvilgiu. Vienos jų yra buriamos politikos problemos nustatyti ir koncepcinėms nuostatomis paruošti (politikos proceso pradžia), kitos – buriamos konkrečiam sprendimui paruošti (politikos proceso kulminacija), trečios – sprendimo taisymui, tikslinimui ar įgyvendinimo stebėjimui. Tačiau negalime ignoruoti to fakto, kad interesų grupės, patekusios į labai fragmentuotą ir su tapatybės trūkiais darbo grupių tinklą ir matydamos tik mažą tinklo fragmentą, nebesugeba susivokti, kuriame politikos proceso etape jie dalyvauja, todėl neretai tai sukelia neadekvatų interesų grupių elgesį politikos proceso atžvilgiu.

4. Įtraukties procesas yra jautrus realizavimo procedūrų atžvilgiu, kai sudaromos skaidrios ir vienodos sąlygos įsitraukti ir tuomet veikti. Įsitraukimui sudaryti unifikuotas procedūras visiems dalyviams, tiek patyrusiems dalyviams, tiek ir naujai įsitraukusiems, yra sudėtinga, todėl kolektyvinis susitelkimas ir intereso institucionalizavimas yra pripažįstamas, kaip perspektyvus būdas telkiant interesų grupes. Kolektyvinis susitelkimas už viešojo interesų derinimo erdvės, kai pasirengimas dalyvauti viešojo valdymo sprendimuose vyksta interesų grupės organizacijos viduje, gali būti vertinamas kaip papildomo vadybinio krūvio mažinimas viešojo valdymo institucijoms, ir savireguliacinio mechanizmo stiprinimas. Asociacijų nariai grupėje gali išnaudoti jungtinę grupės sąveiką, kuri padeda efektyviau siekti savų tikslų. Pirmiausia, grupėje individai tampa racionalesni ir labiau kovoja dėl trokštamo intereso, antra – grupė priima geresnius sprendimus, o trečia, grupė meluoja arba linkusi kitus apgauti gerokai rečiau nei tai darytų individai. Nagrinėjant Lietuvos praktiką šiuo aspektu, šie kolektyvinio atstovavimo procesai jau įsibėgėję. Lietuvoje veikia aiški asociacijų, kaip organizacinės formos, reguliavimo teisinė bazė, kurioje pateiktos minimalios vidinių pajėgumų išlaikymo ir akumuliacinio sąlygos. Be to, monografijoje aprašyti asociacijų pajėgumų tyrimai vienareikšmiškai parodė, kad tos veikimo praktikos, kurios aprašytos teisės akte, yra puoselėjamos interesų grupių. Taigi, institucionalizuoti kolektyviniai interesai susikuria savo vidaus valdymo praktikas, būtiną organizacinę struktūrą, vidinės komunikacijos taisykles ir atstovavimo praktikas, vadovaudamasi teisės aktų turiniu. Kitos, neįvardintų teisės akte, bet intereso valdymo prasme aktualios, priemonės netampa masinėmis. Šių pajėgumų asociacijos auga lėtai arba visai jų nepuoselėja. Narių įtraukimo priemonės, jų įtraukimo laipsnis, inovatyvios atstovavimo priemonės, vidinis žinių valdymas, analitinių gebėjimų raiška varijuoja ir pasireiškia vis kitomis apimtimis skirtingo tipo bei pajėgumo asociacijose.

6.2. Asocijuotų interesų grupių įtraukties netolygumai.

Aptariant asocijuotų interesų grupių įtraukties netolygumus, norisi pabrėžti, kad ir visumos lygmuo (darbo grupių tinklai), ir individualus lygmuo (asociacijų atstovų požiūris ir atvejo studijos) fiksuoja netolygumus tose pačiose dimensijose.

Kiekybinis socialinių tinklų, sudarytų iš ministerijose veikiančių darbo grupių narių, tyrimas parodė, kad įtraukties infrastruktūra geriau palaiko individualizuotą interesą, kviesdama į darbo grupes specialistus, bet vengdama asociacijų. Didžioji dalis interesų grupių tinkle dažniau stebimos tinklo periferijoje, nei integruotos į tinklo struktūrą. Be to, interesų grupės, kurioms net išoriškai galime priskirti daugiau ypatingų pajėgumų (joms atstovauja profesionalai, asociacija įrašyta į sritį reguliuojantį pagrindinį įstatymą, o jame suformuluota pareiga derinti naujus teisės aktus su jomis, pvz., Lietuvos savivaldybių asociacija, Lietuvos universitetų rektorių konferencija ir pan.), yra dažniau įtraukiamos į tinklus ir labiau juose integruojamos. Tokia tinklo struktūra rodo, kad šios interesų grupės tarsi geriau atitinka veikiančią įtraukties infrastruktūrą, susikuria identišką tinkle dominuojantiems nariams (valstybės tarnybos atstovams) tapatybę. Vadinasi galėtume teigti, kad minimos interesų grupės įtraukties infrastruktūra naudojasi jau pasiruošusius reikiamus pajėgumus. Didesnei įtraukčiai pavojų kelia tik faktas, kad tokių asociacijų, kurios pačios sugeba pasinaudoti esama įsitraukimo infrastruktūra, skaičius yra labai mažas ir nesiekia nė 10 interesų grupių. Nežinia, sąmoningai ar ne, bet susidaro konkurencinė situacija, kai tik maža interesų grupių dalis turi akivaizdų pranašumą kitų asociacijų atžvilgiu. O pranašumu galima laikyti tam tikrus įstatyminius ir finansinius pajėgumus.

Kokybinis tyrimas rodo, kad galime stebėti įvairių įtraukties situacijų, kai tam tikros interesų grupės arba galimi potencialūs dalyviai yra įtraukiami kitomis formomis nei darbo grupės. Deja, tos formos nėra nei skaidrios, nei atviros, nei formalios. Kai kurios vartotojų interesų grupės yra perkrautos nuolatiniiais kvietimais dalyvauti patariamuosiuose posėdžiuose su vyriausybe, kitos tuo tarpu kviečiamos, tik jei deda daug ir ilgalaikių pastangų tapti matomomis, keldamos įvairių valdymo institucijai nepatogumų, formuluodamos keblius klausimus ar užklausimus.

Kai kurios interesų grupės, pasirinkusios profesionalizavimosi kelią,

yra gan gerai viešai žinomos ir dėl savo reputacijos jų ekspertine nuomone drąsiai ir neabejodamos pasikliauna valstybės institucijos. Profesionalizavimasis yra siekis išmokti profesionaliai paveikti politikos procesus ir mobilizuoti grupės pastangas kryptingai veiklai. Jis yra galimas tik investuojant atitinkamus finansinius išteklius į profesionalios asociacijos administracijos įdarbinimą. Tad verslo interesų grupių gebėjimas įdarbinti profesionalus, kurie sugeba tiek pritraukti finansinių išteklių, tiek ir suburti interesų atstovavimo komandą bei sukurti atitinkamą organizacinę struktūrą, nulemia ir interesų grupės veikimo sėkmę. Taip verslo interesų grupės tarsi prisitaiko prie esamos įtraukties infrastruktūros. Dažniausiai stebime, kaip verslo interesų grupės susikuria tokią pat organizacinę struktūrą, kurią puoselėja ir ministerijos, todėl jų tapatybės yra artimesnės, nei visuomenės interesų grupių tapatybės. Šios verslo interesų grupės geriau yra atpažįstamos Ministerijose kaip panašios ir puoselėjančios tas pačias vertybes. Dėl panašios tapatybės supanašėja naudojama biurokratinė kalba, taikoma profesionali vadyba, sutelkiami nemenki finansiniai ištekliai, kuriuos nukreipia įvaizdžio formavimui bei sofistikuotoms lobizmo strategijoms. Kaip atsakas į profesionalumo pastangas yra geresnis viešas matomumas. Ši interesų grupė noriau kviečiamos į darbo grupes, jos produktyviau prisideda prie problemų sprendimo. Kartu, viešojo valdymo institucijos būna labiau patenkintos jų indėliu.

Kitos interesų grupės, nepajėgios sukaupti tiek finansinių išteklių, kad galėtų suformuoti profesionalų komandą, ieško savanorių, kurie turi reikiamą kompetenciją. Deja, savanorių su reikiamomis kompetencijomis nėra tiek gausu, ypač tarp tų, kurie yra ir specifinio interesų grupės nariai. Tad tokios interesų grupės gerokai mažiau matomos, mažiau produktyvios, iš desperacijos naudojasi labiau destruktiviomis lobizmo strategijomis.

Susidaro įspūdis, kad tam tikrais pajėgumais (finansinių išteklių gausa, valdymo gebėjimų kokybe, komunikacijos gebėjimų raiška) apibūdinamos interesų grupės daug plačiau įtraukiamos nei bet kurios kitos asociacijos, kurios gali būti tapatinamos su visuomenės interesu.

6.3. Asocijuotų interesų grupių pajėgumų raiškos įvairovė

Nors vienais tyrimais galima užčiuopti gan reikšmingus pajėgumų raiškos skirtumus tarp skirtingų interesų grupių, kitais tyrimais galime stebėti tam tikrus panašumus sektorių viduje, kaip konkretūs pajėgumai yra kau-

piami ir kokia reikšmę pati interesų grupė suteikia pajėgumams savo veikloje. Atrodo, kad sektoriaus specifika suformuoja vis kitokias veikimo praktikas, o tai reiškia, kad tarsi nubrėžiamos tam tikros pajėgumų raiškos gairės.

Atlikti kiekybiniai tyrimai rodo, kad tuose sektoriuose, kuriuose veikia daugiau asociacijų, ir jos aktyviai konkuruoja tarpusavyje, individualūs asociacijos interesai turi gerokai mažiau galimybių būti realizuoti visa apimtimi. Tuomet visada susidarys situacijos, kuriose bendros grupės interesai liks nepatenkinti ir tai skatins ieškoti naujų pajėgumų geriau pademonstruoti interesui. Tad tie sektoriai (dažniausiai verslo), turi tarsi vidinį stimulą kaupti pajėgumus. O sektoriai, kuriuose interesas yra sunkiai artikuliuojamas, jame veikia mažai intereso grupių, jų suvokiamas poveikumas lyg ir yra didesnis, jos lengviau išgirstamos, mažiau atsisako savo intereso apimties. Tačiau tokia situacija turi savo kainą: šio sektoriaus interesų grupės nebesiekia didesnių pajėgumų, nes net ir su turimais jaučiasi išklausomos geriau nei verslo grupės. Pavyzdžiu galėtų būti aukštojo mokslo sektorius, kuriame įžvelgiame iki 10 aktyvių ir dar apie 20-30 ne tiek viešai matomų asociacijų. Verslo sektorius asociacijas skaičiuoja šimtais.

Tyrimas taip pat rodo, kad profesionalias komandas įdarbinusių asociacijų nariai geriau vertina vidinę savo organizacijos vidinę būklę. Blogiau vidinius pajėgumus vertina sektoriai, kur vadovai yra iškelti iš savo narių bei kai asociacijoms nėra išorinės konkurencijos. Tarsi, kad tuomet asociacija menčiau rūpinasi vidiniais žinių valdymo pajėgumais. Susidaro gan paradoksali situacija: vidiniai pajėgumai mažesni, bet asociacija laiko save gan sėkminga ir reikšminga įtraukties dalyve. Tai galima paaiškinti tuo, kad derybų lauke yra mažai dalyvių, nebelieka realaus poreikio ieškoti partnerystės ryšių ir sudaryti koalicijas, nes individualus konkuravimas tampa geresnė strategija. Tuomet net su mažesniais resursais ir kitais pajėgumais (pvz., ribotas įtraukiamų narių skaičius, minimalios pastangos vidinėms žinių valdymo priemonėms (informavimas), menkas poreikis vieningiems vidiniams susitarimams, neatliekama ekspertinė veikla) interesų grupė, viena vertus, yra efektyvi intereso atstovė, kita vertus, tinkama esamai įtraukties infrastruktūrai.

Charakteringi skirtumai asociacijų veikimo lauke išryškėjo, sugrupavus asociacijas pagal pagrindinį vienijantį intereso tipą, išskiriant vartotojų, verslo, darbuotojų / institucijų ir specialistų kolektyvinius susibūrimus. Kiekvieną jų aptarkime atskirai.

6.3.1. Verslo asociacijų charakteringi bruožai

Besiburdamos į asociacijas, verslo interesų grupės vienodai svarbiais motyvais pripažįsta tiek poreikį kelti savo profesinę kompetenciją, tiek rasti bendraminčių. Susibūrimas kolektyviam interesų atstovavimui siejamas su siekiu ir didesnėmis galimybėmis dalyvauti valstybės valdyme ir jaustis pilietiškais visuomenės nariais. Tačiau vien susibūrimo dėl pilietiškumo raiškos nepakanka. Siekiama, kad susibūrusi organizacija palaikytų demokratinio vidinio valdymo principus.

Verslo sektoriaus asociacijos deklaruoja savo interesą spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas. Atrodytų, kad joms rūpi visuma, siekiama matyti tą makrovaizdą, kuris gali nulemti ir mikropokyčius kiekvieno asociacijos nario įmonės aplinkoje.

Verslo asociacijose vadovai labai intensyviai komunikuoja su savo organizacijos nariais, stengiasi įtraukti narius, jiems narių parama svarbi dėl įvairių priežasčių: siekiama sužinoti tikrąją asociacijos poziciją konkrečiais klausimais, turėti pakankamai žinių, sutarti dėl palaikymo formų. Šiame sektoriuje jautriai reaguojama į narių nuomonę, administracija suinteresuota, kad nariai būtų aktyvūs, tad ne tik informuojama apie pasiekimus, bet ir nariai skatinami išsakyti savo nuomonę. Tokių situacijų, kuomet nuomonės neklausama, nėra. Atrodo, kad visada suderinamos pozicijos įtraukiant maksimalų dalyvių skaičių. Tad vienašališkų sprendimų atvejų lyg ir nepasitaiko. Turbūt nereikia stebėtis, kad verslas yra jautrus finansinių atskaitų atžvilgiu, todėl finansinė atskaitomybė verslo asociacijose puoselėja aukštesnius standartus nei kitose asociacijose.

Tokia valdymo praktika sukuria patogų nariams žinių valdymo ciklą: informacija iš valdžios institucijų visada perduodama savo nariams, o jie siekia ją išgirsti. Taip sukuriamas vidinis pasitikėjimas tarp narių, kuris nulemia, kad ir jie yra aktyvūs pozicijų derinimo partneriai. Tuomet narius lengviau įtraukti ir į kitas veiklas, nes susikuria vidinė motyvacija dalyvauti.

Nors kai kurių asociacijų tipų, pavyzdžiui, darbuotojų ir institucijų nariai jaučiasi iniciatyvesni nei verslo asociacijų nariai. Verslo asociacijos išsiskiria narių iniciatyva teikiant siūlymus. Nors šios asociacijos siūlo idėjas rečiau, bet deklaruoja didesnę aktyvumą. Tai gali būti susiję su dideliu užimtumu kasdienėje veikloje, todėl tik dėl reikšmingų problemų kreipiamasi į asociaciją.

Savo svarbiausia veikla verslo asociacijos nurodo advokaciją – interesų gynimą valstybės institucijose. Ši veikla jiems pažįstama, čia koncentruojami ištekliai, todėl šie pajėgumai ryškiai išreikšti. Advokacija yra palaiškoma poreikiu ir specialiomis pastangomis bei investuojama į analitinius gebėjimus teikiant ekspertinę nuomonę. Įdomu tai, kad individualūs nariai mažiau prisideda prie analitinės veiklos, bet yra gerai informuoti apie organizacijos vykdomą veiklą.

Taip pat nemažai pastangų yra dedama į įvairius komandos formavimo ar kitus renginius, kuriuos plačiaja prasme galime vadinti kompetencijos kėlimo renginiais.

Verslo asociacijos gana aktyviai bendradarbiauja su panašiomis asociacijomis. Jos buriasi į koalicijas prireikus paramos nacionaliniu lygiu, ieško bendradarbiavimo ryšių tarptautinėse organizacijose.

Gana pozityvus reiškinys yra tai, kad verslo asociacijų nariai savo asociaciją vertina gerai, pripažindami jos profesionalų veikimą.

6.3.2. Instituciniu pagrindu susibūrusių asociacijų ir darbuotojų charakteringi bruožai

Institucine priklausomybe grįstos asociacijos aiškiai deklaruoja būrimosi į asociacijas tikslą – rasti bendraminčių, turinčių vienodus interesus, o susibūrimo pasekmė tampa profesinių kompetencijų tobulinimas. Tai nulemia ganėtinai menkai akcentuojamą norą įsilieti į politinius procesus ir visiškai neskiriamas dėmesys organizacijos vidiniams valdymo principams. Lygiateisiškumas ar demokratija organizacijos viduje tarsi nėra svarbi organizacijos veikos sėkmės prielaida, jos nesiekia nei nariai, nei administracija.

Paradoksalu, bet instituciniu pagrindu besikuriančios asociacijos, savo tikslu laikydamos pagerinti viešojo sektoriaus sprendimų kokybę, menkai domisi sektoriaus, kuriame dirba, ekonominėmis, socialinėmis ar politinėmis problemomis. Atrodytų, kad šios asociacijos susitelkia į savo darbavimo (ministerijos ar savivaldybės) kontrolę ir tarsi formuoja opoziciją jam. Sunkus konfrontavimas su valdžia nustelbia jų galimą ir realų interesą veikti sektoriaus labui. Šias organizacijas mažiau domina įtrauktis (menkiau deklaruojamas susidomėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo), susidaro įspūdis, kad dalyvavimas reikalauja daug papildomų išteklių, nes, be įsitraukimo į politinius procesus savo pareigybės rėmuose, yra ir kitų pareigų,

galvojant, kad kiekvienas turėtų dirbti savo darbą: ministerija - kurti teisės aktus, universiteto rektorius – valdyti universitetą.

Institucijų pagrindu buriuose asociacijose gana įvairiai reaguojama į narių nuomonę. Dažniausiai siekiama narius įtraukti į svarstymus, jų atsiklausti dėl vieno ar kitų sprendimų, bet yra ir nemažai neįtraukimo atvejų, kurie yra toleruojami visuose asociacijos lygiuose. Tad pasitaikantys vienašališki sprendimai yra priimtini. Visgi, tokiose asociacijose nariai jaučiasi iniciatyviais teikdami siūlymus. O jei vertintume iniciatyvumo apimtis, šių asociacijų nariai jaučiasi netgi iniciatyvesniais nei kitų tipų asociacijų nariai.

Kadangi šio tipo asociacijose nariai ieško bendraminčių, tai nulemia advokacijos turinį ir elgseną. Šios asociacijos svarbiausiu savo siekiu pripažįsta norą atstovauti grupės interesams. Šis siekis šiek tiek konfrontuoja su ribota narių įtrauktimi į veiklas, tačiau gali būti paašškintas tam tikru supratimu apie advokacijos turinį. Asociacijos pripažįsta analitinių gebėjimų svarbą ir intensyviai dalyvauja veiklose, teikiant ekspertinę nuomonę politinei sistemai. Kadangi ekspertinė nuomonė, kaip mokslo išvadų šaltinis, turėtų būti objektyvus reiškinys, nepriklausantis nuo įtraukties apimčių, tai gali būti pasiteisinimas, kodėl įtrauktis nėra tokia reikšminga šio tipo asociacijoms. Ši nuostata atsikartoja ir įtraukime į asociacijos rengiamus mokymus. Šios asociacijos neinvestuoja daug pastangų. Taip pat svarbus yra pastebėjimas, kad šio tipo asociacijos bendradarbiavimo su valstybės institucijomis nevertina kaip svarbaus. Atrodytų, kad nepasitikėjimas valstybės institucijomis yra tiek gajus, jog skatina ne bendradarbiavimą, bet konfrontaciją. Šią asociacijų veiklos praktiką gerai papildo požiūris į visuomenei svarbių interesų gynimą. Nors ir akcentuojama, kad šie poreikiai rūpi, yra matomi, bet rūpinimasis jais yra gerokai mažesnių apimčių nei atstovavimas ir analitiniai gebėjimai.

Institucinės asociacijos nerodo didelio intereso bendradarbiauti su panašiomis asociacijomis, bet galbūt taip yra dėl mažo panašių asociacijų skaičiaus ir menkos konkurencinės aplinkos tokio tipo asociacijoms. Tiesa, jos gana aktyvios įsijungiant į tarptautinius tinklus.

Institucines asociacijas gana kritiškai vertina jos nariai. Su tuo susiję pageidavimai galimiems pokyčiams, pavyzdžiui, dažnesnė vadovo rotacija.

6.3.3. Specialistų asociacijų charakteringi bruožai

Specialistų asociacijos pirmiausia siekia vienyti vedamos profesinių tikslų, tad dalytis žiniomis ir kelti savo bei sektoriaus profesinę kompetenciją tampa pagrindiniu tikslu, kuris toliau lemia profesinių žinių panaudojimą politiniuose procesuose. Šioms asociacijoms menčiau rūpi, kaip organizacija yra valdoma, kokias vidines praktikas puoselėja ir kaip prisideda prie visuomenės pilietiškumo.

Specialistų organizacijos siekia savo dalykines žinias pritaikyti prisidedamos prie viešųjų sprendimų gerinimo kokybės ir demonstruoja gana nuosaikų susitelkimą tiek siekdamas sektoriaus problemų sprendimo, tiek įsitraukdamas į politinius procesus.

Specialistų asociacijų vadovai rūpinasi savo narių įtraukimu vidutiniškai tik kartą per pusmetį arba kartą per metus. Tai gali būti siejama su siekiu atitikti formalius, įstatuose numatytus, veiklos reikalavimus, todėl apsiribojama retesniu dalyvavimu. Tačiau toks retas įsitraukimas gali būti prasmingas tik tada, jei organizacijos veiklos apimtys yra menkos, o pokyčiai sektoriuje vyksta retai. Tam tikru atveju asociacijos vadovas tarsi tapatinasi su asociacijos nariais ir dažniau vienašališkai pasirenka veikimo būdus, priima sprendimus. Tokiu atveju susidaro patogi terpė sutapatinus vadovo poziciją su asociacijos pozicija, manipuluoti daugumos nuomone ar iškreipti atstovavimo principus. Kraštutinis tokio atstovavimo atvejis yra asmeninio intereso ar ambicijų pateikimas asociacijos vardu. Specialistų asociacijose net penktadalis narių pripažįsta, kad jų nuomonės net neklausoma. Atrodo, kad susidaro situacija, toleruojama narių ir sektoriaus, kai nariai nėra įtraukiami. Tai tarsi bumerangas paliečia narių motyvaciją didesniai aktyvumui. Šios asociacijos pasyviausios ir teikdamos siūlymus savai asociacijai. Specialistai mažiausiai iš visų asociacijų tipų dalyvauja veiklose teikiant siūlymus viešojo sektoriaus institucijoms. Toks menkesnis įsitraukimas į asociacijos veiklą nulemia ir asmeninį vertinimą apie asociacijos indėlį į sprendimų priėmimo procesą. Mano, kad reikšmingo poveikio asociacija nedaro. Žvilgtelėjus giliau į vidines analitinių kompetencijų ugdymo praktikas, akivaizdu, kad įvairūs mokymai nėra šių asociacijų prioritetas. Specialistų asociacijos nors ir pripažįsta visuomenės interesų svarbą, tačiau retai įsitraukia į tokius projektus.

Specialistų asociacijos mažiau aktyvios ir bendradarbiaujant su kitomis asociacijomis, tai ypač išryškėja individualiame lygmenyje. Tarsi atrodo,

kad visi vienos srities specialistai susibūrę į savą asociaciją, tad bendraminčiai jau pasiekiami, o poreikio bendradarbiauti plačiau lyg ir nebejuntama. Tiesa, pavieniai bendradarbiavimo atvejai fiksuojami (stebimas ginekologijos ir akušerijos specialistų suartėjimas), bet statistiškai šios tendencijos dar nedominuoja.

Menkesnė savo narių įtrauktis greičiausiai lemia ir tą faktą, kad šių asociacijų nariai blogiau vertina savo asociaciją nei verslo asociacijos. Tikėtina, kad menkesnis asocijavimasis su interesų grupe nulemia labiau kritinį požiūrį. Tad matomas pokyčių poreikis, ypač minint dažnesnę asociacijos vadovo rotaciją.

6.3.4. Sektoriaus paslaugų vartotojų asociacijų charakteringi bruožai

Vartotojai, burdamiesi į asociacijas, dažniausiai ieško palaikymo ir paramos tose situacijose, su kuriomis susidūrė savo gyvenime ir patyrė nesėkmę, tad jiems svarbiausia - galimybė bendrauti su panašiais į save. Profesinė kompetencija arba profesinės žinios vertinamos gerokai menkliau ir neturi poveikio tarpusavio bendradarbiavimui. Tad susibūrus į asociaciją ir ieškant bendraminčių, tampa svarbu siekti keisti esamą situaciją. Tai nulemia asociacijų veiklos tikslus: norą dalyvauti politiniuose procesuose ir jaustis pilietiškam.

Kadangi vartotojų organizacijos dažnai buriasi dėl to, kad jų nariai turi asmeninių skaudulių, o organizacijos yra menkliau pajėgios finansiškai, jos ieško paprastesnių ir labiau prieinamų veikimo būdų, todėl susitelkia ties gerosios praktikos pavyzdžių analize. Tai tampa gana gerai suvokiama, nes trūkstant analitinių gebėjimų, juos kompensuoti per gerosios praktikos pavyzdžius yra gerokai lengviau nei investuoti į analitinius gebėjimus ir ilgalaikius tyrimus. Vartotojai nedeklaruoja didelio susidomėjimo dalyvauti sprendimų priėmimo. Tokia situacija gali būti nulemta egzistuojančiu antagonizmu tarp vartotojų asociacijų ir valstybės institucijų, be to, menkas viešojo valdymo institucijos veikimo principų išmanymas kelia pagrįstas baimes būti neišgirstiems ir atitolina nuo poreikio įsitraukti į politinius sprendimus.

Vartotojų asociacijos gana intensyviai komunikuoja su savo asociacijų nariais. Atrodytų, administracijai svarbu, kad nariai palaikytų ją ir būtų informuoti apie veiklas. Tiesa, narių įtraukimo ir jų aktyvinimo prasme,

virtotojų asociacijos yra pasyvokos. Dažniausiai siekia įtraukti savo narius, bet pasitaiko atvejų, kuomet narių atsiklausama tik išimtiniais atvejais arba visai neatsiklausama. Pasitaiko įvairių ir vienašališkų sprendimų. Tokia situacija toleruojama dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, dėl valdymo sistemų netobulumo (savanoriškais pagrindais dirbantis asociacijos vadovas neturi laiko ar motyvacijos kiekvieną kartą laukti pasyvių asociacijos narių reakcijos, neturintys specialios kompetencijos nariai nėra patikimi pozicijų derinimo partneriai ir pan.). Bet jei jau siekiama narių nuomonės, o nariai ją išreiškia, asociacija gana jautriai reaguoja į poziciją. Tiesa, asociacijos, vis dėlto, daugiau dėmesio skiria tiesioginėms advokacijos veikloms (interesų gynimui) nei visuomenės poreikių suvokimui, nors kaip tik virtotojai dažniau vykdo į visuomenę nukreiptus projektus, kai kito tipo asociacijos (išimtis verslo asociacijos), gerokai mažiau supranta tokias veiklas.

Virtotojų organizacijos išsiskiria iš kitų interesų grupių tuo, kad gana intensyviai deda pastangas užmegzti bendradarbiavimo ryšius su kitomis asociacijomis savo sektoriaus ribose. Pastebima ir keletas tarptautinio bendradarbiavimo atvejų.

Virtotojų asociacijos aptardamos galimus pokyčius didesnę dėmesį skiria visuomenės poreikių tenkinimui, teigdamos, kad reikia daugiau tokių projektų. Tai susiję su virtotojų gebėjimu iš „arčiau“ stebėti problemų atsiradimo vietas ir turėti idėjų, kaip jas spręsti. Kadangi kitose srityse virtotojų interesų grupėms gali pritrūkti dalykinės ar specifinės kompetencijos, visuomenės problemos gali būti ta erdvė, kuri yra geriau pažįstama būtent virtotojams.

6.4. Asociuotų interesų grupių pajėgumų vertinimo skalė

Nuoseklus empirinis artėjimas nuo įtraukties infrastruktūros prie asociacijų veikimo statistinės raiškos, kai iš pradžių tarsi iš paukščio skrydžio apžvelgėme asociacijų pėdsakus įtraukties tinkluose (darbo grupių tinklų statistinė analizė), tada pažvelgėme į asociacijų vidinę virtuvę ir išklausėme kartais emocionalių, kartais norinčių užmaskuoti tikruosius tikslus ar pasirodyti pozityvesniais asociacijų atstovus (interviu), perėjome prie asociacijų Lietuvoje praktikų tendencijų, sudarėme prielaidas struktūriškai pamatuoti interesų grupių pajėgumus, sukurdami orientacinę pajėgumų vertinimo skalę. Pajėgumų vertinimo skalė gali suteikti papildomos infor-

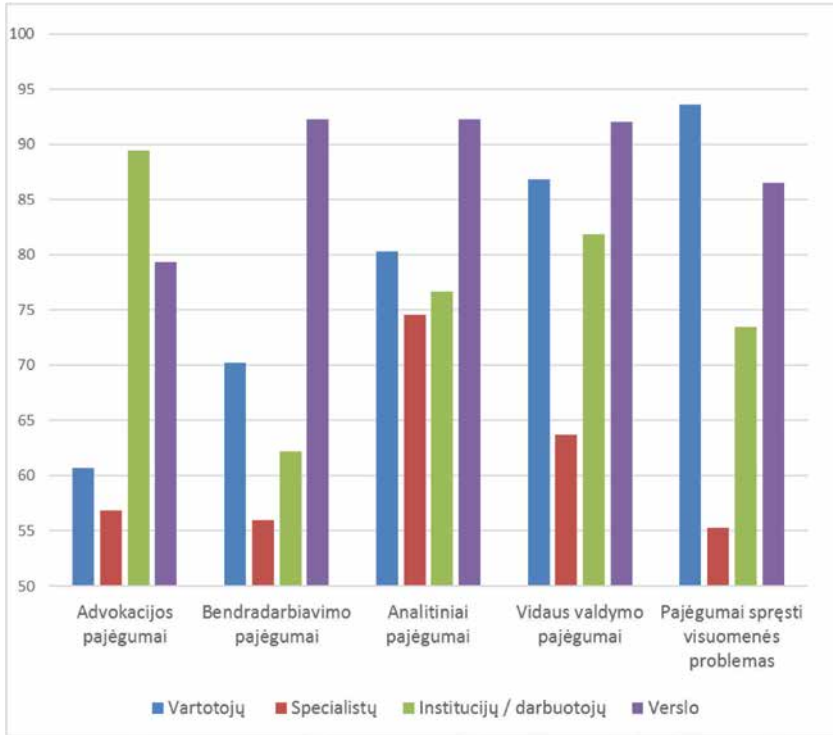
macijos apie pajėgumų raiškos lygį ir taip pat nurodyti, kokiomis kryptimis galima būtų siekti asociacijų pajėgumų didinimo. Jei vertinimo skalė tampa informatyvi, tuomet ji gali tapti unifikuoatu pajėgumų vertinimo modeliu.

Pajėgumų vertinimo skalė yra kuriama kaip ranginė, siekiant pamatuoti pajėgumų vertę, skirtą palyginti tarpusavyje. Todėl visi kiekybinio tyrimo vertinimo elementai buvo vertinami grupėje tarpusavyje, normuojant pagal aukščiausią elemento įvertį ir imant baze 100 proc. Tai yra kiekvienas atsakymas klausimo rėmuose buvo normuojamas atsižvelgiant į didžiausią įvertį, jį prilyginant 100 proc. Kiti atsakymai perskaičiuojami proporcingai. Taip gauti nauji įverčiai kiekvienai tiriamųjų grupei (verslo, institucijų, darbuotojų ir vartotojų asociacijoms) buvo skaičiuojami pritaikant aritmetinį vidurkį. Aritmetinio vidurkio prasmė leidžia susidaryti įspūdį apie dominuojančias tendencijas ir palyginti jas su kitos grupės tendencijų raiška. Žinoma, vidurkio vertė panaikina individualius, kartais specifinius požymius, bet, jei siekiame sukurti skalę, turinčią indekso turinį, individualius požymius galime pamatyti detalizuodami indeksą. Suskaičiuotą pajėgumų grupės įvertį galime lyginti su kitos grupės įverčiu.

Taigi, sunormavus įverčius, kiekvieną asociacijų veiklos elementą galima lyginti su kitais, taip gaunant 5 matavimo vienetų indeksą. Sunormuoti indeksai pateikti 15 pav. Grafike duomenys pateikti surūšiuotus pajėgumo indeksą vartotojų asociacijų atžvilgiu nuo mažiausio iki didžiausio. Taigi, vartotojų asociacijose menkiausiai yra išreikšti pajėgumai, susiję su advokacija, o labiausiai išreikšti pajėgumai – orientuojantis į visuomenės poreikius. Taip pat matome, kad vidaus valdymas santykinai demonstruoja geresnius pajėgumus nei advokacija, bendradarbiavimas ar analitiniai pajėgumai. Beveik atvirkštinį vaizdą stebime, nagrinėdami institucijų / darbuotojų asociacijų pajėgumų įverčius. Tie pajėgumai, kurie menkiau išreikšti vartotojų atveju, institucijų asociacijoms yra išreikšti geriau. Štai institucijų asociacijos pripažįsta advokacijos pajėgumus kaip svarbius, tačiau kitų pajėgumo rūšių raiška yra menkesnė, nei vartotojų asociacijos.

Ranginė pajėgumų raiškos skalė demonstruoja sėkmingą verslo asociacijų pajėgumų raišką. Tai asociacijos, kurios puoselėja visus pajėgumus panašiu lygiu, ir čia galime stebėti tik santykinai menkus pokyčius tarp pajėgumų. Bendradarbiavimo, analitiniai ir vidaus valdymo pajėgumai siekia maksimalias vertes. Advokacijos ir visuomenės poreikių atliepimo pajėgumai išreikšti vos menkiau, bet vertės taip pat aukštos.

Prasčiausią situaciją demonstruoja specialistų asociacijos. Jų pajėgumų vertės yra menkiausios kitų asociacijų grupių atžvilgiu, be to demonstruoja kritinę situaciją, susijusią su advokacijos ir visuomenės poreikių atliepimo pajėgumais.



15 pav. Asociacijų pagal grupes pajėgumų raiškos lygis.

Apibendrinant, galime teigti, kad pažįstamos teorinės pajėgumų atsiradimo prielaidos ir bandymai sisteminti prielaidas modeliuose bei praktiškai kurti įtraukties priemones, dramatiškai nepakeitė esamos interesų grupių įtraukties situacijos. Ypač pažeidžiamos Lietuvoje atrodo tos interesų grupės, kurios siekia atstovauti viešajam (piliečių ar visuomenės) interesui valstybės valdymo institucijose. Atrodytų, kad įtraukties sistemoje yra trukdžių, kurie tarsi nematoma ranka stabdo deklaratyviai siekiamos įtraukties.

Interesų grupių praktikos ir valdymo tyrimai, susieti su pajėgumų tyrimais, akivaizdžiai rodo, kad tam tikriems įtraukties gebėjimams ir pajė-

gumams sukurti, sukaupti ir išvystyti reikia laiko, pastangų bei finansinių resursų. Kadangi išvardyti dalykai visada yra riboti, esant konkurencinei aplinkai galimas dominavimas susitelkiant į tam tikrą pajėgumų grupę, kurią puoselėti yra arba lengviau, arba jai yra teikiamas išorinės aplinkos prioritetas. Tokioje konkurencinėje aplinkoje veikdamos Lietuvos asociacijos vysto savo pajėgumus savarankiškai, besistengdamos atliepti įtraukties infrastruktūros reikalavimus. Egzistuojanti įtraukties infrastruktūra tarsi palaiko sistemą taip, kad interesų grupės pačios būtų atsakingos už įtraukties kokybę, tai yra įsitrauktų tik tos, kurios tam tikrą pajėgumų kombinaciją jau turi sukaupusios savomis pastangomis. Taip susiformuoja netolygus interesų atstovavimas, maskuojantis realios įtraukties tikslus, mastą, kokybę. Asociacijų pajėgumų modelis galėtų būti priemone, kuri įvardytų reikiamus pajėgumus, pageidaujama jų gylį ir padėtų pasirinkti reikiamą įtraukties infrastruktūros formą.

7. ASOCIACIJŲ ORGANIZACINIO PAJĖGUMO MODELIS PRODUKTYVIAM INTERESŲ ATSTOVAVIMUI

Birutė Mikulskienė

7.1. Įvadas

Kiekviena interesų grupė, susiburdama į asociaciją ir paskelbdama apie savo interesą, prisideda prie labai kompleksinio ir sudėtingo interesų lauko, kuriame orientuotis tiek patiems interesų atstovams, tiek valstybės institucijoms yra sunku ir painu. Tokiame, nebūtinai vienalyčiame, kartais konfrontuojančių ir konkuruojančių, kartais palaikančių vienas kitą interesų lauke viešojo intereso pėdsakai nesunkiai gali paskęsti. Nestruktūruotų interesų jūroje tarp individualių, kartais labai siaurų pageidavimų, visuomenei svarbius ir valstybės gerovę lemiančius interesus gali būti sunku pastebėti. Ir ne tik todėl, kad nagrinėjamos problemos yra kompleksinės, paliečiančios daugelį interesų grupių. Sunkumai didele dalimi gali būti nulėmti skirtingų interesų grupių gebėjimo komunikuoti, grupių pajėgumo dedikuoti savo laiką, finansus ir žinias interesui sutelkti ir atstovauti. Todėl struktūruotas interesų grupių organizacinio pajėgumo pažinimas gali padėti susivokti, kokia yra konkretaus intereso aprėptis, kiek jis svarbus kitų interesų atžvilgiu, kiek jis prisideda prie interesų grupės ar valstybės gerovės.

Interesų grupės, susiburdamos į asociacijas, pačios savo iniciatyva ieško organizacinių būdų susitelkti ir taip užpildyti trūkstamą individualią kompetenciją, gebėjimus bei pajėgumus, kurie padėtų grupei racionaliausiu būdu spręsti bendras problemas. Interesų grupės organizacijos veiksmingumas tampa labai kompleksine užduotimi, kai siekiama išspręsti tiek individų, tiek jų santalkos, tiek ir valstybės problemas konkrečiame sektoriuje.

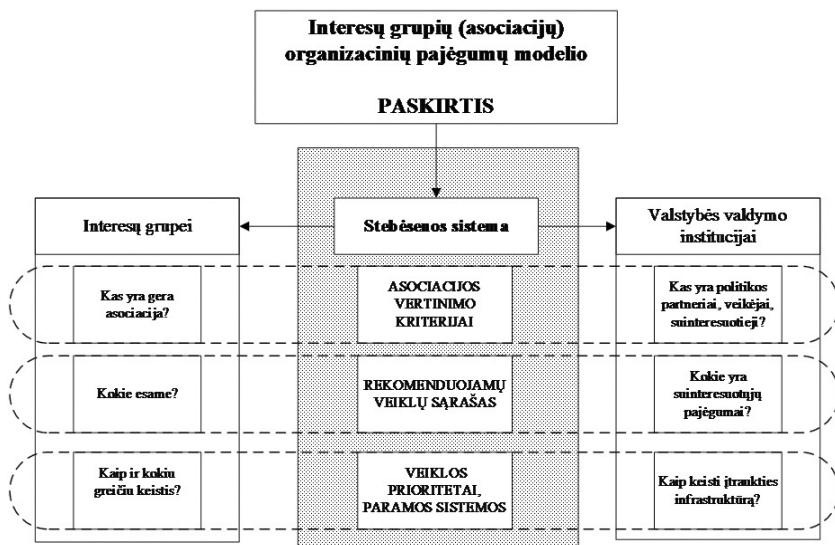
Šio skyriaus tikslas yra sujungus (a) nevyriausybiinių organizacijų sektoriaus praktines patirtis vystyti savo gebėjimus su (b) pajėgumo paradigma, sukurti koncepcinį **interesų grupių (Asociacijų) organizacinių pajėgumo modelį** (toliau – AP modelis). AP modelis padės atskleisti produktyvios asociacijos prielaidas, valdymui patogius pajėgumo elementus ir tų elementų tarpusavio priklausomybes. Modelis bus kuriamas

pajėgumo pagrindu, jį suprantant, kaip *individy žinių sistemą* (vertybių, informacijos ir gebėjimų visumą), derinamą su interesus atstovaujančios organizacijos suteikiamais *resursais*.

AP modelis yra kuriamas siekiant daugialypių tikslų, kurių vieni nukreipti į asociacijos pajėgumo stiprinimą, o kiti - į įtraukties infrastruktūros pritaikymą asociacijų įtraukčiai. AP modeliu siekiama:

- sukurti interesų grupių geresnio valdymo rekomendacijas;
 - AP modelis turi padėti interesų grupėms (asociacijoms) pažinti produktyvios interesų grupės prielaidas, sugebėti atsirinkti, kaip vystyti savo pajėgumą, nustatyti savo organizacijos vystymo prioritetines kryptis.
- tobulinti įtraukties infrastruktūrą.
 - AP modelis turi atskleisti valstybės institucijoms, kokiais kriterijais remiantis yra prasmingiausia pažinti sektoriuje veikiančius socialinius partnerius (suinteresuotuosius);
 - įvertinti jų pajėgumą naudotis esama dalyvavimo infrastruktūra;
 - įvertinti asociacijų intereso laipsnį viešojo intereso atžvilgiu.

AP modelio paskirtis schematiškai pateikta 16 pav.



16 pav. Asociacijų organizacinių pajėgumų modelio paskirties schematiškas atvaizdavimas.

AP modelio taikymo naudą galime matyti kaip įtraukties infrastruktūros tobulinimo kryptį ieškojimą bei paramos sistemų kūrimą:

- AP modelis bus naudingas pasirenkant, kaip tobulinti įtraukties infrastruktūrą, kad interesų grupės įvairiuose savo pajėgumo etapuose įveiktų dalyvavimo barjerus, kurtų naujus įtraukimo instrumentus;
- AP modelis padės valstybės institucijoms pasirinkti, kokia parama prisidėti vystant interesų grupių pajėgumą;
- AP modelis gali padėti pagrindus stebėti interesų grupių pajėgumą ištraukti, stebėti jų brandos vyksmą ir tai gali tapti duomenimis, kuriais remiantis būtų daromi sprendimai dėl asociacijų tarpusavio konkurencijos, bendradarbiavimo ir pan.

7.2. Interesų grupių (asociacijų) organizacinio pajėgumo modelio teorinės prielaidos

7.2.1. Žinių vadybos koncepcija

Pajėgumo tobulinimas yra žinių valdymo proceso dalis, paremta žinių akumuliacija²⁰⁹. Kalbant apie neišvengiamus žinių valdymo proceso etapus, yra ne vienas artinys akcentuojant vienus ar kitus proceso elementus. Vienas darnesnių ir atstovavimo gebėjimų vystymui palankiausių proceso detalizavimų yra grįstas trimis etapais²¹⁰:

1. Žinių kūrimas ir priėmimas (angl. *knowledge creation and capture*). Žinių valdymas prasideda nuo žinių šaltinių nustatymo²¹¹, informacijos ir galimų idėjų generavimo būdų, vietos ir žmonių, kurie gali tapti tokiais šaltiniais, identifikavimo. Kai informacijos ir žinių šaltiniai yra aiškūs, tampa svarbūs žinių pagavimo mechanizmai.

209 Virji, H., Padgham, J. & Seipt, C. (2012). Capacity building to support knowledge systems for resilient development – approaches, actions, and needs. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4, 115–121.

210 Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and in Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, 1-312.

211 Mendes, M., M., Gomes, J., F. S. & Bátiz-Lazo, B. (2004). Management of knowledge in new product development in Portuguese higher education. In Gupta, J. N. D. & Sharma, S. K. (Eds.), *Creating knowledge-based organizations*. Hershey, PA: Idea Group.

Vis dažniau priėmimas yra tapatinamas su sąveika tarp įvairių žinių valdytojų. Taip suvokiant žinių priėmimą, jis tampa realizuojamas per partnerystės strategijų kūrimą²¹².

2. Žinių dalinimasis ir sklaida (angl. *knowledge sharing and dissemination*). Kai žinios yra sukurtos, priimtos ir jomis jau galime disponuoti, ateina laikas jomis dalintis taip, kad visi esantys žinių vadybos rate galėtų pasiekti tą patį žinių lygį bei interpretuotų jas kuo artimiau tikrosioms žinių prasmėms. Be dalinimosi žiniomis tarpusavyje, taip pat yra reikalinga platesnė žinių sklaida už esamo žinių vartotojų rato. Tokiu būdu grįžtanti žinių porcija gali sukurti naujas žinias arba paskatinti naujų žinių kūrimąsi. Kad šie procesai prasidėtų, reikalingi asmenine patirtimi ir pasitikėjimu grįsti dvi-pusiai bendradarbiavimo ryšiai²¹³. Žinios, besikaupiančios vienoje organizacijos vietoje ar viename asmenyje, gali būti paskleistos plačiau ir tapti visos organizacijos žiniomis. Pasidalijimas ir sklaida tampa žinių perkėlimo (angl. *transfer*) prielaida, kai žinios išeina iš organizacijos ribų ir yra priimamos kitų organizacijų ir tampa kitų produktų ar žinių kūrimo prielaida.
3. Žinių įsisąmoninimas ir jų taikymas (angl. *knowledge acquisition and application*) – tai žinių interpretacija, tolimesnis mokymasis, sukauptų žinių naudojimas esamų problemų sprendimui, naujų sprendimų paieška, naujos kokybės veikimo būdų kūrimas.

Asocijuotų grupių atstovavimo gebėjimai atgyja tik kai ciklas tarp veiklų, kurios skirtos žinioms priimti išorėje, yra sujungiamas su žinių perkėlimu į vidinio vartojimo žinias. Atrodytų, kad yra reikalinga tokia organizacinė aplinka, kurioje būtų puoselėjamas žinių pasidalijimas, lemiantis žinių perkėlimą, taip sukurdamas natūralų žinių apykaitos ratą (žinios viduje perkeliamos ir pasidalijamos su išore, iš išorės žinios parnešamos į vidų ir ten asimiliuojamos). Žinoma, toks apytakos ratas nėra tiesinis procesas. Momentinis žinių trūkis gali atsirasti dėl procesų koordinavimo praktikų, dėl prisijungusių naujų narių, dėl naujų aplinkybių, kurios keičia suvoki-

212 Virji, H., Padgham, J. & Seipt, C. (2012). Capacity building to support knowledge systems for resilient development – approaches, actions, and needs. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4, 115–121.

213 Hess, C., G., (2007). *Knowledge Management and Knowledge Systems for Rural Development*. GTZ, Division 45: Agriculture, Fisheries and Food. Available at: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-Knowledge-Management-Reader-2007.pdf>

mą apie bendrą interesą, dėl naujo intereso formavimosi, dėl besikeičiančių valstybės valdymo sistemų²¹⁴.

Kai interesų grupės tampa svarbios politikams dėl ekspertinių žinių, kurių politikams ir politikos procesui trūksta, tampa sudėtinga atskirti, kada interesų grupės dalijasi savo žiniomis, o kada jos sąmoningai pasirinko realizuoti savo lobistinę strategiją, norėdamos paveikti politikos procesus savo intereso naudai. Dažnai objektyviai net ir nėra būdų atskirti šių dviejų tikslų, nes trūkis tarp žinių lygio, jų suvokimo ir interpretavimo visada egzistuoja, ypač jei sąveika tarp politikos dalyvių yra fragmentinė, reta, nestruktūruota ir todėl beveik nepažini. Visgi politikos procesuose viešojo valdymo institucijų naudojama retorika dažnai turi dvi kryptis: viena yra žiniomis ir profesine ekspertize grįsta retorika, kuri remiasi argumentais, skirtais pagrįsti interesų grupės poziciją, o kita yra lobistinė strategija grįsta eskaluojant žinomus visuomenei mitus. Gana išsamus atvejo tyrimas Vokietijoje²¹⁵ nustatant audito standartus parodė žinių perdavimo ir priėmimo prielaidas. Pasirodė, kad parlamento nariams labiau priimtini yra tie argumentai, kurie akcentuoja galimas pasekmes, nukreiptas į rinkėjus. Todėl politinės sistemos lengviau priima būtent tokius argumentus, ir ima toliau jais naudotis kaip perimtomis naujomis žiniomis. Tokiems žinių virsmams net nereikia specialių dalykinių ekspertinių žinių. Kadangi šiuos argumentus pateikia asociacijos, kurios demokratinėse valstybėse vertinamos kaip demokratijos legalizavimo dalyvis, jis yra priimamas be didesnės kritikos ar abejonių.

Žinių valdymui yra svarbus mokymosi procesas ir jam palanki organizacinė struktūra, kurių efektyvumas geriausiai atsiskleidžia formuojant organizacijos žinių įsisavinimo pajėgumus (angl. *absorbtive capacities*). Žinių įsisavinimo pajėgumai apibrėžiami kaip gebėjimas pasinaudoti išorinėmis žiniomis mokymosi proceso metu.

214 Partidario, M., R. & Sheate, W., R. (2013). Knowledge brokerage -- potential for increased capacities and shared power in impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 39, 26–36.

215 Hoffmann, S., Zulch, H. (2014). Lobbying on accounting standard setting in the parliamentary environment of Germany. *Critical Perspectives on Accounting* 25, 709–723.

Išskiriami trys įsisavinimo gebėjimams būdingi mokymosi proceso etapai²¹⁶:

- **Žvalgomasis ir tiriamasis** (angl. *exploratory*) etapas. Tai etapas, skirtas žinių atsirinkimui iš visos pasiekiamos žinių imties.
- **Transformacijos** (angl. *transformative*) etapas. Šis etapas skirtas žinių kaupimui ir jų suaktyvinimui. Suaktyvinimas vyksta, kai sukauptos ir pačių sukurtos žinios susilieja su naujomis. Neretai šis mokymosi etapas tampa operacionalizuotas dėl viduje sukuriama taisyklių žinioms asimiliuoti su naujomis žiniomis. Šiame etape galima kalbėti tiek apie naujų žinių perkėlimą, tiek ir apie jų eliminavimą, interpretavimą, inovatyvų jų pritaikymą.
- **Pritaikymo** (angl. *exploitative*) etapas. Paskutinis mokymosi etapas yra skirtas pilnam žinių, kurios skirtos labai aiškiam organizacijos tikslui pasiekti jas integruojant į bendrą suvokimą, asimiliavimui ir jų integravimui į naujų žinių kūrimo procesus.

Šveicarų mokslininkų tyrimai dėl komercinių įmonių mokymosi procesų kuriant komercinės inovacijos produktus ir paslaugas²¹⁷, įrodo, kad **žvalgomajame ir tiriamajame** etape tampa svarbu sugebėti atsirinkti tinkamiausius žinių šaltinius, sugebėti įtraukti organizacijos narius į bendrą, jungtinį žinių kūrimo procesą. O tai dažniausiai pavyksta organizuojant nuolatinį susitikimų tiek organizacijos viduje, tiek ir su išorės partneriais metu. Efektyviam mokymosi etapui susikurti yra reikalinga tinkama motyvacija pasinaudoti nustatytais žinių šaltiniais ir sugebėti pastebėti naujas, besiformuojančias išorėje, žinias ir jau šiame etape pradėti jas klasifikuoti (geriau pažinti). **Transformacijos** etape tampa svarbu rekonstruoti sukauptas žinias, palengvinant jų perkėlimą iš vieno konteksto į kitą, kuriant naujas asociacijas ir taip suformuojant naujo turinio žinias, kurios vėl grąžinamos į bendrą organizacinių žinių talpyklą jau kaip nauja žinių dalis. Šis procesas gali vykti tik dalijantis viduje ir diskutuojant, siekiant kolektyvinio ir bendro supratimo bei vieningos interpretacijos. Žinoma, dėl žinių kom-

216 Lane, P., J., Koka, B., R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

217 Gebauer, H., Worch, H., Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30, 57–73.

pleksiškumo ir sudėtingo jų turinio reikalingi ir specialūs instrumentai, kad sukauptų žinių sklaida būtų tokia, kad mokymosi procesas visoje organizacijoje vyktų beveik sinchroniškai. **Pritaikymo** mokymosi etapo tikslas yra sugebėti kiek galima tiksliau suformuluoti žinias, kurios teiktų labai apčiuopiamą ir konkrečią ir tikslą orientuotą naudą organizacijai. Lengviausia pademonstruoti pritaikymo etapo prasingumą komercinę veiklą vykdančiai organizacijai: šiame etape turi atsirasti nauji, su inovatyviu sprendimu susiję, produktai.

Tokio trijų mokymosi etapų proceso siekiamybė yra žinių įsisavinimo gebėjimas, kurį galime suvokti ir kaip vadybinių bei komunikacinių gebėjimų visumą pirmiausia pažįstant žinių šaltinius (pagal žinių šaltinio apimtį ir tipą), po to komunikacinių priemonių sukomplektavimą žinioms toliau asimiliuoti su jau turimomis žiniomis jas pritaikant siekti organizacijos tikslų.

Žinių įsisavinimo pajėgumai tampa ypač svarbūs, kai išorinė aplinka yra turbulentinė ir greitai besikeičianti. Tada tokie gebėjimai užtikrina inovatyvių strateginių sprendimų plėtrą, tinkamą ir, svarbiausia, savalaikį reagavimą į pokyčius ir tampa vienintele sąlyga, leidžiančia organizacijai išlikti konkurencingai ir rezultatyviai.

7.2.2. Pajėgumų koncepcija.

Praktikai ir kai kurie tyrėjai į terminą „pajėgumai“ yra linkę sudėti tas kompetencijas, kuriomis gali būti apibūdinamas žmogiškasis kapitalas. Tad tokiu atveju pajėgumų plėtra virsta individo asmeninių įgūdžių ir gebėjimų lavinimu. Toks požiūris turi ilgą istoriją, yra labai giliai įsišaknijęs praktikoje ir kartais net vertinamas kaip viešoji inovacija. Tokia pajėgumų koncepcija remiasi ne viena vystomojo bendradarbiavimo programa. Tačiau toks gana siauras požiūris į pajėgumus per kompetencijas imamas plėsti įžiūrint ir kitų ne mažiau svarbių pajėgumų elementų. Tuomet ne tik kompetencijų kėlimas per mokymus ir techninę pagalbą tampa svarbus kalbant apie organizacinius pajėgumus. Bendraja prasme, pajėgumai apibrėžiami kaip gebėjimas veikti geriau ir efektyviau²¹⁸. Tad taip išplėtus bendruosius pajėgumų tikslus, iš tiesų bandoma spręsti su sprendimų priėmimu susijusias valdymo problemas. Išplėtus pajėgumų turinį, atsiveria naujos galimybės

218 Morgan, P. (2006). The concept of capacity. *European Centre for Development Policy Management*, (May), 22.

konceptiją taikyti veiklos valdymui tiek privačiame, tiek ir viešame sektoriuje. Pajėgumų koncepcija tampa ypač patraukli ir patogi aprašyti naujas išskylančias veiklas, nepažintas organizacijų veikimo formas, kurias kol kas apibrėžiame gan normatyviai, sudėdami daugiau savo lūkesčius, nei pagrįstas žinias. Tuomet aprašant operacinius gebėjimus, atsiskleidžia naujos veiklos valdymo dimensijos geresniam veikimui, apie kurias nebuvo pagaltvota ir įvertinta, kad jos gali būti svarbios. Tad viešojo valdymo sistemos su ištrauktis elementais arba nevyriausybinio sektoriaus plėtra, nors kol kas nagrinėjamos normatyviai, gali pavirsti operacinėmis rekomendacijomis ir tapti gera terpe pajėgumų koncepcijai vystyti.

Pajėgumų koncepcijos turinį atskleidžia penki Morgano aprašyti aspektai²¹⁹:

1. Pajėgumai yra įgalinimo ir tapatybės išraiška. Tai tos organizacijos savybės, kurios padeda organizacijai išgyventi, augti, tapti sudėtingesnei, vystytis pageidaujama kryptimi.
2. Pajėgumai – tai kolektyviniai gebėjimai, kurių specifinė kombinacija sudaro prielaidas visai sistemai darniai veikti, siekti vertingų rezultatų, kurti tarpusavio ryšius ir periodiškai atsinaujinti.
3. Pajėgumai yra natūrali sistemos, kaip reiškinių, būseną arba sąlyga. Turima omenyje, kad pajėgumai gali atsirasti kaip sąveikos pasekmė, kai sistema veikia konkrečiame kontekste. Tai yra nuolat vykstanta dinaminis sistemos virsmas, kuriame sudėtingai ir nevienareikšmiškai sąveikauja vertybių, išteklių, strategijų, gebėjimų sistemos.
4. Pajėgumai yra tarsi galimybių būseną, kuri yra laikina ir pereinama, todėl neapčiuopiama ir tiesiogiai nematuojama. Pajėgumų pasekmė yra veiklos rezultatai, kurie jau gali būti pamatuojami. Todėl pajėgumai sunkiai valdomi, matuojami ir suvokiami.
5. Pajėgumai gali būti viešosios vertės kūrimo prielaida. Tam tikrų gebėjimų ir išteklių visuma nulemia geresnę sveikatos apsaugą, sėkmingą valstybių kovą su korupcija, nusikalstamumu, ir pan.

Pajėgumų vystymas yra ilgas procesas, kuris sukelia kompleksinius organizacijos pokyčius, didžiąja dalimi priklausančius nuo išorinio konteksto, kai pokyčius patiria tiek individai, tiek organizacija, tiek ir išorinė

²¹⁹ Morgan, P. (2006). The concept of capacity. *European Centre for Development Policy Management*, (May), 22.

organizacijos aplinka. Didžiausi sunkumai tobulinant pajėgumus patiriami vykstant pokyčiams, kurie paveikia ne tiek naujų žinių ir įgūdžių įgijimą, kiek vertybių ir elgsenos pasikeitimus. Kadangi pajėgumų vystymas apima tris lygius (individo, organizacijos, visuomenės), tik pokytis visuose lygiuoseampa pastebimas ir gali būti prasmingas vystymosi procese.

Įsisavinimo pajėgumai (angl. *absorptive capacity*). Įsisavinimo pajėgumai, kaip sąvoka, susiformavo dėl žinių valdymo teorijos. Ši pajėgumų savybė paaiškina, kaip pajėgumai yra susiję su organizacijos išore ir gebėjimu vertinti išorėje atsirandančių žinių vertę, numatyti, kaip jos gali būti pritaikomos, kokių vidinių pokyčių tam reikia ir jas taikyti viduje²²⁰. Tad šie pajėgumai formuojasi tyrimo, transformacijos ir pritaikymo etapais žinių valdymo cikle. Jei tokie įsisavinimo gebėjimai stiprūs, tuomet organizacija pajėgia stiprinti išorinius bendradarbiavimo ryšius, kurie yra palaikomi darniais vidiniais organizaciniais ryšiais. Pirminė įsisavinimo gebėjimų atsiradimo prielaida yra poreikis ir gebėjimai tyrinėti (ieškoti išorinių žinių šaltinių, juos vertinti, suvokti jų adaptavimo galimybes). Vėliau įsisavinimo gebėjimai įgyja sprendimų priėmimo funkciją, kuri nulemia sprendimą ieškoti ir skirti reikiamus resursus derinant ir balansuojat pastangas tarp turimų žinių panaudojimo ir naujų žinių paieškos ir analizės²²¹.

Taigi įsisavinimo pajėgumai apibrėžiami kaip valdymo procesas²²², apimantis:

- **Žvalgymo ir tyrinėjimo pajėgumus** (išorinių žinių šaltinių, žinių apimčių, žinių rūšių, tipų tyrinėjimą);
- **Transformacijos pajėgumus** (vidinius komunikacijos procesus, resursų skyrimą);
- **Panaudojimo pajėgumus** (išorinių žinių taikymą ir panaudojimą, išorines žinias derinant su turimomis žiniomis).

Žvalgymas ir tyrinėjimas (angl. *exploration*) ir taikymas (angl. *exploitation*). Įsisavinimo pajėgumai yra susiję su tyrimo ir pritaiky-

220 Cohen, W., M., & Levinthal, D., A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

221 March, J., G., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1) 71–87.

222 Makinen, S., J., & Vilkkio, M., K. (2014). Product portfolio decision-making and absorptive capacity: A simulation study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 32, 60–75. <http://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.09.004>

mo gebėjimais. Pagal apibrėžtį, tyrimo ir pritaikymo gebėjimai lyg ir turėtų skirtis, nes tai yra skirtingi žinių valdymo etapai. Tyrimo gebėjimas apibrėžiamas kaip naujų žinių siekis, paieška, o taikymo gebėjimai apibrėžiami kaip įsisavintų žinių naudojimas ar tolimesnė plėtra. Tyrinėjimas įtraukia organizacijos narius ir visą organizaciją į paieškas, eksperimentavimą, variacijų išbandymą, siekiant pagerinti savo akademinės veiklas ar tai būtų produktyvumas, ar tai būtų kokybė, ir tai susiję su sąmoningu apsisprendimu ir pasirinkimu taip elgtis. Tyrinėjimas yra susijęs su tuo, kas atrandama panaudojimui ir eksploatavimui. Tai tarsi nenutrūkstamas procesas ir nuolatinis žinių virsmas²²³. Visgi, kartais skirtumą ar trūkį tarp šių sąvokų sunku užčiuopti. Tyrinėjimas ir taikymas yra susiję su fundamentiniu skirtumu tarp požiūrių, kurių vienas teigia, kad reikalingos siauros specializuotos taikomosios žinios, o kitas požiūris teigia, kad tik platus žinių spektras ir jų interpretacija padeda užčiuopti tikrąjį žinojimą apie reiškinį, tarp jų – ir apie organizacijos sėkmę. Tuomet tampa nevisiškai trivialu nustatyti, ar tyrinėjimas ir eksploatacija yra vieno reiškinio kraštinės sąlygos, kai tarp jų pokytis įvyksta nuolatinio kitimu, ar tai, vis dėlto, yra dvi nepriklausomos žinių kaupimo stadijos, diskrečios būsenos? Šios sąvokos labiau atsiskiria organizacijos valdyme asocijuojant tyrimo gebėjimus su organizacine įvairove, diversifikacija ar organizacinėmis variacijomis. O taikymas šioje švietimo imtas asocijuoti su organizacijos patirtimi, siekiu susikoncentruoti ir mažinti galimą pasirinkimą susitelkiant²²⁴.

Aiškumas atsiranda, kuomet į žinių šaltinių paieškos ir analizės procesą prieš taikymą ir panaudojimą įterpiame transformacijos pajėgumus.

Transformacijos pajėgumai. Kaip įsisavinimo pajėgumų neatsiejama dalis, transformacijos pajėgumai yra atsakingi už bendruomenės ar organizacijos gebėjimą pradėti pokyčius ir padėti susiorientuoti sudėtingame pokyčių procese siekiant apčiuopiamo rezultato. Transformacija prasideda, kai naujos žinios nebeatitinka turimų žinių struktūros, todėl tenka keisti turimą struktūrą ir adaptuotis prie naujų žinių. Bendruoju atveju transformacijos pajėgumai yra gebėjimas kurti naujas sistemas ir jų konfigūracijas, kai

223 Tushman, M., L., & O'Reilly, C., A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

224 Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M., L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <http://doi.org/10.1080/19416521003691287>.

senosios jau nebeveikia²²⁵. Prasmingoms transformacijoms realizuoti reikia suvokimo apie galimus dinامينius sistemų pokyčius, apie senos ir naujos sistemų atsparumą ir ilgaamžiškumą. Vėliau turi sekti ryžtas imtis iniciatyvos pokyčius pradėti atliekant tam tikrus eksperimentus, kurių metu atsiranda praktinis mokymasis ir patirtis. Kad transformacija būtų sėkminga, reikia turėti gebėjimų skatinti naujų vertybių ir naujų netikėtų prasmų atsiradimą ir sugėbėti jas ne atmesti, bet palaikyti jų formavimąsi²²⁶.

Įsisavinimo pajėgumų formavimasis efektyviausiai vyksta nusistačius tam tikras procedūras. Tyrimais yra įrodyta, kad laikantis tam tikrų principų padedame įsisavinimo pajėgumams formuotis greičiau. Pavyzdžiui, periodiniai bendradarbiavimo ryšiai su tais žmonėmis, kurie yra labiau išmanūs ir geba geriau kurti naujas žinias, tarpdalykinių komandų kūrimas arba planuojami susitikimai su kitomis institucijomis, skyriais.

7.2.3. Įtraukties pajėgumų modelių analogai

Pajėgumų koncepcinio modelio analogu galime laikyti Simmons ir Birchall²²⁷ pasiūlytą, o de Freitas ir Graham²²⁸ patobulintą dalyvavimo grandinės modelį (angl. *Participation Chain Model*). Šis modelis nors ir labai abstrakčiai, bet akcentuoja įtraukčiai realizuoti svarbias dedamąsias, kurių viena yra susijusi su dalyvavimo pajėgumais. Modelis vengdamas per didelio detalumo, vienija veiksnius, kuriančius įtrauktį. Pirminis dalyvavimo grandinės modelis (žr. 17 pav.) vienija:

1. Paklausą lemiančius veiksnius (motyvacija – paskatos, skatinančios interesų grupę įsitraukti);
2. Pasiūlą lemiančius veiksnius:
 - i. išteklius, kuriuos dalyviai turi valdyti;
 - ii. pastangas, kurių reikia siekiant išteklius mobilizuoti.

225 Walker, B., Holling, C., S., Carpenter, S., R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9, 1-5.

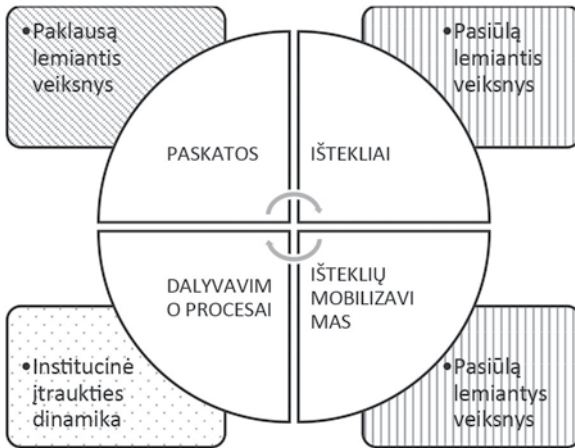
226 Wolfram, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 121–130. <http://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.011>.

227 Simmons, R., Birchall, J., (2005). A joined-up approach to user participation in public services: strengthening the 'participation chain'. *Soc. Policy & Adm.* 39 (3), 260-283.

228 de Freitas C., & Graham Martin G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science & Medicine* 135, 31-39.

3. Institucinę įtraukties dinamiką (dalyvavimo procesai, nulemiantys pakartotinę įtrauktį).

Šiame modelyje ištekliais vadinama tai, kas nulemia išankstinius gebėjimus ir galimybes dalyvauti. Ištekliais pripažįstama informacija, įgūdžiai, pasitikėjimas savimi ir aplinka, kurioje ketinama veikti.



17 pav. Dalyvavimo grandinių modelis.

(pagal ²²⁹, ²³⁰)

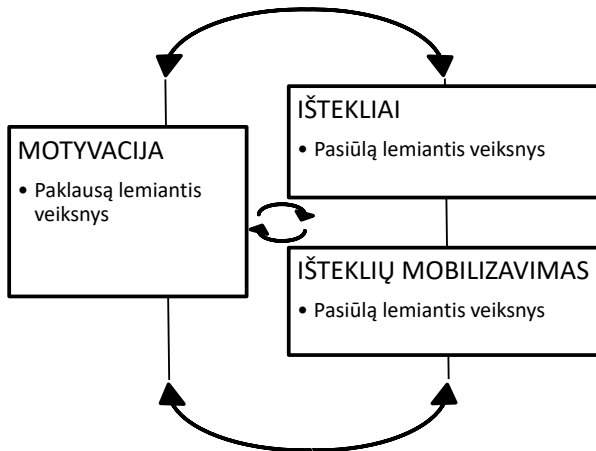
Vėliau šis modelis buvo patobulintas, adaptuojant jį taip, kad atsiskleisėtų ir dalyvavimo prasme silpnų interesų grupių įsiliejimui svarbūs veiksniai (žr. 18 pav.). Silpnoms interesų grupėms dažnai trūksta paramos formuojant savo pajėgumus, joms trūksta pasitikėjimo savimi, supratimo, kad ir jos gali atstovauti savo interesams ten, kur atrodytų dirba tik profesionalai ar daug pasiekę specialistai, iškilūs verslininkai. Silpnoms interesų grupėms reikia pagalbos, kad jos galėtų reikšti savas mintis įveikdamos tiek fizinius,

229 Simmons, R. and Birchall, J. (2005), A Joined-up Approach to User Participation in Public Services: Strengthening the “Participation Chain”. *Social Policy & Administration*, 39: 260–283. doi: 10.1111/j.1467-9515.2005.00439.x

230 de Freitas, C., & Martin, G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science and Medicine*, 135, 31–39. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.019>.

ties ir vadybinius ribojimus. Joms reikalinga tiek kolektyvinė, tiek individuali skatinimo motyvacija įsitraukti, savo turimų gebėjimų ir dinaminio įgalinimo veikti mobilizavimas.

Jei ankstesniame 2005 m. modelyje išteklių buvo pripažįstami kaip konstanta, tai patobulintame modelyje pripažįstama nuolatinė išteklių dinamika, nulemianti vieno iš svarbiausių pajėgumų vystymosi būdų dalyvavimo raišką. Dalyvavimo metu sukaupiamos naujos žinios ir patirtis, tobulinami dalyvavimo gebėjimai, dalinamasi patirtimi, kaip vienus ar kitus išteklius kausti.



18 pav. Modifikuotas dalyvavimo grandinių modelis.

(adaptuota pagal de Freitas ir Graham²³¹ p. 37).

Dar vienas įtraukimo elementą išryškinantis modelis, kurį verta aparti, yra pasiūlytas miestų plėtrai ir pavadintas „Konceptiniu miestų transformatyvių pajėgumų modeliu (angl. *Conceptual framework for urban transformative capacity*)“²³². Šiame modelyje bandoma kiek galima detaliau išvardyti viską, kas teoriniu ir praktiniu lygiu yra žinoma apie įtrauktį ir jos

231 De Freitas, C., & Graham Martin, G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science & Medicine* 135, 31–39.

232 Wolfram, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 121–130. <http://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.011>.

palaikymo priemonės bei remiamasi įsisavinimo gebėjimų koncepcija. Šis modelis remiasi išvardijamais pajėgumų vystymo kriterijais:

1. Įtraukus valdymas
 - 1.1. Dalyvavimas ir įtrauktis (piliečiai, jų organizacijos, verslas ir jų atstovai dalyvauja tiesioginiuose debatuose su valdžios institucijomis);
 - 1.2. Tinklai ir kitos valdymo formos (formalūs ir neformalūs veikėjų tinklai, centralizuotai ar decentralizuotai valdomos struktūros, kitos valdymo formos pripažįstamos lygiavertėmis, valdymas padeda sukurti pasitikėjimu grįsta socialinį kapitalą, mobilizuoja politinį palaikymą, tinklų tankis ir integralumas garantuoja tarpusavio balansą);
 - 1.3. Darni hibridizacija ir mediatoriai (mediatoriai reikalingi socialiniams suinteresuotiesiems suartinti, mediatoriams reikalingi stabilūs ištekliai, tiek finansiniai, tiek ir organizaciniai, tos asmenybės, kurios geba veikti tarp sektorių, tarp organizacinių lygmenų yra svarbiausi mediatoriai).
2. Transformuojanti lyderystė (lyderystė, atsirandanti tiek tam tikroje vietoje, tam tikrame sektoriuje ar nukreipta į tam tikrą tikslą, maitinti darnaus pokyčio galimybę. Lyderystė galima tik drauge sprendžiant problemas, dalijantis sprendimo priėmimu atviro proceso metu).
3. Įgalintos ir autonominės bendruomenės
 - 3.1. Visuomeninių poreikių išryškėjimas;
 - 3.2. Bendruomenių įgalinimas (suinteresuotųjų asociacijos, praktikų bendruomenių skatinimas, resursų – informacijos, laiko, erdvės, gebėjimų, įrankių, socialinių tinklų, socialinių organizacijų, finansų atvėrimas).
4. Sistemų pažinimo ir atminties
 - 4.1. Sistemų pažinimo (žinių apie sistemas, kultūras, organizacines struktūras, praktikas, analizės apie esamą būklę ir sistemų pokyčius, barjerus ir galimybes);
 - 4.2. Priklausomybių tarp reiškinų pažinimas (suinteresuotieji vis kitu laipsniu suvokia situacijos rimtumą ir galimybes).
5. Ateities įžvalgos
 - 5.1. Diversifikuotų ir tarpdalykinių žinių kūrimas drauge su mokslininkais;

- 5.2. Kolektyvinės vizijos pokyčiams (vizijos turi stiprų suinteresuotųjų įtraukimo ir motyvacijos poveikį);
- 5.3. Alternatyvūs scenarijai.
- 6. Diversifikuotos bendruomenės įtraukimas į eksperimentus su nepalankiais sprendimais. Ekonominių, socialinių ar ekologinių pasekmių aptarimas.
- 7. Inovacijų įterpimas.
 - 7.1. Priėjimas prie pajėgumų didinimo išteklių;
 - 7.2. Pokyčių veiksmų planavimas (koalicijų formavimas, procedūrų nustatymas);
 - 7.3. Lankstus ir palaikantis teisinis reguliavimas (toks reguliavimas palieka vietos alternatyviems siūlymams).
- 8. Lankstus socialinis mokymasis (dalyviai įtraukiami į eksperimentus, jie turi reikiamus metodinius įgūdžius, jiems parenkami įvairūs formatai, sudaroma galimybė refleksijai).
- 9. Darbas visuose lygiuose, kur žmogus tampa svarbiausias agentas (pajėgumų vystymasis per visus lygius: individo, namų ūkio, socialinių grupių, organizacijų, tinklų, visuomenės).
- 10. Darbas visuose politikos-administravimo ir geografiniuose lygiuose (savivaldos, valstybės, kaimynystės, miesto, tarptautiniuose, regioniniuose ir pan.)

Aptarti trys pajėgumų modeliai skiriasi savo konceptualumu ir operacinėmis detalėmis, tačiau jie yra labai charakteringi, pavyzdžiai, kaip yra suvokiama su įtrauktimi susijusi pajėgumo problema, ir kaip ji yra sprendžiama. Pajėgumų problemą modeliai bando sufokusuoti į normatyvinį resursų ir kitų gebėjimų rinkinį, siekiant atskleisti galimus ryšius.

Simmono ir Birchall'so bei de Freitas ir Graham modeliai bando paaiškinti reiškinių per motyvus, ieškodami lemiamų veiksnių pajėgumams vystyti. Wolfram modelis yra specializuotas ir pritaikytas miestų plėtrai, todėl jame gausu detalių, kurios suformuluotos kaip instrukcijos, kuriomis reikėtų vadovautis. Jame įtrauktis ima skambėti kaip svarbiausias leitmotyvas valdymui. Atrodo, kad ieškodami modelio elementų, autoriai bando atskleisti kuo daugiau ryšių tarp elementų. Tačiau siekis aprašyti ryšius įveda nemažai sumaišties modeliuose, nes naujas ryšys įneša į sistemą naują kokybę, kurios dimensijos net nėra žinomos.

Kitame skyriuje bandysime pasiremdami šiais modeliais, kaip atskaitos tašku, suformuluoti interesų grupėms būdingiausių pajėgumų modelį, susiejant pajėgumus su interesų grupių organizacijos veiklomis.

7.3. Asociacijų organizacinio pajėgumo koncepcinis modelis

Remiantis dalyvavimo grandinės elementais, toliau formuojamas interesų grupių pajėgumų modelis, paremtas motyvavimo, resursų kaupimo ir mobilizavimo dimensijomis, jas integruojant į sistemą, kuri sąlygotų operacinius veiksmus.

Resursai modelyje yra apibrėžiami kaip gebėjimas pritraukti ir valdyti finansinius, laiko ir žmogiškuosius išteklius, gebėti susikurti organizacines struktūras ir sukurti sprendimo priėmimo sistemą, gebėti planuoti ir savo planų siekti.

Motyvacija – tai gebėjimas pasinaudoti resursais. Ji toliau modelyje yra integruojama į vidinių gebėjimų puoselėjimą, kai tinkamai pažinus savo grupės interesus galima pasirinkti reikiamus būdus jiems atstovauti, atsirinkti interesams tenkinti naujas formas, suteikiant įvairiapusę naudą savo nariams.

Resursų ir motyvacijos mobilizacija yra realizuojama pajėgumais, kurie yra nukreipti į interesų grupės, kaip organizacijos, išorę. Mobilizacija gali būti realizuojama plėtojant advokacijos ir tarpininkavimo kompetencijas. Taip pat mobilizacijai teigiamo postūmio gali duoti tie pajėgumai, kurie nulemia, kad asociacijos nariai nuolat turėtų poreikį siekti sukaupti naujų gebėjimų atstovauti grupės interesui. Taip pat išlaikytų poreikį suformuotą interesą „išnešti“ plačiau už savo interesų grupės ribų.

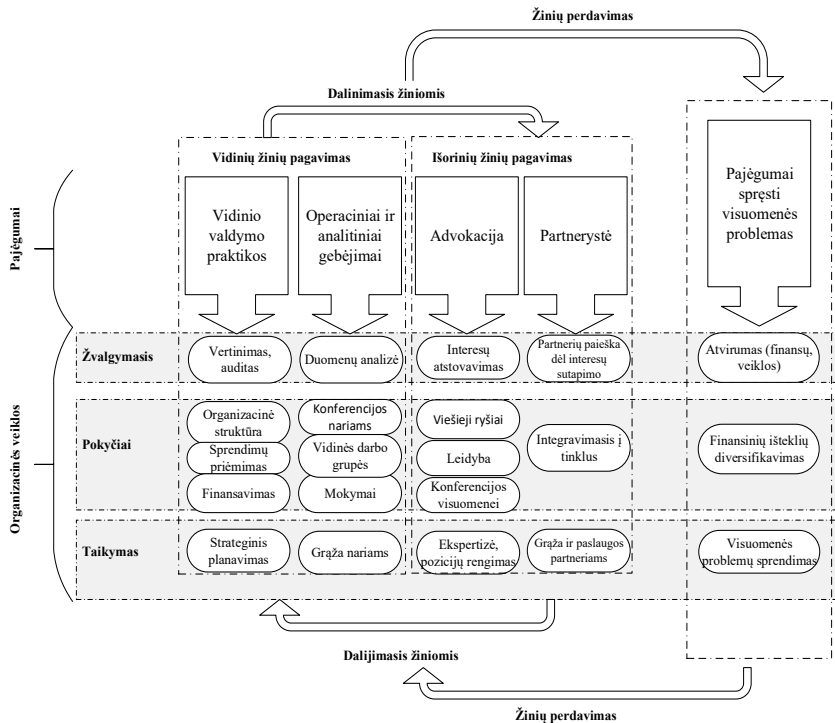
Tyrimai rodo, kad asociacijos, skirtos interesų grupių veiklai įteisinti, įgyvendindamos savo misiją, pirmiausiai susikuria vidinės organizacijos struktūras, kurių formas iš dalies nulemia įstatymų ar kito lygmens teisės aktų nuostatos. Besiplėtodama interesų grupė susikuria savo kasdienės veiklos praktikas, kurios yra grindžiamos tam tikromis komunikacijos tarp narių taisyklėmis, susitarimais dėl bendrų sprendimų priėmimo, finansų valdymu. Organizacinės praktikos papildomos veiklomis, kurios nukreiptos į narių įtraukimą, jų turimų žinių panaudojimą, kartu ir trūkstamų žinių spragų kompensavimą. Atskirais atvejais interesų grupės imasi intelektinės veiklos, analizuodamos savo sektorių ir savo vietą jame, rinkdamos duomenis, kurie galėtų pagrįsti intereso svarbą ir galimas jo realizavimo

formas. Taip kaupiami organizaciniai pajėgumai tampa prielaida atstovauti interesui už asociacijos ribų. Pirmiausia – valdžios institucijose. Bet ši veikla nebūtinai apsiriboja intereso atstovavimu kuriant interesų grupei palankų reguliavimą, bet ir viešinant interesą tarp kitų intereso grupių tarpe bei visuomenėje. Interesų grupė tampa kitų interesų grupių tinklo nare. Jei asociacijai pavyksta sutelkti reikiamus pajėgumus, interesų grupė tampa pajėgi spręsti ne tik savo, kaip siauro intereso gynėjo, problemas, bet ji pati imasi iniciatyvos spręsti visuomenei svarbius klausimus savo jėgomis, neperkeldama problemų valstybės institucijoms ir nesitikėdama, kad viešajame sektoriuje veikiančios sprendimų priėmėjos problemas išspręstų savarankiškai.

Tiesa, kuriant asociaciją interesams atstovauti, nupasakotas pajėgumų plėtros eiliškumas nėra vienintelis teisingas ar privalomas. Galima aprašyti ir kitokią interesų grupės, kaip asociacijos, brandos ir pajėgumų augimo procesą. Tarkime, nauja interesų grupė pradeda savo veiklą nuo to momento, kai visuomenėje atsiranda suvokimas, kad suvienijus panašius individualius interesus, kolektyvinį interesą lengviau garsinti ir už jį kovoti. Tokia naujai susikūrusi interesų grupė imasi veiklos ir lobistinę veiklą pradeda kreipdamasi į valstybės institucijas su siūlymais. Deja, tokia interesų grupė susiduria su nepasitikėjimu, neišvengia konfrontacijos su kitomis interesų grupėmis. Tad susidūrę su pirmaisiais apribojimais, imasi stiprinti savo pajėgumus kitoje srityje – pavyzdžiui, gerina analitinius gebėjimus. Surinkus reikiamą duomenų ir atlikus tyrimus, interesų grupė tampa pajėgi pateikti kontrargumentus konkuruojančioms interesų grupėms bei papildyti įrodymų rinkinį naujoms politinėms nuostatomis formuoti. Šie gebėjimai padeda susirasti daugiau partnerių, kurie gali palaikyti interesų grupės poziciją, o interesų grupė tampa pajėgi susikurti paveikesnę advokacijos strategiją. Vėliau ateina supratimas, kad reikalingas didesnis ratas rėmėjų tiek grupės viduje, tiek ir grupės išorėje. Todėl pradedamos dėti pastangos pritraukti daugiau intereso grupės narių, juos motyvuoti prisidėti savo veikla, įtraukti narius į visas svarbias veiklas. Taip sustiprėjusi asociacija ima daugiau dirbti ieškodama partnerių, įsiliedama tiek į interesų grupių, tiek į valstybės institucijų, tiek į bet kurių kitų organizacijų tinklus. Taip po kelių pajėgumų kaupimo ir didinimo ciklų, interesų grupė tampa pajėgi savarankiškai spręsti savo aplinkos, o vėliau ir platesnės visuomenės dalies problemas.

Kaip jau minėta, du aukščiau aprašyti hipotetiniai pajėgumų augimo keliai nėra vieninteliai. Alternatyvių kelių gali būti daug. Tam tikros pajėgumo augimo kombinacijos gali ir nepasireikšti, jei sudarytos aplinkos

sąlygos blokuoja arba nereikalauja tam tikrų pajėgumų. Arba jei tam tikri pajėgumai pajėgia kompensuoti trūkstamus pajėgumus. Todėl akivaizdu, kad asociacijai brandos kelyje reikia tam tikrų pajėgumų, kuriuos suvienija AP modelis.



19 pav. Konceptinis asociacijų organizacinių pajėgumų modelis – struktūrinė diagrama.

AP modelio svarbiausi elementai. Pajėgumų modelis konstruojamas iš penkių svarbiausių elementų:

1. Vidinio valdymo pajėgumai;
2. Operaciniai ir analitiniai pajėgumai;
3. Advokacijos pajėgumai;
4. Partnerystės pajėgumai;
5. Pajėgumai spręsti visuomenės problemas.

Išsami AP modelio vizualizavimo diagrama pateikta 19 pav.

AP modelio elementų turinys.

Kiekviena pajėgumų rūšis, nors yra susijusi su žinių akumuliavimo, pokyčių ar pritaikymo stadijomis organizacijoje, yra unikali savo veiklomis, pridėtine verte, tiesioginiais naudos gavėjais. Apžvelkime kiekvienos pajėgumų rūšies turinį detaliau per veiklas, kurios asocijuojasi su interesų grupių kasdienybe.

1. Vidinio valdymo pajėgumai.

Tai tie gebėjimai, kurie užtikrina organizacijų arba individualių asmenų, susibūrusių dėl artimų interesų į vieną organizacinį darinį, organizacinį vientisumą. Vidinio valdymo pajėgumams reikia priskirti šias svarbiausias veiklas:

- Organizacinės struktūros sukūrimas ir puoselėjimas.

Vidinio valdymo pajėgumai realizuojami sukuriant būtiną organizacinę struktūrą, įsteigiant pagrindinius valdymo organus, paskiriant atsakingą vykdančią asmenį, pasidalijant atsakomybės sritimis ir deleguojant veiklas. Organizacinė struktūra nulemia prasmingą interesų grupės veiklų koordinavimą.

- Sprendimų priėmimo procedūrų nustatymas ir laikymasis.

Interesų grupė turi būti pajėgi nusistatyti savo, kaip organizacijos, ir kiekvieno nario joje veikimo taisykles, susitarti dėl sprendimo priėmimo procedūrų, puoselėti narių lygiateisiškumą bei atvirai aptarti strateginio veikimo drauge sąlygas.

- Finansinių resursų strategijos nustatymas.

Vidinio valdymo pajėgumai apima finansinių išteklių poreikio numatymą bei finansinių šaltinių identifikavimą. Reikiamų finansų pritraukimo būdai dažniausiai yra tas kritinis pajėgumų raiškos momentas, kuris nulemia kitų pajėgumų vystymą. Tai yra finansų trūkumas dažnai riboja interesų grupės veiklos apimtį. Toms interesų grupėms, kurios nepajėgia sukaupti reikiamų finansinių išteklių, yra sunkiau pritraukti profesionalų į organizacijos veiklą, atlikti kokybiškus tyrimus, susikurti veiksmingą viešinimo strategiją, pasiekti savo tikslinę auditoriją viešojoje erdvėje. Tad finansinis pajėgumas atsakingas už organizacijos gyvybingumą.

- Strateginio planavimo vykdymas.

Jei organizacija pajėgi planuoti savo veiklas, geba susieti indivi-

dualų interesų grupės nario interesą su grupiniu interesu bei pajėgia numatyti veiklas, kurios nulems grupinio intereso gynimo, atstovavimo ir puoselėjimo strategijas, ji yra pajėgi tapti vertinga partnere tiek kitoms interesų grupėms, tiek visuomenei, tiek ir valdžios sektoriui. O kartu tampa vertinga savo nariams.

- Auditas ir savo veiklos vertinimas.

Interesų grupė, gebėdama stebėti savo veiklą, rinkti informaciją apie savo veiklos rezultatus, sukuria prielaidas keistis, tobulėti ir taisyti klaidas, o tai reiškia - didinti savo pajėgumus veikti. Tad auditas padeda susikurti savo veiklos vertinimo standartus, minimalias taisykles, tarp jų nusistatyti savo veiklos vertinimo rodiklius, pagal kuriuos būtų galima vertinti progresą, kolektyvines veiklas ir kolektyvines pastangas.

Taigi organizaciniai vidinio valdymo pajėgumai suformuoja veikimo praktikas, kurios pačios tampa prielaida organizuoti kitas veiklas.

Vidinio valdymo sąsajos su kitomis pajėgumų rūšimis.

Vidinio valdymo pajėgumai užtikrina, kad į savo narius nukreiptos veiklos, tokios kaip mokymai arba informacijos kaupimo rezultatai, pasiektų savo narius, o numatytų veiklų įgyvendinimui reikiamu momentu būtų sukaupti reikiami resursai. Vidinio valdymo pajėgumai atsakingi už tai, kad asociacijos nariai išsaugotų ir puoselėtų savo motyvaciją ir norą veikti drauge, o advokacija taptų jų kasdiene veikla ne tik tikslingai kreipiantis į valstybės institucijas, bet ir atliekant savo kasdienės darbinės veiklas arba užimant pilietinę poziciją įvairiose gyvenimiškose situacijose. Vidinio valdymo pajėgumai yra atsakingi už grupinių pastangų, dalyvaujant tinkluose ar atstovaujant savo interesą, koordinavimą ir grįžtamojo ryšio sukūrimą. Sukauptas valdymo gebėjimas įtraukti narius yra analitinių gebėjimų pradžia. Susikūrus minimaliems asociacijų valdymo gebėjimams, prasideda organizacijos tikslinė veikla.

2. Operaciniai ir analitiniai pajėgumai.

Tai tie gebėjimai, kurie užtikrina, kad interesams atstovaujanti asociacija ima veikti prasmingai, realizuodama savo misiją ir atlikdama tas veiklas, kurios veda į organizacijos narių vidinių poreikių patenkinimą. Operaciniai ir analitiniai pajėgumai realizuojami per šias veiklas:

- Duomenų rinkimas ir analizė.

Duomenų, susijusių su narių interesais, rinkimas ir kaupimas reikalauja tam tikrų intelektualių pastangų, kurios vainikuojamos objektyvia duomenų analize. Įvairaus pobūdžio tyrimai yra grupinio intereso nustatymo arba tikslinimo atspirties informacija. Validuota tyrimų analizė ir jai reikalinga projektinė veikla padeda susisteminti savo pastangas optimizuoti veiklas arba net pritraukti papildomų lėšų, interesų grupių klausimams spręsti. Atliekama duomenų analizė, viena vertus, yra asociacijos narių kompetencijos tobulinimo šaltinis, kita vertus, tampa prasminga išorinei aplinkai geriau suvokti interesų grupės veiklą ir tikslus.

- Vidinės darbo grupės.

Vidinės darbo grupės, kaip veikla, yra neatsiejama nuo analitinės tiriamosios veiklos. Darbo grupės – tai tam tikra dalykiškai (svarstomų klausimų prasme) ir vadybiškai (laiko ir koordinavimo prasme) struktūruota vidinės komunikacijos forma, kurios metu ieškoma kolektyvinio veikimo būdų, detalizuojamas intereso turinys, ieškoma idėjų. Tais atvejais, kai darbo grupės lyg ir nėra interesų grupės veikimo forma ir formaliai darbo grupės nebūrimos, iš tiesų vyksta diskusijos kitose, mažiau formalizuotose aplinkose, kuriose svarstomi darbo grupėms būdingi klausimai.

- Kompetencijų tobulinimas.

Galime kalbėti apie tokias įprastas kompetencijų tobulinimo formas, kaip konferencijos nariams, seminarai, įvairaus formato vidinės diskusijos, specializuoti ir tiksliniai mokymai. Kompetencijų tobulinimo formų įvairovė leidžia efektyviai dalytis žiniomis, kurios gali atsirasti bet kur, tiek intereso grupių viduje, tiek ir grupės išorėje. Kompetencijų tobulinimas formuojasi dėl įvairių veiksnių ir nebūtinai tik tikslinių veiklų metu. Naujos kompetencijos atsiranda arba atsinaujina tiek dėl vidinių valdymo pajėgumų, tiek dėl advokacijos pajėgumų, tiek dėl bendradarbiavimo pajėgumų plėtros.

- Grąža nariams.

Operaciniai ir analitiniai pajėgumai nulemia, kad tiek aktyviam, tiek ir pasyviam asociacijos nariui priklausymas asociacijai sukuria tiek tiesiogines, tiek ir netiesiogines naudas. Tiesioginėmis nau-

domis galima vadinti tas intereso gynimo sukuriamas naudas, dėl kurių asociacija yra buriama. Tai galėtų būti palankus valstybinis reguliavimas, naujos žinios ir problemų suvokimas, bendruomenės palaikymas, informacijos paketai, parama, mokymai, lengvatinės sistemos ir pan. Netiesiogine nauda galima įvardyti visą kitą gaunamą naudą, kuri sukuriama iš įtraukties ir dalyvavimo: priklausymas bendraminčių bendruomenei, galimybė pasidalyti naujausiomis idėjomis.

Operacinių ir analitinių pajėgumų sąsajos su kitomis pajėgumų rūšimis.

Analitiniai pajėgumai pirmiausia tiesiogiai pasitarnauja advokacijos pajėgumų stiprinimui. Tarkime, sukaupta ir susisteminta informacija gali tapti vertinga medžiaga tolimesnėms diskusijoms tiek interesų grupės viduje, tiek ir išorėje, ieškant visuomenės problemų sprendimo ar kitų interesų grupių palaikymo. Be to, atliekami tyrimai nuima papildomą įrodymų paieškos krūvį nuo valstybės valdymo institucijų. Operaciniai pajėgumai sudaro prielaidas atsirasti naujam pajėgumui spręsti visuomenės problemas. Jie sudaro prielaidas žinių transformacijai ir pajėgumui spręsti visuomenės problemas savarankiškai.

3. *Advokacijos (tarpininkavimo ir interesų palaikymo) pajėgumai (angl. advocacy).*

Tai tie pajėgumai, kurie nulemia, kaip interesų grupė pasiekia savo tikslines grupes. Tad advokacija galėtų būti vertinama kaip komunikacijos formų įvairovė, pradedant nuo tokių tiesioginių komunikacijos priemonių, kaip aktyvus dalyvavimas įvairiuose renginiuose, valstybės valdymo institucijų darbo grupėse, ar vykdant aktyvią lobistinę veiklą, iki netiesioginių formų, kaip įvaizdžio formavimas ir kitos viešųjų ryšių veiklos.

Advokacijos pajėgumai realizuojami per šias veiklas:

- Ekspertizė, pozicijų rengimas pasiūlant organizacijoje sukaupią ekspertinę patirtį.

Advokacijos pajėgumai prasideda, kai interesų grupė tampa pajėgi formuoti pozicijas vienu ar kitu aktuali visuomenei ir viešajam sektoriui klausimu ir tai daro aktyviai bei savo iniciatyva. Kai interesų grupė pradedama vertinti, kaip grupė, kurios ekspertizė yra patikima, o jos rekomendacijos yra svarios, tokia interesų grupė

daug sėkmingiau ima atstovauti savo interesams ir tampa pajėgi suteikti daugiau naudų savo nariams.

- Leidyba.

Leidyba gali turėti keleriopus tikslus. Vienas jų – suteikti daugiau naudingos ir suprantamos informacijos savo nariams ar potencialiems nariams apie savo veiklą. Kitas tikslas yra periodiškai skleisti informaciją apie atliktus tyrimus ir kitus veiklos pasiekimus tikslinėms auditorijoms. Tokia forma pateikiama informacija turi papildomos pridėtinės vertės, ypač refleksijos procese, kai galima vertinti apčiuopiamus rezultatus.

- Viešieji ryšiai.

Jei valstybės valdymo sistema yra atvira, be tiesioginės komunikacijos su valdžios institucijomis (lobizmo), interesams reprezentuoti naudojamos pridėtinės naudos iš veiklos, susijusios su organizacijos reputacija ir viešiniu. Viešieji ryšiai yra bet kokios organizacijos matomumo dalis. Interesų grupės neišvengiamai ima konkuruoti viena su kita, tad viešinio strategija yra papildomas pranašumas. Be to, intereso sudėtingumas įpareigoja interesų grupę turėti viešųjų ryšių strategiją ir taip sistemiškai pateikti reikiamą žinią apie save visuomenei.

- Konferencijos visuomenei.

Viešosios konferencijos, skirtos tiek tikslinėms auditorijoms, tiek ir plačiajai visuomenei, yra advokacijos dalis. Nors tokios konferencijos savo esme galėtų būti ir vidinės komunikacijos ar kompetencijos kėlimo forma, visgi šių renginių pirminis tikslas yra visai kitas. Šiais renginiais yra siekiama skleisti savo poziciją, plėsti grupės žinomumą, paveikti visuomenę.

- Interesų atstovavimas (lobizmas).

Interesų atstovavimo gebėjimai yra pirmiausia nukreipti į organizacijos išorę, orientuojantis į valstybės institucijas teikiant joms informaciją apie savo organizacijos narių interesus, ir kovojant už geresnes sąlygas interesui puoselėti. Interesų gynimą galima tapatinti su lobizmu, kurio veiklos gana sistemiškai yra detalizuotos teisės aktuose (dalyvauti rengiant teisės aktus, atlikti ekspertizę, aiškinti visuomenei savo poziciją, įtikinėti valstybės ir savivaldybių

institucijas ar įstaigas dėl konkrečios pozicijos priimant teisės aktus; supažindinti tikslinę auditoriją su teisės aktų projektais; daryti pranešimus bei dalyvauti masiniuose renginiuose; siūlyti teisės aktų leidėjams inicijuoti teisės aktų pakeitimus; organizuoti teisės aktų leidėjų susitikimus su interesų grupės nariais; organizuoti politikų, valstybės pareigūnų tarnautojų susitikimus su visuomene dėl teisės aktų).

Advokacijos sąsajos su kitomis pajėgumų rūšimis.

Daugelis advokacijos veiklų glaudžiai priklauso nuo finansinių išteklių. Pavyzdžiui, leidyba padeda mobilizuoti finansus bei analitinius gebėjimus. Viešųjų ryšių strategijos atsiradimas yra nulemiamas poreikio kurti naudą savo nariams apčiuopiamomis priemonėmis. Vidinio valdymo pajėgumai bei produktyvi narių įtrauktis stiprina advokacijos pajėgumus, kai atstovavimui pasirošama, o nariai noriai dalyvauja interesų atstovavimo veiklose.

4. Partnerystės pajėgumai.

Tai tie pajėgumai, kurie leidžia save integruoti į kitų interesų tinklus ir suvokti savo intereso vietą kitų interesų grupių atžvilgiu. Dėl šių pajėgumų atsiranda parama tinkluose, dalijamasi žiniomis ir net interesų grupėms trūkstamais pajėgumais.

Partnerystės pajėgumai realizuojami per šias veiklas:

- Partnerių paieška dėl interesų sutapimo.

Lengviausia ieškoti partnerių ten, kur interesai visiškai arba bent iš dalies sutampa. Panašumai suvienija lengviau, nes panašių grupių organizaciniai barjerai yra nedideli. O jei dar ir išorinė aplinka palanki interesų grupių bendradarbiavimui (veikia skatinimo bendradarbiauti paskatos), partnerystė tampa priimtinas būdas žinioms akumuliuoti. Partnerystė taip pat labiau tikėtina, kai suvokiama, kad vienos interesų grupės geriau atliepia išorines sąlygas nei kitos, tuomet silpnesnės taip pat gali turėti interesą siekti partnerystės.

- Integravimasis į tinklus.

Partnerystė įtraukia jos šalis į tinklus, kuriuose priklausomai nuo tinklų specifiškumo atsiranda galimybė pasidalyti resursais ir žiniomis. Taip susidaro prielaidos kompensuoti turimus interesų grupės pajėgumų trūkumus. Tarkime, taip galima kompensuoti analitinių

gebėjimų trūkumą, pasidalyti viešųjų strategijų turiniu, perkelti sėkmingesnę organizacinę struktūrą ar veikimo priemones. Taip pat tinklas sukuria tam tikras elgesio taisykles, normas, ima pripažinti tuos pačius veiklos principus, o tai lemia tam tikrą netoleruojamo elgesio sistemoje savikontrolę.

- Graža ir paslaugos partneriams.

Interesų grupės tinkle gali imti keistis sukurtomis paslaugomis ar kitomis vertybėmis, taip sukurdamos savarankišką ir gyvybingą tinklo pagrindą. Naujos susikuriančios elgesio normos taip pat gali būti traktuojamos kaip graža tinklo nariams, kadangi jos ima veikti kaip sistemos stabilizatorius, pats save kontroliuojantis iš vidaus.

Partnerystės pajėgumų sąsajos su kitomis pajėgumų rūšimis.

Partnerystės pajėgumai yra vieninteliai pajėgumai, nuo kurių tiesiogiai priklauso visų kitų pajėgumų vystymosi sėkmė. Tinkluose veikianti interesų grupė priartėja prie išorinių žinių šaltinių, vadinasi, gali sutrumpinti laiką, reikalingą naujų žinių paieškoms ir jų akumuliacijai, kad sėkmingiau galėtų pradėti vidinius pokyčius, todėl nuo partnerystės pajėgumų priklauso vidaus valdymo, operaciniai ir analitiniai gebėjimai. Taip pat koreliuoja ir advokacijos pajėgumai, nes tinkluose esančios interesų grupės pasidalija interesų gynimo priemonėmis, gali sudaryti susitarimus ir suvienyti pozicijas, tapti ryžtingesnės atstovaudamos savo interesams.

5. Pajėgumai spręsti visuomenės problemas.

Šis pajėgumas yra gana naujas visoje klasikinėje pajėgumų koncepcijoje, iki šiol nedominavęs interesų grupių literatūroje, tačiau tyrimai rodo, kad tam tikros atviros interesų grupės vis labiau orientuojasi į visuomenės problemas ir siekia pačios jas spręsti. Tokios interesų grupės ne visada save pristato, kaip interesų grupę, noriau kalba apie atstovavimą nevyriausybiniam sektoriui. Dažnai jos neturi išreikštų papildomų pajėgumų. Todėl pajėgumą spręsti visuomenės problemas išskiriame kaip savarankišką. Šį pajėgumą apibrėžiame, kaip gebėjimą nustatyti visuomenės ar jos dalies problemą, kuri nebūtinai sutampa su tuo interesu, dėl kurio interesų grupė susibūrė, ir tą problemą siekia spręsti savo jėgomis sukuriant naudą ne tik savo nariams bet ir platesnėms visuomenės masėms, kurios savęs tiesiogiai netapatina su interesų grupe. Skeptikai prieštarautų dėl tokio pajėgumo

egzistavimo, nes teigtų, kad interesų grupės dažniausiai buriasi tik dėl savo grupei aktualaus tikslo, tad aukštesni „pasaulio gelbėjimo“ interesai yra tik deklaracijos. Visgi, tokių pavyzdžių visuomenėje jau galime stebėti, kuomet iniciatyva, nukreipta į savo narių poreikius, išauga iki platesnio veikimo. Ir tai dažnai susiformuoja ten, kur kolektyvinis interesas yra platesnis ir apima reikšmingą visuomenės narių dalį.

Pajėgumai spręsti visuomenės problemas realizuojami per šias veiklas:

- Atviros visuomenei valdymo sistemos (pavyzdžiui, finansų, veiklos). Kadangi yra siekiama išspręsti platesnės visuomenės problemą, jų pažinimui reikia gebėti pasiekti tą visuomenės dalį, kurios problemą siekiama spręsti. Atviros sistemos padės įgyti visuomenės pasitikėjimą, įrodyti, kad siūlomas sprendimas visuomenės daliai gali būti tinkamas, patiems pasitikrinti, kad siūlomas sprendimas yra taiklus ir išspręs, o ne sukurs naują problemą. Tad kuo atviresnė interesų grupės veikla (tiek vidinio valdymo veikla – finansiniai šaltiniai, valdymo praktikos, tiek ir intereso gynimo veikla ar bet kuri kita veiklai), tuo tikėtinėsnė yra visuomenės problemų sprendimų sėkmė.
- Finansinių išteklių diversifikavimas. Privalome pripažinti, kad visuomenės problemoms spręsti be kitų privalomų pajėgumų, reikalingi stabilūs finansiniai ištekliai, nes tikėtis altruizmo arba nuolatinės labdaros būtų pavojinga. Pirmiausia diversifikuoti finansiniai ištekliai užtikrina tam tikrą organizacinį stabilumą ilgoje perspektyvoje. Antra, diversifikuoti finansiniai ištekliai sukuria grupės nepriklausomumą nuo vienos rūšies (individų grupės) intereso ir taip tarsi apsaugo visuomeniškumo apimtis.
- Visuomenės problemų sprendimas. Tai pagrindinė šio pajėgumo veikla, pagal kurią būtų galima vertinti pajėgumo vystymo laipsnį. Pirmiausia, svarbu įvertinti, ar yra tokių apraiškų: jau yra realizuota situacija, kuri atnešė neabejotiną naudą (grąžą) visuomenei. Grąžai pamatuoti gali pritrūkti apčiuopiamų kriterijų, tad vienu paprasčiausiu tokiu vertinimo kriterijumi lengviausia būtų laikyti tęstinumą. Pavyzdžiui, jei teikiama grąža visuomenei yra paslauga, tai paslaugos ilgaamžiškumas galėtų būti vertinimo atspirties taškas.

Pajėgumo spręsti visuomenės problemas sąsajos su kitomis pajėgumų rūšimis.

Kadangi šis pajėgumas demonstruoja intereso visuomeniškumą, platesnę, nei individualus-asmeninis poreikis, intereso aprėptį, šis pajėgumas galimas tik tuomet, kai tam tikri pajėgumai jau yra sukaupti. Tai yra šis pajėgumas greičiausiai yra brandžios interesų grupės išraiška. Tik ta interesų grupė, kuri sukaupusi slenkstinius valdymo, analitinius, advokacijos ir partnerystės pajėgumus žinioms valdyti, yra pajėgi realizuoti ir minimą pajėgumą. Todėl šio pajėgumo sąsaja su kitomis pajėgumų rūšimis lemia gebėjimą pasinaudoti žiniomis intereso aprėptčiai didinti.

AP modelio elementų sąryšiai su žinių valdymo etapais.

Kaip jau aiškėja iš AP modelio elementų turinio ir elementų raiškos interesų grupės pajėgumų skirtinguose plėtros etapuose, individualių pajėgumų plėtra priklauso nuo viso rinkinio kitų palaikančių pajėgumų plėtros, tačiau ši priklausomybė nebūtinai yra tiesinė. Tai yra nebūtinai sukaupus tam tikrus pajėgumus atsiranda konkretūs kiti pajėgumai. Tarkime, sukauptus analitinius pajėgumus nebūtinai iškart atsiras reikiamas advokacijos pajėgumų lygis teikti ekspertines išvadas, nes yra reikalingas ir tam tikras socialinis pasitikėjimas interesų grupe, suvokiant interesų grupę potencialiu ekspertinių gebėjimų partneriu. O partnerio statusas gali susiformuoti tik po ilgalaikių partnerystės ryšių, kuomet suartėjama tinkluose ir susikuriama pažini tapatybės forma. Todėl egzistuoja daug nevienodo stiprumo tarpusavio ryšių tarp individualių interesų grupės pajėgumų.

Dinaminė ir netiesinė pajėgumų plėtros prigimtis suponuoja gana sudėtingą visuminį interesų grupės pajėgumų plėtros vaizdą. Šį kompleksinį vaizdą šiek tiek gali palengvinti pajėgumų vertinimas žinių valdymo koncepcijos atžvilgiu, konkrečiai, integruojant žinių akumuliacinio ciklą ir išryškinant tas veiklas, kurios prisideda, visų pirma, prie žinių pažinimo, vėliau prie pokyčių inicijavimo ir naujų žinių panaudojimo ir taikymo.

Ši perspektyva leidžia sugrupuoti išskirtas penkias pajėgumų rūšis pagal pirminius pajėgumo veiklų tikslus. Galime išskirti dviejų tipų tikslus: veiklos, kurių veiklos poveikis ir pati veikla formuojasi interesų grupės viduje ir paliečia vidines tikslines auditorijas, ir kitos veiklos, kurių tikslinė grupė, veiklos poveikis ir veikla įvyksta interesų grupės išorėje. Taip vidaus valdymas ir operaciniai bei analitiniai pajėgumai sudaro vidinių žinių

pagavimo sistemą, o advokacijos ir partnerystės pajėgumai formuoja išorinių žinių priėmimo sistemą. Į šį žinių apytakos ciklą nepatenka pajėgumai spręsti visuomenės problemas, nes tai veiklos, kurios yra vidinio ir išorinio žinių apytakos ciklo (angl. *knowledge sharing*) aukštesnio lygmens rezultatas, traktuotinas kaip sukauptų žinių perdavimo procesas (angl. *knowledge transfer*)²³³.

Taigi, atskiriant pajėgumus, kurie daugiau orientuoti į išorę, nuo pajėgumų, kurie priklauso nuo vidinių sistemų, atkuriamas nenutrūkstamas žinių tarp vidinių ir išorinių sistemų apytakos ratas bei pademonstruojamas darnus vienos pajėgumų rūšies virsmas į kitą pajėgumą. Šis žinių apytakos ratas gali būti vertinamas kaip interesų grupės demokratinio valdymo išraiška, nes tokiu atveju interesų grupės veikla yra nuolat savo sukurtų sistemų fiksuojama, stebima, vertinama, analizuojama. Vertinimo rezultatai nulemia, kad yra nuolat atnaujinamas supratimas apie savo interesą, intereso ribos vis tikslinamos. Intereso grupės nariai įtraukiami į visus procesus ir supažindinami su pokyčių poreikiu. Pasiiekti susitarimai yra atitinkamai atveriami visuomenei per viešųjų ryšių akcijas, valstybės institucijoms per intereso gynimo strategijas, kitoms interesų grupėms bendradarbiavimo tinkluose. Naujos žinios išorėje tomis pačiomis priemonėmis yra sukauptos ir vėl gražinamos interesų grupės vidaus valdymo sistemai. Todėl darome išvadą, kad tik tuomet, kai egzistuoja žinių apytakos ratas, kuris susieja pajėgumus į vieną visumą, galima tikėtis produktyvios interesų grupės veiklos ir net naujo pajėgumo atsiradimo, nukreipto į savarankišką visuomenės problemų sprendimą. Išorinių žinių priėmimas yra galimas tik produktyvių bendradarbiavimo ryšių su įvairiomis visuomenės grupėmis ir organizacijomis metu.

Žinių valdymo etapai sklandžiai integruojasi į kiekvieno pajėgumo turinį ir taip sukuria absorbcinius pajėgumus. Aptarkime kiekvieno pajėgumo absorbcines prielaidas:

- *Vidinio valdymo pajėgumo* žinių priėmimas įvyksta per aplinkos ir savo veiklos analizę, kuri atliekama dažniausiai periodinių auditų metu. Transformacijos procesas prasideda tobulinant vidines

233 Pitrėnaitė-Žilėnienė, B., & Mikulskienė, B. (2015). Knowledge-based partnerships between and within Lithuanian health and science policy stakeholders' organisations. ECKM 2015 : Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management, the University of Udine, Italy 3-4 September 2015, p. 593–602.

sprendimų priėmimo praktikas ar ieškant finansinių išteklių šaltinio. Akumuluotų žinių taikymas pasireiškia kuriant ir įgyvendinant strateginį planą.

- *Operaciniai ir analitiniai gebėjimai* prasideda nuo duomenų rinkimo ir analizės, pokyčiai žinių sistemoje prasideda tuose renginiuose, kurių pagrindinis tikslas yra nukreiptas į interesų grupės narių kompetenciją, žinių taikymas pasireiškia, kai organizacija sugeba sukurti reikiamos formos grąžą savo nariams, o nariai vienareikšmiškai grąžą vertina.
- *Advokacijos pajėgumams* reikalinga sutelkti tiek gebėjimų ir žinių, kad būtų galima imtis aktyvių veiksmų atstovaujant grupės interesams grupės išorėje. Šiame etape vyksta neišvengiamas žinių iš išorės akumuliacija, stebint reakcijas tų, kurie patenka į interesų atstovavimo lauką. Nežiūrint, ar tai pritarimas interesui, ar jo neigimas, naujos žinios tampa prielaida pokyčiams, kuriant naujas komunikacijos strategijas, rengiant renginius visuomenei ar atliekant kitus sklaidos darbus. Žinių taikymas prasideda rengiant ekspertines pozicijas.
- *Partnerystės pajėgumai* sudaro prielaidas naujoms žinioms pasiekti, kai iškyla suvokimas, kad yra reikalingi panašių interesų partneriai, o sąmoningas pasirinkimas, į kuriuos tinklus integruotis, yra žinių transformacijos prielaida, kuri įgyja naujų paslaugų kūrimo jau platesniam ratui formą. Atsiradusios naujos paslaugos arba jų vartotojai yra akumuliuotų žinių pritaikymas.
- Pajėgumai spręsti visuomenės problemas taip pat gali išgyventi visas žinių valdymo fazes, tik gal ne tiek aktyvia, kiek pasyvia forma. Žvalgymasis prasideda, kai gebame ir norime viešai skelbti tai, kuomet interesų grupė gyvena. Tokiu viešumu yra pasiekiamos platesnės visuomenės grupės, o reakcija į atvirumą tampa naujų žinių šaltinių ir nauja potencialia galimybe pasiekti kitos kokybės žinias. Žinių transformacija gali įgyti diversifikuotų finansų resursų formas, kurie tampa prielaida išspręsti visuomenės problemą.

7.4. Asociacijų organizacinio pajėgumo modelio paskirtis: apibendrinimas

AP modelį siūloma laikyti normatyviniu modeliu, kuris skirtas padeonstruoti produktyvios interesų grupės veikimą susiejant jos pajėgumus su kasdieninėmis asociacijos veiklomis. Toks modelis yra demonstracija, rodanti kaip skirtingi pajėgumai nulemia skirtingus gebėjimus bei kaip galima būtų siekti subalansuoti pajėgumus ir taip priartinti interesų grupę prie esamų viešojo valdymo sistemų. AP modeliu pirmiausia siekiama atskleisti, kas yra bendra tarp iš pirmo žvilgsnio skirtingų verslo intereso grupių ar bendruomenių interesų gynimo.

Siūlomas interesų grupių pajėgumo modelis remiasi penkiomis pajėgumų rūšimis: vidinio valdymo, operacinių ir analitinių, advokacijos, partnerystės ir gebėjimų spręsti visuomenės problemas. Kiekviena pajėgumų rūšis išgyvena išsavinimo (absorbiciniams) pajėgumams tobulinti svarbiausias fazes: tyrinėjimo, pokyčių bei pritaikymo. Sėkminga žinių pritaikymo fazė dažnai yra preliudija stiprinti kitą pajėgumų rūšį. Atskiri modelio elementai yra susiję tarpusavyje, o jų nuolatinį augimą užtikrina žinių valdymo ciklas. Jam sutrikus organizacija ima prarasti savo produktyviai veiklai būtinas žinias, o kartu tampa mažiau patraukli partnerė valdžios institucijoms ir menkliau naudinga savo nariams.

Toks modelio detalizavimas tiksliau nurodo, kaip interesų grupės mobilizuojasi ieškodamos išėjimo už organizacijos ribų ir kaip įtraukties dinaminės struktūros turi veikti pažindamos mobilizuotas susitelkusias interesų struktūras, atidarydamos papildomą langą naujoms interesų grupėms, kurios dar reikiamo lygio pajėgumų mobilizacijos nepasiekė. Jei pripažįstame konkurencinę interesų grupių įtraukimo sistemą, tuomet dalyvavimo erdvė lyg ir turėtų būti atverta tik toms interesų grupėms, kurios jau sukaupe reikiamą potencialą dalyvauti. Kita vertus, suprantant, kad kai kurios interesų grupės, ypač marginalios arba jaunos visuomeninio intereso asociacijos gali niekada netapti pajėgios realizuoti maksimalaus pajėgumų lygio. Todėl tokioms interesų grupėms neišvengiamai gali tekti teikti pagalbą kuriant dinamines įtraukimo erdves, sudarant palankias sąlygas dalyvauti. Jei pripažįstame, kad parama galima, turime pripažinti, kad konkurencinė įtraukimo prieiga (dalyvauja tik geriausia / pajėgiausia / agresyviausia interesų grupė) tampa trukdžiu išplėstiniam dalyvavimui ir interesų grupių demokratiniam įgalinimui. Tokioje mažiau konkurencinėje erdvėje tenka kalbėti

ne tiek apie interesų grupes, kurios dažnai suprantamos kaip finansiniais ištekliais grįstos asocijuotos organizacinės struktūros, sąmoningai kaupiančios reikiamus gebėjimus, bet ir apie mažiau organizuotas struktūras, tokias kaip tam tikrų grupių bendruomenės, kurios dėl savo intereso prigimties neturi pajėgumo lygiomis dalimis investuoti į savo gebėjimų augimą ir todėl sudaryti adekvačią konkurenciją senai veikiančioms interesų grupėms.

Apibendrinant galime teigti, kad asocijuotų interesų grupių gebėjimai dalyvauti valstybės valdymo procese yra būtina sąlyga kuriant įtraukties priemones, bet nėra pakankama. Be interesų grupių gebėjimų, svarbūs tampa pasitikėjimas įtraukties sistema bei teisė pasinaudoti savo pilietine teise atstovauti save²³⁴. Šie trys faktoriai susiejami su atitinkama paskatų sistema. Šiuo atveju AP Modelis sprendžia tik interesų grupių pajėgumų klausimą bei sudaro prielaidas racionaliai siekti pasinaudoti teise atstovauti interesams.

7.5. Įtraukties nulemta nauja interesų grupių apibrėžtis

Politikos moksle interesų grupė apibrėžiama trimis kriterijais²³⁵: grupei būdinga bet kokia susibūrimo ir susiorganizavimo forma, kuri priešpriešinama atsitiktinei viešosios nuomonės fluktuacijai ar spontaniniam judėjimui; grupė susiburia į organizaciją politinio intereso vedina, o tikslu iškeliamas siekis padaryti poveikį viešosios politikos procesams; grupė nesiekia realios politinės galios.

Toks apibrėžimas aprašo ilgą valstybės institucijų darbą su interesų grupėmis (daugiausia lobistinio tipo) bei tiksliai apibrėžia esamas ir puikių viešumo rezultatų pasiekusias interesų organizacijas (dažniausiai verslo). Tokios interesų grupės puikiai integruojasi į veikiančią viešosios politikos formavimo procesą.

Visgi, šis apibrėžimas nors yra aiškus ir pagrįstas ilgu istoriniu vyksmu, jis tarsi užšaldo esamą valstybės valdymo situaciją ir įtvirtina *status quo*: interesų grupių, tenkinančių šiuos kriterijus, pakanka, kad politikos sistema

234 de Freitas, C., & Martin G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science & Medicine* 135, 31-39

235 Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organized interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.

būtų informuota apie lobistų poreikius naujam reguliavimui. Akivaizdu, kad verslo interesams toks interesų organizacijos formalizavimas yra tinkamas, priimtinas, priemonės daryti poveikį yra aiškios ir išbandytos, neretai veikiančios verslo intereso palaikymo kryptimi. Sėkmingos verslo asociacijos tampa ilgalaikiais politikų, valdžios institucijų partneriais, politikai noriai dalyvauja verslo intereso grupės renginiuose, jų akcijose, net vidinėje organizacijos veikloje, pavyzdžiui, renkant asociacijos vadovą ir pan. Be to, kad šis trimis kriterijais grįstas interesų grupių apibrėžimas užfiksuoja esamą situaciją, jis dar ir tampa hierarchinės biurokratinės valdžios institucijos suponuotas, palaikomas ir puoselėjamas. Tada interesų grupė veikia kaip priemonė, skirta paveikti politikos procesą.

Tačiau šis apibrėžimas tampa akivaizdžiai nepakankamas, kai imama diskutuoti apie platesnę politikos formavimo įtrauktį, kai tikimasi, kad ne tik verslo grupės, tačiau ir bet kuris pilietis turi turėti laisvą prieigą prie valstybės valdymo sistemos. Be to, atsiranda problema, apibrėžiant ne tik įtraukties veikėjus (ką pripažinsime interesų grupe), bet ir įtraukties tikslus. Jei politinių derybų sistemos tikslas buvo įtraukti interesų grupes, leisti joms „paveikti politikos procesus“, nauja įtrauktis, tikimasi, taps žinių apykaitos priemone, kai siekiama ne tiek „paveikti“ sistemą savo naudai, kiek dalytis savo žiniomis, ekspertize ir patyrimu, ieškoti žinių resursų visuomenėje ir pan. Todėl įtrauktis, grįsta tik lobizmu, nėra integrali žinių valdymo prasme. Kadangi žinios apie sistemą gali būti besiformuojančios giliau visuomenėje, nei versli visuomenės dalis pajėgi ją atstovauti.

Naujas interesų organizacijos apibrėžimas galėtų būti grindžiamas vienu pagrindiniu kriterijumi (pajėgumai spręsti savo grupės interesus) ir keliais antraeiliais skiriamaisiais bruožais.

Įtrauktį atspindintis interesų grupės apibrėžimas: interesų grupė yra tokia organizacija, kurios susibūrimas į organizacinę struktūrą padeda interesų grupės nariams spręsti tam tikras interesų grupės problemas, kitoms problemoms spręsti grupė naudoja savus resursus ir įsilieja į bendradarbiavimo tinklus su valstybės valdymo institucijomis ir kitomis interesų grupėmis.

Pagrindinės interesų grupės savybės:

- Aiškus, viešas ir realus interesas, kurį visi nariai kolektyviai įvertina kaip svarbų, arba dedamos pastangos interesui suvokti, pagrįsti ir pagarsinti.

- Atstovauja asocijuotus interesus, sujungdamos daugiau nei vieną individą ar organizaciją.
- Turi aiškiai išreikštą struktūrą, grįstą demokratinio valdymo ir žinių akumuliacijos pagrindais.
- Veikla nukreipta pirmiausia į sektoriaus arba grupės problemas sprendžiant jas savarankiškai ir tik susidūrus su sunkumais, ieškoma paramos išorėje, tiek partnerių tinkluose, tiek valstybės valdymo sistemoje.
- Skiria pastangas kaupiti kompetencijas ir kitus pajėgumus.
- Intereso gynimas yra grindžiamas ekspertiniais gebėjimais.

7.6. Literatūra

1. Beyers, J., Eising, R., & Maloney, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: Much we study, little we know? *West European politics (Special issue: The politics of organized interests in Europe: lessons from EU studies and comparative politics)*, 31(6), 1103–1128.
2. Cohen, W., M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
3. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and in Practice*, Elsevier Butterworth Heinemann, 1-312.
4. Freeman, D., E. & Roming, L., (2005). The Unity Foundation's C.Q.: Capacity benchmarking and capacity building. In L. Bartczak, (Ed.), *A funder's guide to organizational assessment*, St. Paul, MN: Fieldstone Alliance, 97–111.
5. de Freitas, C., & Martin, G. (2015). Inclusive public participation in health: Policy, practice and theoretical contributions to promote the involvement of marginalised groups in healthcare. *Social Science and Medicine*, 135, 31–39. <http://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.019>
6. Gebauer, H., Worch, H., Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30, 57– 73.

7. Hess, C., G., (2007). *Knowledge Management and Knowledge Systems for Rural Development*. GTZ, Division 45: Agriculture, Fisheries and Food. Available at: <http://www.gtz.de/de/dokumente/en-Knowledge-Management-Reader-2007.pdf>
8. Hoffmann, S., Zulch, H. (2014). Lobbying on accounting standard setting in the parliamentary environment of Germany. *Critical Perspectives on Accounting* 25, 709–723.
9. Lane, P., J., Koka, B., R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
10. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. <http://doi.org/10.1080/19416521003691287>.
11. Leys, A., J. & Vanclay, J., K., (2011). Social learning: A knowledge and capacity building approach for adaptive co-management of contested landscapes. *Land Use Policy*, 28, pp. 574–584.
12. Makinen, S. J., & Vilkkio, M. K. (2014). Product portfolio decision-making and absorptive capacity: A simulation study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 32, 60–75. <http://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.09.004>.
13. March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1) 71–87.
14. Mendes, M., M., Gomes, J., F. S. & Bátiz-Lazo, B. (2004). Management of knowledge in new product development in Portuguese higher education. In Gupta, J. N. D. & Sharma, S. K. (Eds.), *Creating knowledge-based organizations*. Hershey, PA: Idea Group.
15. Morgan, P. (2006). The concept of capacity. *European Centre for Development Policy Management*, (May), 22.
16. Simmons, R. and Birchall, J. (2005), A Joined-up Approach to User Participation in Public Services: Strengthening the “Participation Chain”. *Social Policy & Administration*, 39: 260–283. doi: 10.1111/j.1467-9515.2005.00439.x
17. Pitrėnaitė-Žilėnienė, B., & Mikulskienė, B. (2015). Knowledge-based partnerships between and within Lithuanian health and science policy stakeholders’ organisations. ECKM 2015 : Proceedings of the 16th European Conference on Knowledge Management, the University of Udine, Italy 3-4 September 2015, p. 593-602.

18. Partidario, M., R. & Sheate, W., R. (2013). Knowledge brokerage - potential for increased capacities and shared power in impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 39, 26–36.
19. Robins, L., (2008). Making capacity building meaningful: a framework for strategic action. *Environmental Management*, 42, pp. 833–846.
20. Sobek, J. & Agius, E., (2007) Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30, 237–246.
21. Tushman, M., L., & O'Reilly, C., A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
22. Virji, H., Padgham, J. & Seipt, C. (2012). Capacity building to support knowledge systems for resilient development – approaches, actions, and needs. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 4, 115–121.
23. Walker, B., Holling, C.S., Carpenter, S.R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*, 9,5.
24. Wolfram, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 121–130. <http://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.011>.

IŠVADOS

1. Teorinės įtraukties prielaidos

1.1. Normatyvinis požiūris apibrėžia įtrauktį kaip procesą, kurio metu sukuriamas geresnio sprendimo paieškos procesas, leidžiantis padidinti sprendimo kokybę, atsiranda didesnės prielaidos realizuoti pasirinktą sprendimą, padidėja demokratinių sprendimų legitimumas. Normatyvinė perspektyva užtikrina, kad gausiu piliečių dalyvavimu sukuriama individualizuota vertė, leidžianti piliečiui pasijusti viešojo valdymo rezultatų savininku bei įgalinanti jaustis aktyviai kontroliuojančiu tą aplinką, kurioje jis gyvena. Taip pat atsiranda geresnis problemos supratimas, padedantis prasmingiau suvokti pasirinkimą.

1.2. Įtrauktis ima praktiškai veikti, tik jei išpildomos sąlygos dėl:

Dalyvių (kas turėtų dalyvauti). Į viešojo valdymo procesus įtraukiami dalyviai sistemaiškai atrinkami iš skaidriai suformuotų ir veikiančių imčių, kurios yra pripažįstamos konkrečioje aplinkoje, o atrinkti dalyviai patys pageidauja savanoriškai atstovauti savo interesams (*dalyvių aprašantys kriterijai*: sisteminė atranka, dalyvių atsikartojimas, atrankos skaidrumas, dalyvių įvairovė, dalyvių gebėjimai).

Įtraukties momento (kada dalyviams prasmingiausia dalyvauti). Įtraukties dalyvių indėlis yra prasmingas, kai dalyviai į viešuosius sprendimus yra įtraukiami kuo ankstyvesnėje stadijoje (*įtraukties momento kriterijai*: įtrauktis į ankstyviausius sprendimų priėmimo proceso etapus, dalyvavimas kiekviename sprendimų priėmimo proceso etape).

Įtraukties eigos (kaip įtraukiama, kaip dalyvaujama). Įtraukties produktyvumui garantuoti svarbu pasirinkti tik tuos metodus, kurie atitinka pačių dalyvių sudėtį, dalyvių pasirengimą, jų turimą kompetenciją bei dalyvavimo tikslus (*įtraukties eigos kriterijai*: procedūrų skaidrumas, proceso racionalumas).

Įtraukties apimties ir intensyvumo: siekiant didesnių dalyvavimo apimčių gali padėti technologinės naujovės, kurias vis dažniau imama taikyti. Tai įvairūs komunikavimo ir integravi-

mo el. instrumentai: interaktyvus duomenų viešinimas, atviri diskusijų forumai su galimybe palikti atsiliepimą ar skundą, bendradarbiavimo platformos, kuriose galima tiesiogiai tapti virtualiu sprendimo priėmimo dalyviu (*įtraukties apimties ir intensyvumo kriterijai*: sąveikos dažnis, sąveikos tipai, dalyvių skaičius).

Įtraukties tikslų: dalyvavimas yra prasmingas tik tada, kai dalyviai yra įgalinami veikti, turi lygias teises ir galimybes dalyvauti procese, jais pasitikima. Svarbesnis tampa asocijuotų grupių gebėjimas prasmingai pasinaudoti tokia galimybe. Gebėjimus gali užtikrinti visuomenės būrimasis į grupes (asocijuotas struktūras) ir svarbiausia gebėjimų vystymosi prielaida tampa grupių institucionalizavimas (*įtraukties tikslų kriterijai*: dalyvių gebėjimų vertinimas, tikslų detalizavimas).

2. Interesų grupės, kaip aktyvus įtraukties dalyvis

- 2.1. Produktyviai įtraukčiai realizuoti dalyvių institucionalizavimas yra būtina įtraukties sąlyga, interesų grupės ir jų saviorganizacijos forma bei prieiga prie sprendimų priėmimo infrastruktūros yra geras atspirties taškas kuriant praktines įtraukties priemones. Interesų grupėmis vadinamos struktūros, kurioms būdingas vienijantis politinis interesas ir susibūrimas į organizaciją nesiekiant tiesioginės politinės galios. Tikimasi, kad politinėse sistemose interesų grupės konsultuos sprendimų priėmėjus, aktyviai dalyvaus sprendimų priėmime, subsidiariai sutiks dalyvauti tobulinant vieną ar kitą valstybės valdymo funkciją.
- 2.2. Ekonominis siekis interesų grupės realizuoja per lobistinę veiklą ir taip ne tik pagerina savo konkurencingumą, bet ir padidina savo interesų lauke esančių taisyklių legitimumą, kartu sumažindamos taikomų taisyklių neapibrėžtumą. Lobizmas, kaip veikla, reikalauja įvairių resursų (interesų grupės skiriamą laiką ir finansinių išteklių) tam, kad naujai formuojamos valstybės valdymo strategijos padėtų interesų grupei pasiekti maksimalią ekonominę naudą. Tose valstybėse, kuriose interesų grupėms lengviau integruotis į valstybės strateginių procesų formavimą, pripažįstama, kad investicijos į lobistinę veiklą

tampa daug produktyvesne veikla, nei tokie būdai priartėti prie politikų ar visuomenės, kaip investicijos į politines kompanijas ar net tiesioginės investicijos į politikų veiklą. Kadangi lobistinė veikla praktikoje dažniausiai yra tiesiogiai nukreipta į konkretaus teisės akto rengimą ar keitimą, pakankami ekonominiai resursai padeda greičiau pasiekti tikslą.

- 2.3. Interesų grupių susipriešinimo poveikis ekonomikoje dažnai yra vertinamas gana atsargiai, baiminantis nepagrįsto vienos interesų grupės dominavimo. Neatrūksta įrodymų, kad vienašališka interesų grupių ekonominė galia ir galimybė pasiekti išskirtines sąlygas, ypač finansų vystymo srityje, bus menkesnė, jei ekonominė sistema bus atviresnė. Pastebėta, kad tos šalys, kuriose interesų grupės oponuoja Vyriausybių sprendimams, o pati Vyriausybė turi menkus interesų derinimo bei ekonominio valdymo gebėjimus, pasiekia menkesnių ekonominių vystymosi laimėjimų.

3. Interesų grupių įtrauktis Lietuvoje

- 3.1. Lietuvos viešojo valdymo institucijos, tarp jų ir ministerijos, turi patirties dirbant su savo sektoriaus suinteresuotaisiais, dažniausiai juos įtraukdamos per sudaromas darbo grupes. Deja, išsamios informacijos apie darbo grupių veiklą, išskyrus darbo grupių sudėtį, ministerijų tinklalapiuose ar kituose šaltiniuose nėra pateikiama. Todėl apie darbo grupių kūrimo praktikas galime daugiau sužinoti iš darbo grupių dalyvių, jiems pasakojant savo įspūdžius. Kitas gana inovatyvus būdas išmatuoti įtraukties apimtį yra socialinių tinklų analizė, tinklais vadinant darbo grupių rinkinius, o darbo grupių narius – darbo grupių tinklo nariais, dalyvaujantiais įtraukties procese. Taip susiformuoja formalus į viešosios politikos procesus įtrauktų veikėjų tinklas, jungiantis tiek vidinius organizacijos suinteresuotuosius (viešojo valdymo sistemos nariai), tiek ir išorinius suinteresuotuosius (įmonės, švietimo įstaigos ar sveikatos priežiūros įstaigos).
- 3.2. Socialinių tinklų tyrimas parodė, kad ministerijų inicijuotose darbo grupėse išoriniai suinteresuotieji, neasocijuojami su valstybės valdymo institucijomis, įtraukties tinkle užima periferinę poziciją. Teisingiau būtų teigti, kad šie suinteresuotieji peri-

ferinę poziciją užima ne tiek sava iniciatyva, kiek jiems tokia pozicija primetama dėl susidariusios įtraukties praktikos. Tai reiškia, kad veikianti įtraukties infrastruktūra palaiko sistemoje tokią sąveiką, kai išorinės interesų grupės pajėgios įsiintegruoti tik iki periferijos – patekti į tinklą, bet pernelyg nepriartėti. Netgi tie suinteresuotieji, kurie dažnokai kviečiami į darbo grupes dėl savo kompetencijos (jų dalyvavimas nėra vienkartinis), dalyvauja tinkle gana fragmentiškai. Tiesa, tie keli išskirtiniai atvejai demonstruoja santykinai geresnes integravimo į tinklą charakteristikas.

- 3.3. Didelis viešojo valdymo institucijų dalyvavimo darbo grupėse dažnis, ypač Ūkio ministerijos tinkluose, sukuria vidinės konkurencijos praktiką, kuomet naujos idėjos yra vertinamos skirtinguose sektoriuose sukurtų prioritetų atžvilgiu. Tokia įtraukties forma gal ir gali būti priimtina, jei darome prielaidą, kad būtent ministerijos yra viešojo intereso gynėjos ir turi instrumentus tiems interesams pažinti. Tuomet viešojo valdymo institucijos tarsi perima išorinių suinteresuotųjų vaidmenį. Visgi, toks viešojo intereso nustatymo perėmimas yra netinkamas ir atspindi vis dar gajų hierarchinį-biurokratinį valdymo modelį, kuomet centrinė organizacija turi įgaliojimus veikti ir priimti sprendimus, o kartu apibrėžti ir viešojo intereso turinį ir ribas.
- 3.4. Tinklo fragmentiškumas bei tam tikrų suinteresuotųjų grupių izoliacija yra svarbiausias veiksnys, kuris lemia ribotas galimybes kurti unifikotą tinklo tapatybę. O kolektyvinės tapatybės trūkis tampa ribojančiu faktoriumi formuoti tarpusavio pasitikėjimui tarp skirtingų darbo grupių narių. Tai ima riboti susitarimų darbo grupėje legitimumą ir palieka erdvės abejonėms dėl susitarimų prasmingumo ar atvirumo. Tinklo dalyviai, nesukurdami vieningos kolektyvinės tapatybės, ima jaustis mažiau įtraukti arba įtraukti tik formaliai.
- 3.5. Tinklo struktūra su „saugiu atstumu“ nuo tinklo sprendimo centrų izoliuotais suinteresuotaisiais, nors absoliutus jų skaičius yra gan didelis, rodo, kad įtrauktis, kurią inicijuoja Lietuvos viešojo valdymo institucijos, realizuoja daugiau žinių gavimo, o ne suinteresuotųjų įgalinimo poreikius. Suinteresuotieji yra

tarsi išnaudojami suteikti informaciją, informuojant sprendimo priėmėjus apie poreikius, bet netampa sprendimų palaikytojais. Atrodytų, kad ministerijos nekelia tikslo juos įtraukti į informacijos ar žinių apsikeitimo ciklus. Funkcija pasidalyti turimomis žiniomis tarsi nukeliama į antrą planą kaip mažiau svarbi, todėl kolektyvinės tapatybės kūrimosi būtinybė sumažėja.

- 3.6. Atlikti tyrimai, tarp jų ir kiekybinės apklausos tyrimas, rodo, kad asociacija, kaip organizacijos veikimo forma, Lietuvoje yra gerai pažinta. Šia forma naudojama, kai siekiama susiburti ir kolektyviai atstovauti apsibrėžtam interesui, o veikimo praktikos jau nusistovėjusios ir priartėjusios prie tam tikro standarto. Įvairiuose sektoriuose veikiančios asociacijos, nors atstovauja skirtingiems, ir kartais net konfrontuojantiems interesams, veikia iš esmės panašiai, tik su tam tikrais veiklos apimčių skirtumais. Nors tyrimas ir parodė tam tikrą praktikų išsiskyrimą, jis taip pat atskleidė gana unifikuotą požiūrį į bendrą asociacijų veiklą ir jų vietą politikos procesuose įtraukties atžvilgiu.
- 3.7. Kokybinis tyrimas atskleidė sudėtingus interesų grupių ir viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimo ryšius. Asociacijos, kaip įvairias suinteresuotųjų grupes ginančios organizacijos, veikia nuolatinės interesų konkurencijos sąlygomis, kur ne visada matoma aiški riba tarp viešojo ir privataus intereso, atviro skaidraus veikimo ir tikslo siekimo bet kokiais būdais. Nustatyti šią ribą, pažinti privatų (siekiantį viršenybės prieš viešąjį), neskaidriai ginamą interesą ir neleisti jam eliminuoti kitų interesų – sudėtinga užduotis ne tik viešojo valdymo sprendimus rengiančioms ir interesus derinančioms institucijoms, bet ir sprendžiamų problemų lauke veikiančioms kitoms interesų grupėms. Todėl supastas, tačiau nerealizuotas ir / ar sprendimų priėmėjų neišgirstas nuosavas interesas, pažintas kitų suinteresuotųjų poreikis ir pasiryžimas konkuruojančių interesų aplinkoje apginti savąjį tampa varomąja jėga vienytis su panašius ar vienodus interesus turinčiais asmenimis ir organizacijomis.
- 3.8. Interesų konkurencija yra tikslinga, nes skatina asmenis ir organizacijas burtis bendrai veiklai problemoms spęsti, o susivienijus siekti organizacijos augimo, mokytis ir tobulėti. Tačiau

konkurencinga aplinka, jei tam tikros interesų grupės aukščiau visko kelia savo tikslų realizavimą, gali skatinti jas siekti tikslo priemonėmis, ignoruojančiomis interesų gynimo demokratiškumo, skaidrumo, teisėtumo, lygiateisiškumo principus. Silpnesnės, finansiškai mažiau pajėgios asociacijos junta požymius, kad kai kuriais atvejais sprendimai priimami galingųjų ir turtingųjų asociacijų naudai neatsižvelgiant į kitas suinteresuotųjų grupes.

- 3.9.** Tyrimas atskleidė asocijuotų suinteresuotųjų grupių veikimo praktikų įvairovę skirtingais aspektais. Išryškėjo poreikio burtis, tikslų kėlimo, veiklos ir valdymo priemonių bei stilių, interesų gynimo būdų ir gebėjimų lygio, bendradarbiavimo su kitais suinteresuotaisiais ir sprendimų priėmėjais motyvų ir formų, suinteresuotųjų į(si)traukimo aplinkos vertinimo ir kiti skirtumai ne tik tarp skirtinguose sektoriuose veikiančių asociacijų, bet ir tame pačiame sektoriuje veikiančių skirtingos patirties ir dydžio, skirtingų interesų asmenis ir organizacijas vienijančių asociacijų. Interviu metu paaiškėjo, kad esminiai veiksniai, darantys didžiausią įtaką asociacijų aktyvumui – atstovaujamo intereso stiprumas ir finansinės galimybės. Intereso stiprumas lemia suinteresuotųjų telkimąsi bendram tikslui siekti ir narių aktyvumą, o finansinės galimybės padeda sutelkti pajėgumus efektyviam asociacijos valdymui ir interesų atstovavimui. Todėl tol, kol valstybėje nėra įdiegtų interesų pažinimo, suinteresuotųjų grupių įtraukimo, jų interesų derinimo ir sprendimų priėmimo procedūrų, silpnesnės (bet, tikėtina, atstovaujančios labiau viešam interesui nei stipriosios asociacijos) suinteresuotųjų organizacijos turės mažiau galimybių pristatyti ir realizuoti savo siekius.
- 3.10.** Didžiausi asociacijų tikslų ir veikimo praktikų skirtumai stebimi tarp verslo subjektus ir dėl tam tikrų interesų (ligos, profesiniu ar veiklos pagrindu ir pan.) susitelkusius asmenis vienijančių asociacijų. Verslo subjektus vienijančių organizacijų pagrindiniai siekiai – pakeisti politinę aplinką pagal save, pasigerinti savo sąlygas, susikurti konkurencinį pranašumą arba bent jau vienodas sąlygas. Šių siekių vedinos jos labiau orientuojasi į

tikslo siekimą greičiausiai ir veiksmingiausiai veikiančiomis priemonėmis, kartais ignoruodamos skaidraus veikimo principus, vengdamos lygiateisiško interesų derinimo. Siekiant sumažinti tokių praktikų skaičių ir įvairovę, reikalingos visų politikos dalyvių pastangos: politikams ir valstybės tarnautojams priimti griežtą poziciją laikytis suinteresuotųjų dalyvavimo procedūrų, stipriosioms asociacijoms ugdyti gebėjimus vertinti savo interesus kitų visuomenės grupių poreikių fone ir bendradarbiavimo su silpnesnėmis asociacijomis gebėjimus, silpnesnėms, asociacijoms susitelkti ne tik ties savo narių interesais, bet įvertinti ir potencialią asociacijos naudą visuomenei bei atitinkamai lavinti asociacijos valdymo, išorinio bendradarbiavimo ir interesų gynimo gebėjimus.

3.11. Kiekybinis tyrimas atskleidė statistines interesų grupių Lietuvoje veikimo praktikų vystymosi tendencijas, kurios didžiąja dalimi yra reakcija į veikiančią teisinę reguliavimą ir įtraukties infrastruktūros suteikiamas ribas.

3.11.1. Dažna asociacija turi minimalią organizacinę struktūrą, sudarytą iš kolegialaus valdymo organo bei administracijos. Asociacijos vadovai prisiima realią atsakomybę už asociacijos kasdienes veiklas ir yra aktyvūs teikdami siūlymus asociacijos veiklai užtikrinti. Vadovai taip pat jaučia atsakomybę už kasdienę komunikaciją ir už realų narių įtraukimą. Įdomu tai, kad visuose sektoriuose kolegialaus valdymo organo vaidmuo priimant sprendimus yra lemiamas. Nauja sprendimų priėmimo sistema, grindžiama visų narių balsavimu, dar tik formuojasi. Tiesa, nors asociacijos laikosi praktikos suderinti sprendimus su nariais, mažas, bet reikšmingas asociacijų narių skaičius (daugiausia aukštojo mokslo ir sveikatos apsaugos sektoriuose) jaučiasi menčiau įtraukti į sprendimo priėmimo procesus nei norėtų. Asociacijų valdymo praktikose dominuoja tanki komunikacinė sistema. Finansinės ir veiklos ataskaitos yra teikiamos kartą per metus ir tai taip pat yra nulemta teisės aktų, kurie įpareigoja tai daryti bent kartą per metus. Strate-

- ginis valdymas, galintis pasireikšti formalios strategijos aprobavimo procesu, metinių planų formavimu ir jų įgyvendinimo vertinimu nėra jau tokia dažna praktika.
- 3.11.2. Lietuvoje veikiančios asociacijos advokaciją suvokia kaip tiesioginį interesų atstovavimą, kai asociacija ieško kontaktų su viešojo valdymo sistema. Ūkio sektoriaus asociacijoms pirmu prioritetu yra svarbu „tinkamai atstovauti interesui“, antruoju – „vienyti narius“ ir „stiprinti ryšius su valstybės ir savivaldybės institucijomis“. Šis sektorius daug vieningesnis pasirenkant būtent tokius prioritetus ir vienareikšmiškai tai vertina. Mažesne apimtimi, bet tokia pačia prioritetų eile advokaciją vertina ir sveikatos apsaugos sektorius, pripažindamas ir ryšių su ministerijomis svarbą bei ne tiek apibrėžtą išitraukimą į politikos procesus. Jei verslo sektorius lengvai apsibrėžia kolektyvinį interesą (palanki teisinė bazė verslo plėtrai), tai aukštojo mokslo sektoriui sudėtingiau apsibrėžti tą individualų interesą, dėl kurio būriasi į asociaciją. Šis sektorius labiau mato mažiau apčiuopiamą, bet į visuomenę nukreiptą aukštojo mokslo teikiamą viešąją gėrybę.
- 3.11.3. Analitiniai bei kiti kompetencijų kėlimo pajėgumai vertinami kaip svarbūs. Silpniausiai analitinius gebėjimus išnaudoja arba demonstruoja aukštojo mokslo sektoriaus asociacijos. Įdomu tai, kad šis sektorius, nors teigia, kad teikia ekspertinę nuomonę, bet analizės ir sektoriaus situacijos apibendrinimui teikia mažesniąją prioritetą nei ekspertinei nuomonei.
- 3.11.4. Bendradarbiavimas su kitomis asociacijomis deklaruojamas kaip svarbi asociacijų veikla. Tiesa, asociacijos bendradarbiavimą vertina menčiau nei interesų gynimą valstybinėse įstaigose, suteikdami jam visai kitą turinį. Bendradarbiavimas tarptautiniu lygiu vertinamas dar menčiau. Akivaizdu, kad darbo grupėmis realizuota įtraukimo forma asociacijos narių yra geriausiai pažinta, bendradarbiavimas jose nusistovėjęs, o sukur-

ta praktika vertinama. Dalinai pozityvi darbo grupių praktikos vertinimo raiška gali būti susijusi su tuo, kad darbo grupės, kaip priemonė, veikia valstybės valdymo sistemoje nuo 1990 m., menki pokyčiai sudaro geresnes prielaidas pažinti, priprasti ir prisitaikyti prie esamos sistemos. Asociacijos žino, ko iš darbo grupių tikėtis, tad kaip pažintą objektą vertina pozityviau. O bendradarbiavimą kitomis formomis vertina kritiškai ir sieja jį su prievartiniu neišvengiamumu.

- 3.11.5. Politinio poveikio priemonės yra plačiai naudojamos. Gana tendencinga, kad asmeniniais ryšiais naudojama si palyginus dažnai (pagal dažnumą tai yra 6 vieta ūkio ir sveikatos apsaugos sektorių asociacijoms, po tiesioginio kreipimosi į politikus ir kitų vadybinių būdų pasiekti tikslines grupes. Tik aukštojo mokslo sektoriuje asmeniniais ryšiais naudojama rečiausiai (paskutiniai veiksmai sąrašė). Reikia atkreipti dėmesį, kad visomis kraštutinėmis priemonėmis interesui ginti (organizuojant peticijas, streikus, inicijuojant teisinius procesus) visuose sektoriuose veikiančios asociacijos naudojasi rečiausiai, nors jų apimtys ir nėra vienodos. Atrodo, kad verslo interesams atstovaujančios asociacijos yra gana gerai įvaldžiusios teisinio veikimo praktiką ir naudojasi teisinės sistemos suteikiamais privalumais. Asociacijos gerai pažįsta teisinės sistemos veikimo principus ir bando priartėti prie politinės sistemos oficialiomis teisinėmis priemonėmis.
- 3.11.6. Asociacijų nariai įprastai aktyviai įsitraukia į asociacijų veiklą. Asociacijų nariai gerokai geriau vertina asociacijos, kaip organizacijos, aktyvumą nei savo asmeninį. Nariai dažniausiai prisideda prie konferencijų inicijavimo ir organizavimo, tačiau kitose veiklose yra stebėtinai pasyvesni. Pavyzdžiui, menkesnis įsitraukimas vykdamas analitinę veiklą rodo menkesnį pasitikėjimą savo jėgomis ir kompetencijomis. Retas asociacijos narys prisideda prie ekspertinės veiklos. Tik ūkio sektoriuje

veikiančiose asociacijose daugiau narių pasitiki savo gebėjimais ir aktyviau įsitraukia į įvairesnes veiklas. Asociacijų nariai nenoriai pripažįsta, kad asociacija, kaip platforma, naudojasi, kai turi nepatenkintą individualų interesą, bet teigia, kad ima ieškoti kolektyvinio palaikymo, kai mato sektoriaus problemas. Tačiau rinkdamiesi atsakymą „Kreipiuosi dėl mano organizacijos problemų“ asociacijų nariai bando pasakyti, kad kolektyvinis interesas ima rūpėti tuomet, kai nepavyksta dėl jo susitarti viduje. Tuomet vengiant aštrinti individualių interesų kolizijas, deklaruojamos vidinės organizacijos problemos.

- 3.1.1.7. Nagrinėjant vartotojų, verslo specialistų ir institucijų pagrindu besiburiančių asociacijų veikimo praktikas, pastebimi verslo ir vartotojų asociacijų elgsenos panašumai, jei ne veiklos apimtimis, tai orientuojantis į tas pačias veiklas ir tikslus. Tokį veikimo principų panašumą gali lemti, kad šio tipo asociacijos yra santykinai toli nuo valdymo sistemos, todėl yra labiau panašios tarpusavyje nei į biurokratinę valstybės valdymo sistemą. Didesnis „atstumas“ nuo valstybės institucijų sistemos gali būti apibrėžiamas keliais aspektais: verslo ir vartotojų asociacijų interesai yra grįsti asmeniniu individo interesu, todėl atstovaujamas interesas yra impulsyvus, reikalaujantis neatidėliotinų sprendimų, be to, abiejų tipų asociacijų organizacinio valdymo praktikos yra nutolusios nuo biurokratinio valstybės valdymo praktikų (žemas hierarchinis laipsnis, menkas procedūrų detalumas). Institucijų ar specialistų asociacijų pirminiai tikslai yra susiję su valstybės institucijų sistema, neretai pati valstybė savo teisiniu reguliavimu paskatina tokių asociacijų steigimąsi, todėl susibūrusios jos pirmiausia kopijuoja valstybės valdymo institucijos veikimo praktiką.

- 3.12. Nors vienais tyrimais galima užčiuopti gan reikšmingus pajėgumų raiškos skirtumus tarp skirtingų interesų grupės, kitais tyri-

mais sektorių viduje galime stebėti panašumus, kaip konkretūs pajėgumai yra kaupiami ir kokia reikšmę pati interesų grupė suteikia jiems savo veikloje. Atrodo, kad sektoriaus specifika suformuoja vis kitokias veikimo praktikas, o tai tarsi nubrėžia tam tikras pajėgumų raiškos gaires. Tyrimas rodo, kad tuose sektoriuose, kuriuose veikia daugiau asociacijų ir jos aktyviai konkuruoja tarpusavyje, individualūs asociacijos interesai turi gerokai mažiau galimybių būti realizuoti visa apimtimi. Tuomet dažnai susidaro situacijos, kuriose intereso grupės interesai lieka nepatenkinti ir tai skatina ieškoti naujų pajėgumų savo interesui geriau demonstruoti. Todėl tie sektoriai, (dažniausiai verslo) turi tarsi vidinį stimulą kaupti pajėgumus. Tuose sektoriuose, kuriuose interesas yra sunkiai artikuliuojamas, veikia mažai intereso grupių, jų suvokiamas poveikumas yra didesnis, jos lengviau išgirstamos, mažiau atsisako savo intereso apimties. Tačiau tai taip pat nulemia, kad šiuose sektoriuose veikiančios interesų grupės nebesiekia didesnių pajėgumų, nes net ir su turimais interesų grupės jaučiasi išklausomos geriau nei verslo grupės.

- 3.13.** Tyrimas taip pat rodo, kad profesionalias komandas įdarbinusių asociacijų nariai geriau vertina vidinę savo organizacijos būklę. Blogiau vidinius pajėgumus vertina tie sektoriai, kur vadovai yra renkami iš savų narių, ir kai asociacijoms nėra išorinės konkurencijos. Atrodytų, kad tuomet asociacija menčiau rūpinasi vidiniais žinių valdymo pajėgumais. Susidaro paradoksali situacija: vidiniai pajėgumai mažesni, jų mažiau nei reikia, bet asociacija laiko save gana sėkminga ir reikšminga įtraukties dalyve. Tai galima paaiškinti tuo, kad derybų lauke yra mažai dalyvių, nebelieka realaus poreikio ieškoti partnerystės ryšių ir sudaryti koalicijas, nes individualus konkuravimas tampa geresne strategija. Tuomet net su mažesniais resursais ir kitais pajėgumais (pvz., ribotas įtraukiamų narių skaičius, minimalios pastangos vidinėms žinių valdymo priemonėms (informavimas), menkas poreikis vieningiems vidiniams susitarimams, neatliekama ekspertinė veikla) interesų grupė, viena vertus, yra efektyvi intereso atstovė, kita vertus, yra tinkama esamai įtraukties infrastruktūrai.

4. Interesų grupių pajėgumų stiprinimo gairės

- 4.1. Interesų grupių pajėgumų stiprinimo gairėmis siūloma laikyti pajėgumų modelį, kuris remiasi penkiomis pajėgumų rūšimis: vidinio valdymo, operacinių ir analitinių, advokacijos, partnerystės ir gebėjimų spręsti visuomenės problemas. Kiekviena pajėgumų rūšis išgyvena įsisavinimo (absorbiciniams) pajėgumams tobulinti svarbiausias fazes: tyrinėjimo, pokyčių bei pritaikymo. Sėkminga žinių pritaikymo stadija dažnai yra preliudija stiprinti kitą pajėgumų rūšį. Atskiri modelio elementai yra susiję tarpusavyje, o jų nuolatinį augimą užtikrina žinių valdymo ciklas. Jam sutrikus organizacija ima prarasti produktyviai veiklai būtinas žinias, o kartu tampa mažiau patrauklia partnere valdžios institucijoms ir menkina galimybes būti naudinga savo nariams.
- 4.2. Interesų grupės tampa pasiruošusios dalyvauti viešųjų sprendimų procesuose, kai sukaupia tam tikrus ribinius pajėgumus, nuo kurių priklauso interesų grupės įgalinimas, tapatybės tolydumas, darnūs kolektyviniai veiksmai. Pajėgumų vystymas yra ilgas procesas, kuris turi sukelti kompleksinius organizacijos pokyčius, didžiąja dalimi priklausančius nuo išorinio konteksto. Tai yra tam tikri kolektyviniai interesų grupių pajėgumai gali nesusiformuoti, jei jiems nėra poreikio arba jie yra per sudėtingi vystyti. Pajėgumų ribojimas gali būti dalinis atsakymas, kodėl tam tikra visuomenės dalis lieka nepilietiška, neįsitraukianti ir pasyvi. Jei išorinė aplinka nepalaiko interesų grupės pajėgumų plėtros, nėra aplinkos, kur tuos pajėgumus galima panaudoti, jų poreikis ima nykti.
- 4.3. Tarkime, dabartinei įtrauktis infrastruktūrai partnerystės pajėgumas nėra labai svarbus, nes konkurencinio pranašumo principu veikdama įtrauktis išsileidžia tik arba panašius į save (asociacijos, kurios pajėgia atkartoti viešojo valdymo institucijos struktūras, veikimo praktikas, specializuotą žodyną, biurokratinę komunikaciją ir pan., yra sėkmingiausios) arba stipriausius (asociacijos, gebančios demonstruoti derybines galias, ekspertines galias ir viešinimo galias pasiekia sėkmingesnių rezultatų). Todėl interesų grupei, kuri valdo didelius resursus, lengviau priartėti prie sistemos vienai.
- 4.4. Ne visi advokacijos pajėgumai yra reikalingi. Tarkime, nėra poreikio turėti viešųjų ryšių strategijos, nes ji yra per brangi, o vis

tiek įstatymu remiamos asociacijos turi garantuotą žinomumą, tad siekia ne tiek tapti gerais partneriais politikos procese, kiek lyderiais. Tokios asociacijos labai patrauklios silpnoms ir jaunoms asociacijoms bendradarbiauti.

- 4.5. Analitinių gebėjimų raiška Lietuvos asociacijose nėra žymi. Tai susiję tiek su ribotais gebėjimais atlikti tyrimus, tiek ir su prieiga prie duomenų šaltinių, kadangi kol kas neveikia praktikos kaupiti ir viešinti pirminius duomenų šaltinius. Taip pat kitais gebėjimais pasižyminčios sėkmingiausiai savo tikslus įgyvendinančios asociacijos suformuoja praktikas veikti be analitinių pajėgumų.
- 4.6. Pajėgumų modelis tiksliau nurodo, kaip interesų grupės mobilizuojasi ieškodamos išėjimo už organizacijos ribų ir kaip įtraukties dinaminės struktūros turi veikti pažindamos mobilizuotas susitelkusias interesų struktūras, kartu atidarydamos papildomą langą naujoms interesų grupėms, kurios dar nepasiekė reikiamo lygio pajėgumų mobilizacijos. Jei pripažįstame konkurencinę interesų grupių įtraukimo sistemą, tuomet dalyvavimo erdvė tarsi turėtų būti atverta tik toms interesų grupėms, kurios jau sukaupe reikiamą potencialą. Kita vertus, reikia įvertinti, kad kai kurios interesų grupės, ypač marginalios arba jaunos visuomeninio intereso asociacijos, gali niekada nerealizuoti maksimalaus pajėgumų lygio. Todėl tokioms interesų grupėms neišvengiamai gali tekti teikti pagalbą kuriant dinamines įtraukimo erdves, sudarant palankias sąlygas dalyvauti. Jei pripažįstame, kad parama galima, turime pripažinti, kad konkurencinė įtraukimo prieiga (dalyvauja tik geriausia / pajėgiausia / agresyviausia interesų grupė) tampa trukdžiu išplėstiniam dalyvavimui ir interesų grupių demokratiniam įgalinimui. Tokioje mažiau konkurencinėje erdvėje tenka kalbėti ne tiek apie interesų grupes, kurios dažnai suprantamos kaip finansiniais ištekliais grįstos asocijuotos organizacinės struktūros, sąmoningai kaupiančios reikiamus gebėjimus, kiek apie mažiau organizuotas struktūras, tokias kaip tam tikros grupių bendruomenės, kurios dėl savo intereso prigimties neturi pajėgumo lygiomis dalimis investuoti į savo gebėjimų augimą ir sudaryti adekvačią konkurenciją seniai veikiančioms interesų grupėms.

REKOMENDACIJOS

Darbo grupių ministerijose bei asociacijų veiklos praktikų tyrimų išvados leidžia suformuluoti du reikšmingus rekomendacijų srautus:

- tobulinti įtraukties infrastruktūrą, kad ji atlieptų interesų grupių pajėgumus;
- skatinti interesų grupių pajėgumų plėtrą, geruoju pavyzdžiu užkrečiant neorganizuotą visuomenę burtis į asocijuotas struktūras interesams ginti.

Toliau kiekvieną iš rekomendacijų srautų patikslinsime:

1. Tobulinti įtraukties infrastruktūrą, kad ji atlieptų turimus ir būsimus interesų grupių pajėgumus:
 - siekiant sukurti pasitikėjimą keliančią įtraukties infrastruktūrą, reikia sukurti sprendimų priėmimo mechanizmą, kuriame aiškiai ir vienareikšmiškai aprašomi proceso etapai, o mechanizmą įgyvendinanti viešojo valdymo sistema jo griežtai laikosi.
 - sukurti dalyvių lygiateisiškumu grįstą įtraukties procesą, numatant skaidrią dalyvių sistemine atranką. Sistemine atranka yra sprendimų priėmimo mechanizmo priemonė, skirta suinteresuotųjų interesams pažinti ir būsimam jų derinimui pasiruošti. Sistemine atranka grindžiama dalyviams suprantamais kriterijais. Kriterijai apima periodinį dalyvių gebėjimų vertinimą ir vertinimo rezultatų viešinimą, paramos priemonių, skirtų gebėjimams stiprinti, turinį.
 - numatyti skaidrias atrinktų dalyvių interesų pateikimo / deklaravimo procedūras, kurios leistų, kad atitinkamą problemą nagrinėjantys asmenys, jų atstovai ir naujai prisijungusios prie problemos sprendimo interesų grupės matytų visą esamą interesų rinkinį.
 - sukurti dalyvavimo stebėsenos sistemą, kuri vertintų dalyvavimo kokybę, rodikliais matuojant: dalyvių skaičių, sudėtį, įvairovę, pasikartojimo dažnį, deklaruojamus interesus, įtraukties tikslus, įtraukties momentą ir dažnį, dalyvių gebėjimus.
 - sudaryti lygias galimybes visoms asocijuotoms interesų grupėms pasinaudoti įtraukties infrastruktūra (patekti į dalyvių atrankos

- imtį). Vadinasi, rekomenduojama atsisakyti riboto sąrašo privilegijuotų asociacijų, kurių egzistavimas ir išskirtinės teisės yra numatytos įstatymais.
- kurti neskaidraus (pagal nustatytą tvarką nedeklaruoto) intereso, neatsižvelgiant į suinteresuotųjų organizacijos dydį, galią, finansinį pajėgumą ir pan., netoleravimo kultūrą.
 - sukūrus pageidaujamas įtraukties procedūras, siekti kiekybinių dalyvavimo apimčių augimo, integruojant atitinkamų rodiklių vertes į stebėsenos metodiką. Augančios kiekybinės dalyvavimo apimtys priklauso nuo viešinimo ir kitų rinkodaros bei įvaizdžio formavimo priemonių bei papildomų skatinimo būdų taikymo (remti asocijuotas grupes tobulinant savo pajėgumus, kompensuoti dalyviams patirtus nepatogumus dėl skiriamo laiko ar kitų resursų netekimo).
2. Skatinti interesų grupių pajėgumų plėtrą, geruoju pavyzdžiu užkrečiant visuomenę burtis į asocijuotas struktūras interesams ginti:
- tinkamai sukūrus įtraukties mechanizmą ir nubrėžus pageidaujamą interesų grupių pajėgumų raiškos lygį, skatinti interesų grupes siekti didesnių pajėgumų savarankiškai. O savarankiškos pastangos gali būti papildomai skatinamos valstybės paramos schemomis. Interesų grupėms taps gerokai lengviau burtis, nes bus nubrėžti pripažinti veiklos standartai ir aprašytos veikimo sąlygos.
 - Valstybės valdymo sistemos, sudarydamos įtraukties imtis, svarbiausiu prioritetu turėtų laikyti tas interesų grupes, kurios siekia būti pajėgios savarankiškai išspręsti visuomenės negeroves. Nes vien tik asmeninio intereso gynimo viešojo valdymo institucijoje tikslai yra nepakankami interesų grupei veikti pilnavertiškai visuomenės naudai. Tokios interesų grupės dažniau linkusios manipuliuoti sava pozicija.
 - Interesų grupės, kurių pajėgumai orientuoti į visuomenės problemas (suteikiamos specifinės paslaugos ne interesų grupės nariams, diversifikuoti finansavimo šaltiniai, skaidrumas visuomenei) nebūtinai atitiks kitus reikiamus pajėgumų lygius, todėl viešojo valdymo sistema turėtų daryti nuolaidų dėl neatitikimų standartams ir padėti greičiau sukaupti trūkstamus pajėgumus.

- Rekomenduotina formuoti kelis (pvz., tris) interesų grupių brandos lygius, jiems taikant skirtingas paramos sistemas ir tam tikras įtraukimo formas. Taip bus galima sudaryti patogias priegas įsitraukti ir naujoms, labai jaunoms, nepatyrusioms interesų grupėms, nepažeidžiant sistemos bendrų žinių lygio, neišbalansuojant veikiančio proceso. Tokios priemonės amortizuotų kolektyvinių žinių stagnaciją: bet koks naujas dalyvis tam tikram laikui sumažina visos sistemos kolektyvinių žinių lygį. Jei naujos interesų grupės bus įvedamos palaipsniui, būtų išsaugoma turima įtraukties sistema ir motyvuojamos greitesnis naujų narių skaidrus augimas.
- Kurti kolektyvinio atstovavimo sistemą, visuomenei demonstruojant interesų grupių veiklos procesus ir taip motyvuojant individualias pastangas burtis į interesų grupes.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1. Kokybinio tyrimo „Asociacijų vidinių gebėjimų akumuliavimas“ klausimynas

Kategorija	Klausimai
Demografija	Atstovaujama institucija Pareigos Santykis (ryšys) su e-sveikata
Veikla	Ar sunku buvo pradėti asociacijos veiklą? Kokią veiklą vykdo Jūsų asociacija? Kaip ją vertinate? Ar palanki įstatyminė bazė asociacijų veiklai? Kokie pagrindiniai asociacijų veiklos tikslai? Kas skatino burtis į asociacijas? Kokias veiklas vykdo? Kokiose veiklose noriai dalyvaujate?
Valdymas	Ar visi asociacijos nariai dalyvauja asociacijos veikloje? Kaip asociacijoje yra priimami sprendimai? Kaip sprendžiami konfliktai? Jei nuomonės išsiskiria, kaip elgiasi asociacijos nariai? Kas finansuoja Jūsų asociacijos veiklą, iš kur gaunate lėšų vykdyti veiklai? Dėl kokių klausimų balsuojama? Kaip dažnai komunikuojama? Kaip dažnai susitinkama į posėdžius? Kaip keliama narių kvalifikacija? Kas dažniausiai dalyvauja darbo grupės ministerijose?
Asociacijos politikos formavime	Kaip manote, kokią vietą politikos formavimo kontekste užima asociacijos? Kaip manote, ar Lietuvoje veikiančios interesų grupės aktyviai įtraukiamos į nacionalinės politikos klausimais formavimo procesus? Kaip vertinate Savo asociacijos vaidmenį įstatymų priėmimo procesui?
Bendradarbiavimas tarp asociacijų	Kas, Jūsų nuomone, padeda ar trukdo asociacijoms sėkmingai bendradarbiauti su sprendimų priėmėjais? Kokia jūsų nuomonė apie asociacijas, veikiančias srityje? Su kuriomis srityje veikiančiomis asociacijomis teko bendradarbiauti? Su kuriomis tenka konkuruoti?
Bendradarbiavimas su valdžios institucijomis	Ar palaikote ryšį su sprendimų priėmėjais? Kokiais būdais Jūsų asociacija kontaktuoja / bendrauja su sprendimų priėmėjais (valdžios institucijomis)? Koks, Jūsų nuomone, yra Lietuvos valstybinių institucijų požiūris į bendradarbiavimą su asociacijomis? Ar visuomet noriai nagrinėjami asociacijų pasiūlymai? Su kuriomis valdžios institucijomis geriausiai sekasi bendradarbiauti? Kurios valdžios institucijos nelinkusios bendradarbiauti su asociacijomis?
Interesų atstovavimas	Kaip vertinate Lietuvoje veikiančių asociacijų aktyvumą? Kokiais būdais / veiklos priemonėmis sektoriuje veikiančios interesų grupės atstovauja savo interesams?

Priedas Nr. 2. Kiekybinio tyrimo klausimynas

1. Ką atstovauja Jūsų asociacija?

- Fizinis asmenis Juridinius asmenis Fizinis ir juridinius asmenis

2. Kokios Jūsų pareigos / statusas organizacijoje:

- Vadovas Valdybos / valdymo organo narys Asociacijos narys
 Darbuotojas Audito komiteto / stebėtojų organo narys Savanoris
 Kitos (įrašyti)

3. Asociacijos veikloje save apibūdintumėte kaip:

- Labiau aktyvų narį Labiau pasyvų narį Nežinau

4. Kuriai grupei priskirtumėte save pagal indėlį į asociacijos veiklą? (keli galimi atsakymai)

- Idėjų generatorių Sprendimų priėmėjų Vykdytojų / įgyvendintojų Rėmėjų

5. Kiek laiko priklausote asociacijai arba joje dirbate?

- Iki 1 metų Nuo 1 metų iki 3 metų Nuo 3 iki 5 metų Daugiau nei 5 metus

6. Kokių vidinių / organizacinių tikslų Jūs siekiate būdamas Asociacijos nariu? (keli galimi atsakymai)

- Dalyvauti priimant sprendimus asociacijos vidaus klausimais Bendrauti su panašius interesus turinčiais asmenimis
 Būti pilietišku / bendruomenišku visuomenės nariu Priklausyti demokratiškai ir skaidriai veikiančiai organizacijai
 Ugdyti profesinę kompetenciją Kita

7. Kokių išorinių / politinių tikslų siekiate būdamas(-a) asociacijos nariu? (keli galimi atsakymai)

- Dalyvauti politinių sprendimų priėmime Pagerinti viešajame sektoriuje priimamų sprendimų kokybę

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dalytis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitomis sektoriuje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis | <input type="checkbox"/> Bendradarbiauti su kitomis užsienyje veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis |
| <input type="checkbox"/> Spręsti politines, ekonomines, socialines sektoriaus problemas | |

8. Kaip dažnai asociacijos vadovai į veiklą įtraukia asociacijos narius?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kartą per savaitę | <input type="checkbox"/> Kartą per pusę metų | <input type="checkbox"/> Rečiau nei kartą per metus |
| <input type="checkbox"/> Kartą per mėnesį | <input type="checkbox"/> Kartą per metus | <input type="checkbox"/> Asociacijos nariai į veiklą nėra įtraukiami |
| <input type="checkbox"/> Kitas variantas (pakomentuokite) | | |

9. Kaip dažnai asociacijos nariams yra suteikiama galimybė pareikšti nuomonę asociacijos vidinės veiklos klausimais?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Narių nuomonės klausama visada | <input type="checkbox"/> Narių nuomonės klausama tik išimtiniais atvejais |
| <input type="checkbox"/> Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus | <input type="checkbox"/> Narių nuomonės nėra klausama |

10. Kaip dažnai asociacijos vadovai įtraukia narius formuojant asociacijos nuomonę, kuri teikiama valdžios institucijų sudarytoms darbo grupėms arba išsakoma susitikimuose su valdžios institucijų atstovais?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Narių nuomonės klausama visada | <input type="checkbox"/> Narių įtraukimas vyksta tik išimtiniais atvejais |
| <input type="checkbox"/> Nariams dažniausiai sudaromos galimybės teikti savo pasiūlymus | <input type="checkbox"/> Nariai nėra įtraukiami |

11. Kaip dažnai asociacijos nariai, dalyvaujantys darbo grupėse / susitikimuose su politikais, perduoda informaciją asociacijos nariams?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Perduoda visada | <input type="checkbox"/> Perduoda tik išimtiniais atvejais |
| <input type="checkbox"/> Dažniausiai perduoda | <input type="checkbox"/> Tokia informacija nariams nėra perduodama |

12. Ar dažnai asociacijos vadovai priima sprendimus, kuriems nepitaria dauguma narių?

- | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Visada | <input type="checkbox"/> Dažnai | <input type="checkbox"/> Kartais | <input type="checkbox"/> Niekada |
|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|

13. Kaip asociacijoje priimami sprendimai dėl bendrų interesų atstovavimo?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sprendimus vienašališkai priimama vadovas | <input type="checkbox"/> Sprendimus priimamas balsų dauguma balsuojant valdybai / kolegialiam valdymo organui |
| <input type="checkbox"/> Balsuojant visiems nariams | <input type="checkbox"/> Nežinau |
| <input type="checkbox"/> Kitokiu būdu (įrašyti) | |

14. Kaip dažnai teikiate siūlymus asociacijai?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Kartą per savaitę | <input type="checkbox"/> Kartą per pusę metų | <input type="checkbox"/> Siūlymų neteikiu |
| <input type="checkbox"/> Kartą per mėnesį | <input type="checkbox"/> Kartą per metus | |

15. Ar į Jūsų pasiūlymus atsižvelgiama?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Atsižvelgiama visada | <input type="checkbox"/> Dažniau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama | <input type="checkbox"/> Siūlymų neteikiu |
| <input type="checkbox"/> Atsižvelgiama išimtiniais atvejais | <input type="checkbox"/> Neatsižvelgiama | |

16. Kaip dažnai asociacijos vadovybė nariams pristato savo veiklos / finansinę ataskaitą?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kartą per metus | <input type="checkbox"/> Rečiau nei kartą per metus |
| <input type="checkbox"/> Dažniau nei kartą per metus | <input type="checkbox"/> Ataskaitos nariams nėra pristatomos |

17. Kuriuos iš išvardintų dokumentų turi Jūsų asociacija? (keli galimi atsakymai)

- | | | | |
|---------------------------------|---|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Viziją | <input type="checkbox"/> Metinį veiklos planą | <input type="checkbox"/> Metinę veiklos ataskaitą | <input type="checkbox"/> Įstatus |
| <input type="checkbox"/> Misiją | <input type="checkbox"/> Veiklos strategiją (3, 5, 10 metų ar pan.) | <input type="checkbox"/> Metinę finansinę ataskaitą | <input type="checkbox"/> Nežinau |

18. Kokie Jūsų asociacijos pagrindiniai siekiai? (keli galimi atsakymai)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vienyti narius, stiprinti tarpusavio ryšius | <input type="checkbox"/> Tinkamai atstovauti narių interesams |
| <input type="checkbox"/> Kurti pilietišką ir sąmoningą visuomenę | <input type="checkbox"/> Dalyvauti politiniame sprendimų priėmimo procese |
| <input type="checkbox"/> Stiprinti ryšius su valstybės ir / ar savivaldybių institucijomis | <input type="checkbox"/> Kita |

19. Kokią veiklą vykdo Jūsų asociacija? (keli galimi atsakymai)

- Teikia ekspertinę nuomonę valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms
- Bendradarbiauja su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)
- Plėtoja ryšius su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis
- Organizuoja konferencijas, seminarus, apvalaus stalo diskusijas ir kitokius renginius
- Organizuoja kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus
- Vykdo socialinius / pilietinius projektus, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai
- Analizuoja, apibendrina ir viešina informaciją apie aktualias sektoriaus problemas
- Atstovauja asociacijos narių interesus
- Vykdo kitokią veiklą _____

20. Prie kokių asociacijos veiklų prisidedate? (keli galimi atsakymai)

- Ekspertinės nuomonės teikimo valstybės ir / ar savivaldybių institucijoms
- Bendradarbiavimo skatinimo su tame pačiame sektoriaus veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis (asociacijomis, viešosiomis įstaigomis, labdaros ir paramos fondais)
- Ryšių plėtojimo su kitose valstybėse veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, institucijomis, įstaigomis
- Konferencijų, seminarų, apvalaus stalo diskusijų ir kitokių renginių organizavimo
- Kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymų organizavimo
- Socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai vykdymo
- Informacijos rinkimo, analizės ir platinimo apie sektoriaus problemas
- Informacijos apie aktualias sektoriaus problemas analizavimo, apibendrinimo ir viešinimo
- Asociacijos narių interesų atstovavimo
- Kitokios veiklos vykdymo _____

21. Kaip vertinate asociacijos, kuriai priklausote, veiklą?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Asociacija veiklą vykdo profesionaliai, tinkamai atstovauja narių interesams | <input type="checkbox"/> Asociacija veiklą vykdo pakankamai gerai, gana gerai atstovauja narių interesams |
| <input type="checkbox"/> Asociacija veiklą vykdo prastai, prastai atstovauja narių interesams | <input type="checkbox"/> Asociacija veiklos beveik nevykdo, narių interesų neatstovauja |
| <input type="checkbox"/> Neturiu nuomonės | |

22. Ar asociacijai reikalingi pokyčiai?

- Taip Ne Nežinau

23. Ką siūlytumėte keisti asociacijos veikloje? (keli galimi atsakymai)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dažniau perrinkti vadovą | <input type="checkbox"/> Pasitvirtinti metinę veiklos planą |
| <input type="checkbox"/> Pasitvirtinti kelių metų veiklos strategiją | <input type="checkbox"/> Dažniau organizuoti asociacijos narių susirinkimus |
| <input type="checkbox"/> Priimant sprendimus dažniau atsiklausti asociacijos narių nuomonės | <input type="checkbox"/> Dažniau informuoti asociacijos narius apie sprendimų priėmimo eigą |
| <input type="checkbox"/> Dažniau rengti konferencijas, seminarus, apvalaus stalo diskusijas ir pan. | <input type="checkbox"/> Dažniau rengti kompetencijos / įgūdžių ugdymo mokymus |
| <input type="checkbox"/> Vykdyti daugiau socialinių / pilietinių projektų, į kuriuos įtraukiami visuomenės nariai, nepriklausantys asociacijai | <input type="checkbox"/> Stiprinti atstovavimo įgūdžius dalyvaujant sprendimų priėmimo procese |
| <input type="checkbox"/> Nurodykite kitokį siūlymą | <input type="checkbox"/> |

24. Ar asociacija turi pakankamai lėšų, žinių, įgūdžių tinkamai atstovauti narių interesams?

- Taip Iš dalies Ne Nežinau

25. Kaip dažnai kreipiatės į asociaciją dėl Jums aktualių problemų sprendimo?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Kas savaitę | <input type="checkbox"/> Kas mėnesį | <input type="checkbox"/> Kartą per pusmetį |
| <input type="checkbox"/> Kartą per metus | <input type="checkbox"/> Rečiau nei kartą per metus | <input type="checkbox"/> Niekada |

26. Kokių tikslų kreipiatės į asociaciją pagalbą? (keli galimi atsakymai)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dėl asmeninių problemų | <input type="checkbox"/> Dėl asociacijos vidaus problemų |
| <input type="checkbox"/> Dėl sektoriaus, kuriame veikia asociacija, problemų | <input type="checkbox"/> Dėl mano atstovaujamos organizacijos problemų |
| <input type="checkbox"/> Nesikreipiu | <input type="checkbox"/> Kreipiuosi kitu tikslu (įvardinti) |
-

27. Kokiomis priemonėmis asociacija atstovauja narių interesams? (keli galimi atsakymai)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Inicijuodama peticijas | <input type="checkbox"/> Teikdama siūlymus sprendimų priėmėjams |
| <input type="checkbox"/> Rengdama spaudos konferencijas | <input type="checkbox"/> Publikuodama pranešimus žiniasklaidoje |
| <input type="checkbox"/> Rašydama laiškus valstybės ir / ar savivaldybės institucijoms | <input type="checkbox"/> Išsakydama asociacijos poziciją konferencijoje, apvalaus stalo diskusijose ir pan. |
| <input type="checkbox"/> Rengdama protesto akcijas | <input type="checkbox"/> Inicijuodama streikus |
| <input type="checkbox"/> Pasinaudodama asmeniniais ryšiais su politikais ir / ar valstybės tarnautojais | <input type="checkbox"/> Atstovaudama teisme / ikiteisminėse ginčo sprendimo institucijose |
| <input type="checkbox"/> Teikdama teisės aktų projektų pasiūlymus | <input type="checkbox"/> Nežinau |
| <input type="checkbox"/> Kitomis priemonėmis | |

28. Koks, Jūsų nuomone, yra valstybės ir / arba savivaldybės institucijų požiūris į bendradarbiavimą su Jūsų asociacija?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Skatina bendradarbiavimą įvairiais klausimais | <input type="checkbox"/> Bendradarbiauja sistemingai, kai klausimas sprendžiamas darbo grupės lygiu |
| <input type="checkbox"/> Bendradarbiauja nenoriai ir tik tada, kai jaučia visuomenės spaudimą | <input type="checkbox"/> Nebendradarbiauja |
| <input type="checkbox"/> Nežinau | |

29. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, asociacija daro formuojant sektoriaus politiką?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Reikšmingą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama visuomet | <input type="checkbox"/> Ribotą įtaką – į asociacijos poziciją atsižvelgiama nereguliariai |
| <input type="checkbox"/> Beveik jokios įtakos – asociacijos teikiami siūlymai priimami tik išskirtiniais atvejais | <input type="checkbox"/> Nežinau |

Priedas Nr. 3. Tyrime dalyvavusių asociacijų sąrašas

Eil. Nr.	Aukštojo mokslo sektoriui priskirtos asociacijos:
1	Europos studentų teisininkų asociacijos Lietuvos nacionalinė grupė
2	Lietuvos aukštųjų mokyklų profesinių sąjungų susivienijimas
3	Lietuvos ekonomikos dėstytojų asociacija
4	Lietuvos ekonomistų asociacija
5	Lietuvos istorijos studentų asociacija
6	Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga
7	Lietuvos kolegijų direktorių konferencija
8	Lietuvos medicinos studentų asociacija
9	Lietuvos mokslininkų sąjunga
10	Lietuvos politologų asociacija
11	VU KHF darbuotojų atstovybė - profesinė sąjunga
12	Lietuvos psichologijos studentų asociacija
13	Lietuvos studentų sąjunga
14	Lietuvos studentų sporto asociacija
15	Lietuvos universitetų rektorių konferencija
16	Studentų odontologų asociacija
17	TAU asociacija
18	ASU Alumni, Apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacija
19	Bibliotekininkų asociacija
20	FSA VIVAT chemija
21	ISM SA
22	Kauno kolegijos SA
23	KTU darbuotojų profsąjunga
24	Lietuvos geograful draugija
25	Lietuvos geologų sąjunga
26	MRU SA
27	Socialinių mokslų forumo narys
28	Kita: atskiri universitetai

Eil. Nr.	Sveikatos apsaugos sektoriui priskirtos asociacijos:
1	Bechterevo liga sergančiųjų draugija „Judesys“
2	Hirudologų draugija
3	Inovatyvios farmacijos pramonės asociacija
4	Lietuvos akių gydytojų draugija
5	Lietuvos akušerių ginekologų draugija
6	Lietuvos Alzheimerio ligos asociacija (LALA)
7	Lietuvos artrito asociacija
8	Lietuvos bendrosios praktikos / šeimos gydytojų asociacija
9	Lietuvos diabeto sąjunga
10	Lietuvos epilepsija sergančiųjų integracijos asociacija
11	Lietuvos gydytojų sąjunga
12	Lietuvos gydytojų vadovų sąjunga
13	Lietuvos higienistų epidemiologų sąjunga
14	Lietuvos kardiologų draugija
15	Lietuvos ligoninių asociacija
16	Lietuvos medicinos studentų asociacija
17	Lietuvos onkologų chemoterapeutų draugija
18	Lietuvos onkologų draugija
19	Lietuvos pacientų organizacijų atstovų taryba
20	Lietuvos paliatyvios medicinos draugija
21	Lietuvos pediatrų draugija
22	Lietuvos psichiatrų asociacija
23	Lietuvos sergančiųjų prostatos vėžiu draugija
24	Lietuvos sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Viltis“
25	Lietuvos vaikų neurologų asociacija
26	Lietuvos veido ir žandikaulių chirurgų draugija
27	Pagalbos onkologiniams ligoniams asociacija
28	Stomuotų žmonių asociacija
29	Šiaulių miesto moterų krūties patologijos asociacija „SALVIA“
30	Vaisingumo asociacija
31	Visuomeninė organizacija „Pozityvus gyvenimas“
32	Asociacija „Donorystė“
33	Inkocentras
34	Kauno bendrija „Likimas“

35	Kauno miesto onkologinėmis ligomis sergančių moterų draugija „Eivena“
36	Labdaros fondas AIDS švietimo ir mokymo centras
37	Lietuvos akušerių sąjunga
38	Lietuvos cistinės fibrozės asociacija
39	Lietuvos diabeto asociacija
40	Lietuvos išsėtinės sklerozės sąjunga
41	Lietuvos laboratorinės medicinos draugija
42	Lietuvos laktacijos ir žindymo konsultantų asociacija
43	Lietuvos laringektomuotų asmenų draugija „Naujas balsas“
44	Lietuvos neprigirdinčio jaunimo organizacija
45	Lietuvos paramedikų asociacija
46	Lietuvos Parkinsono ligos draugija
47	Lietuvos patologų draugija
48	Lietuvos rajonu ligoniniu asociacija
49	Lietuvos spindulinės terapijos sąjunga
50	Lietuvos šiaurietiškojo ėjimo asociacija
51	Lietuvos visuomenės sveikatos asociacija
52	Moterų sveikatos draugija „ALMA“
53	Nacionalinė alopecijos asociacija
54	Nacionalinė donorių asociacija
55	Onkologijos srityje dirbančių draugijų asociacija
56	Psichosocialinės onkologijos asociacija
57	Šv. Pranciškaus onkologijos centras Klaipėdoje
58	Vilniaus krūties vėžio draugija „Viktorija“

Eil. Nr.	Ūkio sektoriui priskirtos asociacijos:
1	Asociacija „Lietuvos maisto pramonė“
2	Asociacija „Investors‘ forum“
3	Inžinerinės ekologijos asociacija
4	Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai
5	Kauno regiono smulkių ir vidutinių verslininkų asociacija
6	Lietuvos aprangos ir tekstilės įmonių asociacija
7	Lietuvos informacinių technologijų, telekomunikacijų ir raštinės įrangos asociacija
8	Lietuvos inžinerinės pramonės asociacija „Linpra“
9	Lietuvos kurortų asociacija
10	Lietuvos laivų statytojų ir remontininkų asociacija
11	Lietuvos mėsos perdirbėjų asociacija
12	Lietuvos pienininkų asociacija „Pieno centras“
13	Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija
14	Lietuvos medicinos turizmo asociacija „Medicinos Lietuva“
15	Lietuvos savivaldybių asociacija
16	Lietuvos statybininkų asociacija
17	Lietuvos lazerių asociacija
18	Lietuvos turizmo asociacija
19	Lietuvos turizmo rūmai
20	Lietuvos verslo konfederacija
21	Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacija
22	Tauragės apskrities verslininkų asociacija
23	Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai
24	Kaimo plėtros ir verslo konsultantų asociacija
25	Lietuvos nacionalinė ekspeditorių asociacija „Lineka“
26	Jurbarko rajono verslininkų organizacija
27	Mažeikių verslininkų asociacija
28	Lietuvos miško savininkų asociacija
29	Veterinarijos farmacijos asociacija
30	Įmonių asociacija „Lietuvos durpės“
31	Lietuvos žemės ūkio technikos asociacija
32	Geležinkelių paslaugų įmonių asociacija „GELPA“
33	Jurbarko krašto verslininkų sąjunga

34	Lietuvos antstolių rūmai
35	Lietuvos apskaitos įmonių asociacija
36	Lietuvos Klasterių asociacija
37	Lietuvos melioracijos įmonių asociacija
38	Lietuvos žaidimų kūrėjų asociacija

Birutė Pitrenaitė-Žilėnienė, Simona Švaikauskienė, Eglė Galiauskienė, Šarūnas Narbutas
Atsakingoji redaktorė Birutė Mikulskienė

ĮTRAUKTIS: KĄ GEBA LIETUVOS ASOCIACIJOS?

Kolektyvinė monografija

Redagavo *Asta Drungilienė*
Maketavo *Marius Vaidaugas*

Tiražas 80 egz.
Užsakymo Nr. 09277

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai
UAB „Baltic Printing House“
Svajonės g. 40, LT – 94101, Klaipėda
Puslapis internete www.balticprinting.com
El. paštas info@balticprinting.com

Spausdino UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, Vilnius
Puslapis internete www.kopija.lt
El. paštas info@kopija.lt